

# Multimediawirtschaft

## Kapitel 2

### Der Medienmarkt

#### *Wesen und Differenzierung*

- Rundfunk umfasst Fernsehen und Hörfunk → beide Teilmärkte unterscheiden sich in ihrem Marktsystem kaum
- Differenzierung des Rundfunkangebots auch:
  - Trägerschaft
  - Finanzierungsart
  - Programmart
  - Verbreitungsgebiet
  - Vertriebsweg

*Duales Rundfunksystem in Deutschland*

- Finanzierung öffentlich-rechtlicher Rundfunk zum größten Teil aus Beiträgen und zum kleinen Teil aus Werbeeinnahmen
- Beitragsfestsetzung: Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF)
- KEF: rundfunk- und politikfreie Kommission mit 16 unabhängigen Sachverständigen
- Programmauftrag ergibt sich als Gegenleistung für die Gebührenfinanzierung
- bewusst unkonkret beschriebener Funktionsauftrag → Gesetzgeber will und kann keine Normen vorgeben

Folie 3 von 62

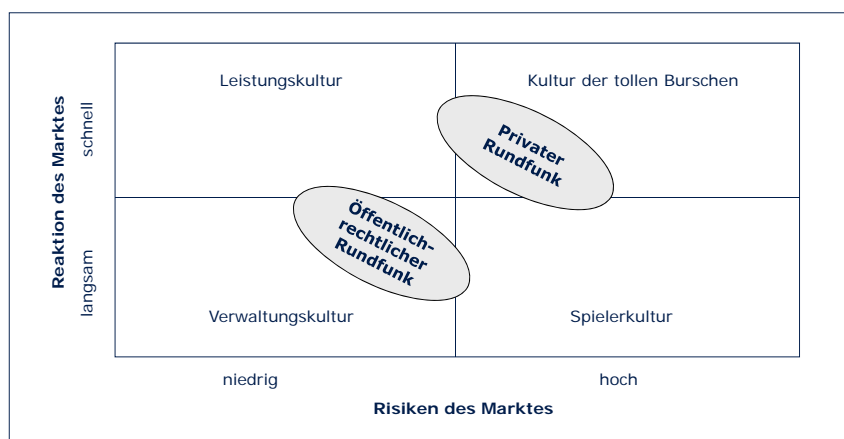
- Binnenplurale Organisation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks:
  - Vielfalt im Hinblick auf Inhalt, Sendungsformat und -eignungen repräsentieren
  - Beteiligung gesellschaftlich relevanter Gruppen bei Programmfragen
- Interne Gremien im öffentlich-rechtlichen Rundfunk:
  - Rundfunkrat (ZDF = Fernsehrat)
  - Verwaltungsrat
  - Intendant
- Finanzierung der privaten Rundfunkveranstalter: hauptsächlich aus Werbeeinnahmen oder bei Pay-TV-Sendern durch Zuschauerentgelt

Folie 4 von 62

- Außenplurale Organisation des privaten Rundfunks:
  - Vielfalt von Inhalten, Sendungsformaten und Meinungen durch die Gesamtheit aller privaten Programme
  - Programmgestaltung relativ frei → Orientierung an den allgemeinen Grundsätzen des Rundfunkstaatsvertrages
- Voraussetzung für Marktteilnahme: Lizenz
  - Erteilung durch Landesmedienanstalt für 10 Jahre
  - Inhalt: Programmart, Programmkategorie, Programmschema, Verbreitungsgebiet, Übertragungskapazitäten und Eigentumsverhältnisse am Sender
- Kontrollgremium im privaten Rundfunk: KEK

Folie 5 von 62

Öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunk im Vergleich



Quelle: Beyer, A./Carl, P. (2008), S. 51

Folie 6 von 62

*Struktur der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender*

ARD

- ARD – Das Erste (Nationales Vollprogramm)
- Regionalprogramme:
  - Bayerisches Fernsehen
  - hr-Fernsehen
  - MDR Fernsehen
  - NDR Fernsehen
  - Radio Bremen TV
  - rbb Fernsehen
  - SR Fernsehen
  - SWR Fernsehen
  - WDR Fernsehen

Folie 7 von 62

- Spartenprogramme:

- EinsPlus
- EinsExtra
- EinsFestival
- BR-alpha

ZDF

- ZDF (Nationales Vollprogramm)
- Spartenprogramme:
  - ZDFneo (seit 01.11.09, ersetzt ZDFdokukanal)
  - ZDFinfokanal
  - ZDFtheaterkanal

Folie 8 von 62

#### Kooperationen

- Gemeinschaftsprogramme ARD/ZDF
  - Phoenix
  - KI.KA
  - 3sat (zusammen mit ORF und SRG SSR idée suisse)
  - arte (zusammen mit ARTE France)



Welche TV-Senderblöcke gibt es in Deutschland?

#### *Free-TV*

##### Vollprogramme

- Vollprogramm = Programm mit vielfältigen Inhalten, in welchem Informationen, Bildung, Beratung und Unterhaltung wesentliche Bestandteile bilden
- einige Landesrundfunkgesetze setzen Mindestsendezeit voraus
- Richten sich mit ihrem Angebot an eine breite Masse von Rezipienten
- Bsp.: ARD, ZDF, RTL und SAT.1

##### Spartenprogramme

- Programme mit gleichartigen Inhalten und einem inhaltlichem Schwerpunkt
- richten sich an bestimmte Zielgruppen

- mittelfristige Entwicklungsrichtung hin zu Pay-TV
- Bsp.: n-tv, N 24, arte, 3sat

#### Fensterprogramme

- zeitlich begrenzte Programme, die im Rahmen eines überregionalen Programms regional begrenzt verbreitet werden
- Bsp.: Regionalfenster im Vorabendprogramm der ARD, Programmanbieter DCTP (10 vor 11, Spiegel TV Magazin, NZZ Format)
- Homeshoppingsender → bieten neben eigenem Programm z. T. Fenster im Programm anderer Sender an

#### Lokale Programme

- werden in einem regional begrenztem Sendegebiet hergestellt und verbreitet (z. B. rbb: regionales Fernsehen für Berlin und Brandenburg)

Folie 11 von 62

#### Video-on-Demand

- zahlreiche Fernsehbeiträge lassen sich nach ihrer Ausstrahlung kostenlos über Online-Dienste abrufen

#### Pay-TV



Wo liegen die grundsätzlichen Unterschiede zum Free-TV?

#### Pay-per-Channel

- Zuschauer erwirbt für ein i. d. R. monatliches Entgelt das Recht, sämtliche Programme und/oder Sendungen des betreffenden Senders zu empfangen
- Unternehmen erzielt transaktionsunabhängige Mediennutzungsgebühren

Folie 12 von 62

#### Pay-per-View

- Zuschauer bezahlt nur für die Sendungen, die er auch konsumiert
- Sender erzielt transaktionsabhängige Mediennutzungsgebühren
- Rezipient hat:
  - keinen Einfluss auf Art und Inhalt der Sendung sowie den Zeitpunkt der Ausstrahlung
  - lediglich indirekten Einfluss, dass Angebot entsprechend den Präferenzen der Zielgruppe zu gestalten

#### Video-on-Demand

- Zuschauer kann gewünschten Programmbeitrag mittels Fernbedienung und interaktionsfähigem Fernsehgerät unabhängig vom Sendetermin auswählen

Folie 13 von 62

- Rezipient kann Fernsehprogramm selbst nach dem Zeitpunkt als auch nach dem Inhalt gestalten
- technische Realisierung durch einen Rückkanal vom Empfangsgerät des Nutzers zum Fernsehanbieter



Welche Faktoren fördern den Erfolg von Video-on-Demand?

#### Near-Video-on-Demand

- gleicher Inhalt wird zeitversetzt auf mehreren Übertragungskanälen ausgestrahlt
- Zuschauer kann zwar Start des Beitrags nicht frei festlegen, aber durch die regelmäßige Ausstrahlung die persönliche Sendezeit wählen

Folie 14 von 62

*Teleshopping und Call-in-TV*



Was sind die Charakteristika dieser Produktformen?

Direct Response Television

- Spots werden in herkömmlichen Werbeblöcken ausgestrahlt
- Länge ca. 45 Sekunden
- Zuschauer können das beworbene Produkt direkt über die eingeblendete Telefonnummer bestellen

Infomercials/Documericals

- Infomercials = Werbesendungen von der Dauer bis zu einer Stunde  
➔ Präsentator erläutert jedes Produkt ausführlich
- Documericals: Vermittlung von Hintergrundinformationen zum Produkt steht im Mittelpunkt, weniger deren Präsentation

Folie 15 von 62

Video-Malls

- Zusammenfassung von Teleshopping-Spots unterschiedlicher Direktvertreiber
- Leistung des Teleshopping-Betreibers:
  - Sendepattform zur Verfügung stellen und
  - ausgewogene Sortimentspolitik sicherzustellen

Verkaufsshows

- Moderator führt durch die Präsentation ➔ verschiedene Produkte und deren Anwendungen werden in Unterhaltungssendungen vorgestellt
- durch interaktives TV kann Zuschauer direkt online in die Präsentation eingreifen
- Ableitung von Nutzerprofilen durch das individuelle Such- und Nutzungsverhalten

Folie 16 von 62



#### Interaktives Teleshopping

- Unterscheidung von drei Varianten:
  - die interaktive Direktwerbesendung
  - das interaktive Katalog-Shopping
  - interaktive Video-Malls



Durch welche Merkmale grenzen sich diese Formen voneinander ab?

#### Call-in-TV

- Zuschauer wird in das aktuelle Fernsehgeschehen mit eingebunden (z. B. Wer wird Millionär?)
- unterschiedliche Zuschauerintegration → i. d. R. mit Gewinnmöglichkeiten verbunden

Folie 17 von 62

- Geschäftsmodelle lassen sich zwei grundsätzlichen Arten zuordnen:
  - öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten
  - private TV-Unternehmen
- Geschäftsmodelle sind zwar ähnlich, allerdings bestehen Unterschiede bzgl. der Zielsetzung
  - private Unternehmen: Gewinnmaximierung
  - öffentlich-rechtliche Sender: Grundversorgung der Bevölkerung

#### *Erlösmodell im TV-Markt*

- öffentlich-rechtliche Sender:
  - Rundfunkgebühren, Subventionen für bestimmte Sender oder Sendungen
  - Rechtemarkt: Handel mit Film- und Sportrechten

Folie 18 von 62

- Sendelogo, Programmtitel und Symbole von dritten Unternehmen für Vermarktung verwendet → Erhebung von Lizenzgebühren

- Werbemärkte: TV-Spots und Programmsponsoring



Was ist unter Programmsponsoring zu verstehen?

- Product Placement → Gegenleistung ist die systematische Platzierung der Artikel
- Rezipientenmärkte: Erlöse durch Gebühren für den Mediengriff und die Mediennutzung
- T-Commerce → erlangt größere Bedeutung
  - Teleshopping und Teledienste
  - Call-in-TV-Formate

Folie 19 von 62

- T-Commerce → erlangt größere Bedeutung
  - Teleshopping und Teledienste
  - Call-in-TV-Formate



Weitere Erlöse können über Bartering erzielt werden. Was ist darunter zu verstehen?

#### *Leistungserstellungsmodell*

- Hauptaufgabe von TV-Unternehmen: Produktion und Vermarktung von TV-Programmen
- Unternehmen müssen hierbei verschiedene Prozesse definieren, koordinieren und ausführen
- Kernprozesse werden im Leistungserstellungsmodell abgebildet



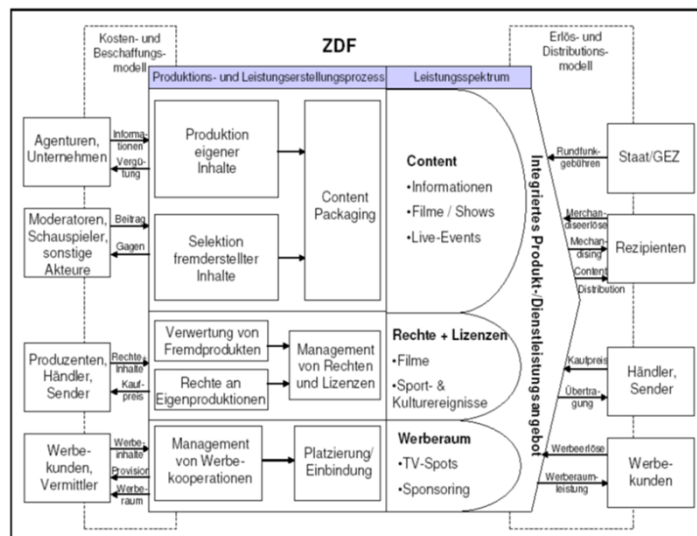
Wie sieht die Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung aus?

Folie 20 von 62

*Geschäftsmodell öffentlich rechtlicher TV-Anbieter*

- beruht vorrangig auf dem Grundversorgungsauftrag
- Finanzierung der Ausgaben zum Großteil über Rundfunkgebühren
- keine direkten Interdependenzen zwischen Einnahmen und dem Programmangebot
- neben Rundfunkgebühren, auch Erlöse aus Werbung und Sponsoring
- ebenso Handel mit Rechten und Lizenzen
- Programmangebot beschränkt sich durch den Grundversorgungsauftrag nicht auf populäre, attraktive Beiträge

Folie 21 von 62



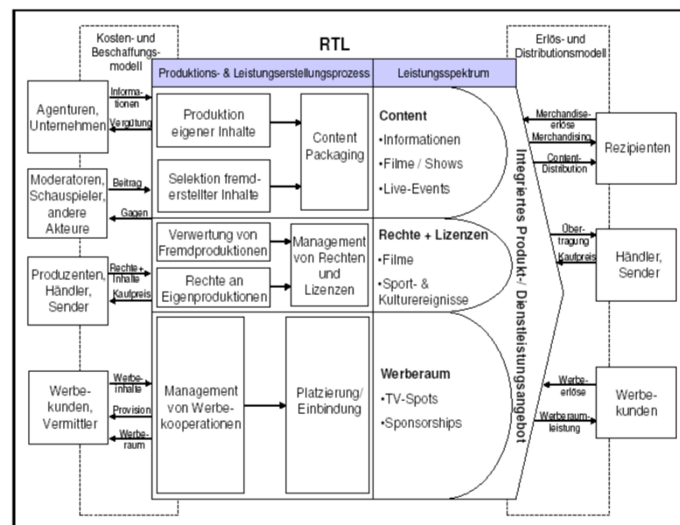
Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 389

Folie 22 von 62

*Geschäftsmodell privater TV-Anbieter*

- Ziel: Gewinnmaximierung
- Werberaumleistung nimmt einen bedeutenden des Leistungsspektrums ein
- Achtung auf Attraktivität und Qualität der Inhalte
- Ergänzung der Werbeeinnahmen durch Erlöse aus kostenpflichtigen Mehrwertdiensten und Transaktionserlösen
- RTL: T-Commerce-Angebote werden von 100%iger Tochter RTL Interactive angeboten

Folie 23 von 62



Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 391

Folie 24 von 62

Fernsehsystem im Vergleich

	Werbefinanziertes Fernsehen	Öffentlich-rechtliches Fernsehen	Pay-TV
<b>Wesen</b>	Kosten der Produktion werden aus Werbezeitenverkauf gedeckt.	Kosten der Produktion werden aus Gebühren und Werbezeitenverkauf gedeckt.	Kosten der Produktion werden aus dem direkten Entgelt der Zuschauer gedeckt.
<b>Steuerung durch die Zuschauer</b>	indirekt	teils direkt, teils indirekt	direkt
<b>Verhalten der Anbieter</b>	Orientierung an der Werbewirtschaft und an den Zuschauern.	Orientierung an der Werbewirtschaft, den Zuschauern und dem Programmauftrag.	Orientierung an den Zuschauern.
<b>Verteilungswirkungen</b>	Werden die Werbekosten über die Güterpreise an den Konsumenten weitergegeben, subventionieren Produktkäufer den Fernsehkonsum.	Alle Gerätebesitzer zahlen. Wenigseher subventionieren Vielseher. Begrenzte zusätzliche Verteilwirkungen wie bei werbefinanziertem Programm.	Je nach Höhe der Abogebühr können sich ärmere Bevölkerungsschichten weniger Fernsehkonsum leisten.

Quelle: Beyer, A./Carl, P. (2008), S. 67

Folie 25 von 62


*Probleme des dualen Rundfunksystems*

- Rechtliche Regelungen hinken aufgrund von technischer Entwicklung und Machbarkeit der Realität hinterher.
- Gebührenfestsetzungsverfahren und die Gremien im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind von parteipolitischen Interessen beeinflusst.
- Förderales Prinzip erzeugt eine Fülle von Institutionen.
- Eigeninteressen der jeweiligen Institutionen und beteiligten Politiker beeinflussen stark medienpolitische Entscheidungen.
- Die finanzielle Ausstattung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wird oftmals als zu hoch eingestuft.

Folie 26 von 62


- Differenzierung nach dem Vertrieb: Kauf- und Abo-Zeitungen
  - Kaufzeitungen: müssen Kunden täglich neu gewinnen
  - Abo-Zeitungen: können von stabiler Auflage bei der Planung ausgehen
- Differenzierung nach Inhalt bzw. Verbreitungsgebiet:
  - lokale Zeitungen: durch die Nähe zum direkten Lesenumfeld → starke Leser-Blatt-Bindung
  - überregionale Zeitungen konkurrieren direkt miteinander
- Differenzierung nach Erscheinungsweise:
  - Wochen-, Tages- und Sonntagszeitungen
  - Wochen- und Sonntagszeitungen → Randpositionen in den Tageszeitungsmärkten


Folie 27 von 62


- Differenzierung nach dem Preis:
    - Kostenlose Angebote: Anzeigenblätter und Gratiszeitungen
-  Was sind deren grundsätzliche Charakteristik?

Folie 28 von 62

- Zeitungen:
  - Tageszeitungen (Abonnementzeitungen, Kaufzeitungen)
  - Wochenzeitungen (Wochen- und Sonntagszeitungen)
- Zeitschriften:
  - Publikumszeitschriften (General-Interest-Zeitungen, Special-Interest-Zeitungen)
  - Fachzeitschriften (Berufs- und Branchenbezogene Zeitschriften)
  - Kundenzeitschriften (Verbraucherinformationen)

- Konzentration:
    - ca. 350 Zeitungstitel und etwas 6.200 Zeitschriftentitel
-  Wie kann der publizistische und der ökonomische Konzentrationsgrad gemessen werden?

- Markteintrittsbarrieren:
  - Konzentration ist auf dem deutschen Zeitungsmarkt aufgrund der zahlreichen Ein-Zeitungs-Kreise relativ hoch
  - zahlreichen Marktaustritten standen in der Vergangenheit kaum Neugründungen gegenüber
  - Zeitschriftenmarkt ist von Neugründungen geprägt
-  Warum wirken auf dem Zeitungsmarkt „Economies of Scale“ konzentrationsfördernd?


- weitere Markteintrittsbarriere: sunk costs entstehen bei einem Misserfolg
- Verbundvorteile als Markteintrittsbarriere → Economies of Scope
- Kostenersparnisse ergeben sich durch, dass Rechercheleistungen oder Korrespondenzbeiträge mehrfach, zu getrennt produzierten Titeln verwendet werden können
- Nutzung von Verbundvorteilen: auf redaktioneller Seite und beim Verkauf von Werberaum
-  Welche Entwicklung kann die Pressewirtschaft durch die Integration des Internets nehmen?



*Kosten- und Erlösstruktur von Zeitungen*

- Kosten lassen sich entlang der Wertschöpfungskette charakterisieren
- Ansatzpunkte für Kostenreduktionen:
  - Kosten der Erstellung sind unabhängig von der Auflage, jedoch abhängig von Anzahl und Umfang der redaktionellen Beiträge
  - Kosten der Vervielfältigung/des Drucks sind in der Druckvorbereitung unabhängig → bei Druck aber abhängig von der Auflage
  - Kosten des Vertriebs sind überwiegend abhängig von der Auflage

Folie 33 von 62

- Erlösmodelle:
    - auf Lesermärkten sind vor allem Erlöse aus der Mediennutzung relevant
    - transaktionsunabhängige Erlöse: Abonnementverkauf
    - sonstige Erlöse: Merchandisingprodukte und Dienstleistungen
    - Erlösgenerierung auf Werbemärkten besondere Bedeutung
    - Erlösgenerierung auf den Rechtemärkten
  - Leistungserstellungsmodell:
    - Schwerpunkt: Produktion und Vertrieb
-  Wie sieht die Kosten und Erlösstruktur der Leistungserstellung aus?

Folie 34 von 62

*Markregulierung im Tageszeitungsbereich?*

- keine technischen Restriktionen wie im Rundfunkbereich vorhanden (Frequenzen)
- kein Ausschlussprinzip auf der Nachfragerseite vorhanden
- Größeneffekte aufgrund des hohen Fixkostenblocks → ökonomische Marktzutrittsschranken
- Ansatz über staatliches Handeln nachzudenken:
  - Tragen mehrere Verlage unter einem Konzerndach zur Meinungsvielfalt bei?
  - Ist Meinungsvielfalt ohne Zusammenschlüsse möglich, können Qualitätszeitungen vom Markt verschwinden und wie sieht der Markt nach der Bereinigung aus?

Folie 35 von 62

*Trends und Entwicklungen auf dem Zeitungsmarkt*

- Probleme seit dem wirtschaftlichen Ausnahmejahr 2000
- Krisenursachen:
  - neben der konjunkturellen Lage, zunehmende Konkurrenz der elektronischen Medien und verändertes Mediennutzungsverhalten
  - geringer Anteil jugendlicher Zeitungsleser
  - Zeitung entwickeln sich immer mehr zu einem Medium für das Bildungsbürgertum
  - Manger geführte Unternehmen: oft kurzfristige Verlagspolitik
  - Eigentümer geführte Unternehmen: Nachfolgeprobleme ergeben eher zögerliches Verhalten

Folie 36 von 62

- Aktionsparameter zur Festigung der Position auf dem Zeitungsmarkt:
  1. Bindung und Stärkung der bisherigen Leser durch Veränderungen am alten Produkt
  2. Bindung und Stärkung der bisherigen Leser durch Zusatzangebote
  3. Akquisition neuer Leser durch neue Zeitungsprodukte
  4. Erschließung neuer, andersartiger Geschäftsmodelle

*Marktabgrenzung*

- Fokus: Kinofilme, d. h. die für die Erstvorführung im Filmtheater bestimmt sind
- Marktabgrenzung kann in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden erfolgen → höchste Ebene sind Märkte mit allgemein produktbezogenen Kriterien
- Markt Filmindustrie: Teilsegment der Unterhaltungsindustrie, mit dem Kinofilm als zentralen Leistungskern
- Markt kann weiter in drei Teilbereiche gegliedert werden: Filmproduktion, Filmverleih/Rechtehandel, Filmverwertung



Wie korrespondieren die Akteure der Filmindustrie untereinander?

*Konzentration*

- amerikanische Filmindustrie wird – im Gegensatz zur europäischen – von wenigen großen Studios dominiert
- Major-Studios:
  - Paramount
  - Warner Bros
  - Disney
  - Sony
  - Universal
  - Twentieth Century Fox

Folie 39 von 62

- europäischer und deutscher Markt: hoher Fragmentierungsgrad → 1.500 registrierte Produktionsfirmen, wobei sehr hoher Anteil auf Fernsehproduktion beschränkt ist



Was sind hierbei die aktivsten Marktteilnehmer?

- seit Mitte der 1990er Jahre → europäischer Markt in der Konzentration und Internationalisierung
- deutsche Unternehmen gehen einerseits
  - vermehrt Partnerschaften mit europäischen und amerikanischen Produktions- und Vertriebsunternehmen ein und andererseits
  - bauen amerikanische Major Studios seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt weltweite Produktions- und Vertriebsnetzwerke auf

Folie 40 von 62

*Markteintrittsbarrieren*

- struktureller und strategischer Natur
- Produktion ist aufgrund des Personals (Film-Crew) und der technischen Geräte sehr kostenintensiv → insbes. Blockbuster



Welche strukturelle Markteintrittsbarriere ergibt sich hieraus?

- Track-Record – Referenzliste erfolgreicher Produktionen – von Major Studios wirkt als strategische Markteintrittsbarriere
- Track-Record hat maßgeblichen Einfluss auf die Beschaffung finanzieller und personeller Ressourcen sowie Filmverleiher



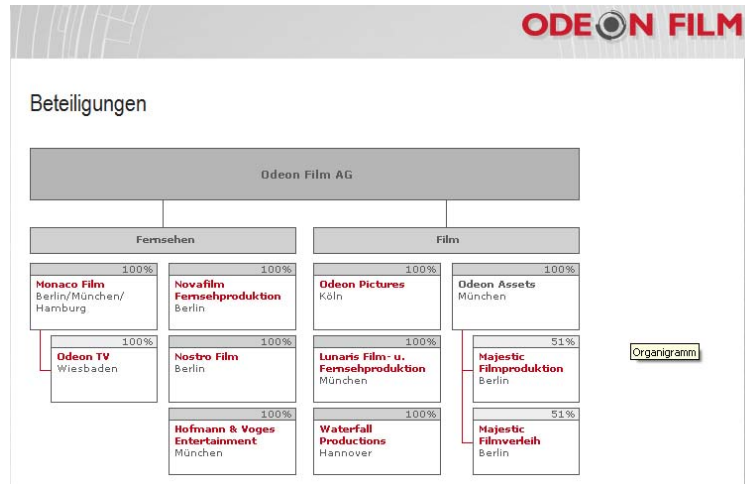
Warum greift im Film-Management nicht die klassische Skalenökonomie mit Kostendegressionseffekten?

Folie 41 von 62

*Filmproduktion*

- Geschäftsmodell basiert auf der Erstellung von Filmen und dem Verkauf der zugehörigen Verwertungsrechte
- Leistungserstellung: komplette filmbezogene Produktgruppe (Spielfilm, Trailer, DVD- oder TV-Specials, Making-of-Dokumentationen)
- Beschaffungsseite: Auswahl von Filmstudio und Technik (materielle Ressourcen), Filmcrew sowie Drittfirmen
- Erlösmodell: größtenteils auf die Verwertung der Rechte an dem produzierten Film ausgerichtet
  - Schwerpunkte: Verkauf von regionenbezogenen oder absatzkanalspezifischen Verwertungsrechten
  - Zusatzgeschäft: Bereitstellung von Werberaum in Form von Product Placement

Folie 42 von 62



Wie sieht das Geschäftsmodell der Odeon Film AG aus?

Folie 43 von 62

### Filmverleih und Rechtehandel

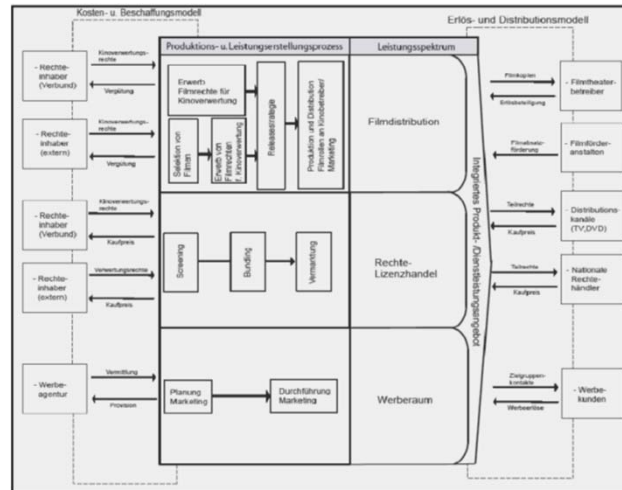
- nimmt die Rolle eines Intermediärs in der Filmindustrie ein
- Filmverleih erwirbt Kinoverwertungsrechte von dem Filmproduzenten → betreibt Marketing → verleiht den Film gegen Gebühr
- Rechthändler: erwirbt die Nebenverwertungsrechte an einem Film → Lizenzierung an Fernsehanstalten, Unternehmen im Bereich Home Entertainment oder Merchandising



Welches sind die am deutschen Markt bedeutenden Filmverleiher?

Folie 44 von 62


Geschäftsmodell Constantin Filmverleih & Rechthandel



Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 309

Folie 45 von 62

Filmverwertung

- Umsätze aus der Filmverwertung nicht nur über Kinoeinnahmen → ergänzende Absatzkanäle (Ancillary Markets)
-  Wie ist die Entwicklung in der Umsatzverteilung von Major Studio Produktionen für verschiedene Distributionskanäle?
- strukturelle Markteintrittsbarrieren: im Bereich Filmtheater und Home Entertainment
- Filmtheater: sehr hohen Infrastrukturkosten stellen nahezu irreversible Investitionen und somit wesentliche Markteintrittsbarrieren dar
- Home-Entertainment-Bereich: starke vertikale Integration der dominierenden US-Studios

Folie 46 von 62

Strategien zur Beschaffung von Verwertungsrechten

Einzeltitle	Rechtepaket	Output Deal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektion eines bestimmten Drehbuchautors, Regisseurs oder Schauspielers</li> <li>• geringe Mittelbindung</li> <li>• nur schrittweise Aufbau eines flächendeckenden Rechtstocks möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gebündelte Beschaffung von Verwertungsrechten unterschiedlicher Inhalte</li> <li>• Attraktivität und Preis werden u. a. anhand der Anzahl von Prime-Time-sendefähigen Filmen, Schauspielern und deren Popularität, Genres, Produktionsjahr und –land gemessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gebündelter Vorabkauf von noch nicht produzierten Filmen eines Produzenten</li> <li>• Finanzierungsfunktion für die Filmproduktion</li> <li>• Unsicherheit hinsichtlich der Qualität und des angemessenen Preises</li> <li>• Vorzeitiger Aufbau eines Rechtstocks</li> </ul>
<p>selektive Bedarfsdeckung über Verkaufsagenten</p>	<p>Deckung eines ganzheitlichen Angebots über Verkaufsagenten sowie Filmfestivals und Film Märkte</p>	<p>vorzeitige Sicherung der Verwertungsrechte in einem wettbewerbsintensiven Markt über Filmfestivals und Film Märkte</p>

Quelle: in Anlehnung an Wirtz, B. W. (2009), S. 321

Folie 47 von 62

Marktabgrenzung

- Inhalte über das Internet können verschiedene Medienformate einnehmen
- Internethalt (Content) = Oberbegriff für die von Medienunternehmen im Internet bereitgestellten digitalen Produkte und Dienstleistungen
- Differenzierung zwischen E-Information, E-Entertainment und E-Education
- Mischform aus informierenden und unterhaltendem Inhalt: E-Infotainment

Marktgröße und -wachstum

- Indikator zur Messung des Umfangs des Internets = Anzahl der mit dem Internet verbundenen Internet-Hosts

Folie 48 von 15




**Internetnutzung in Deutschland**

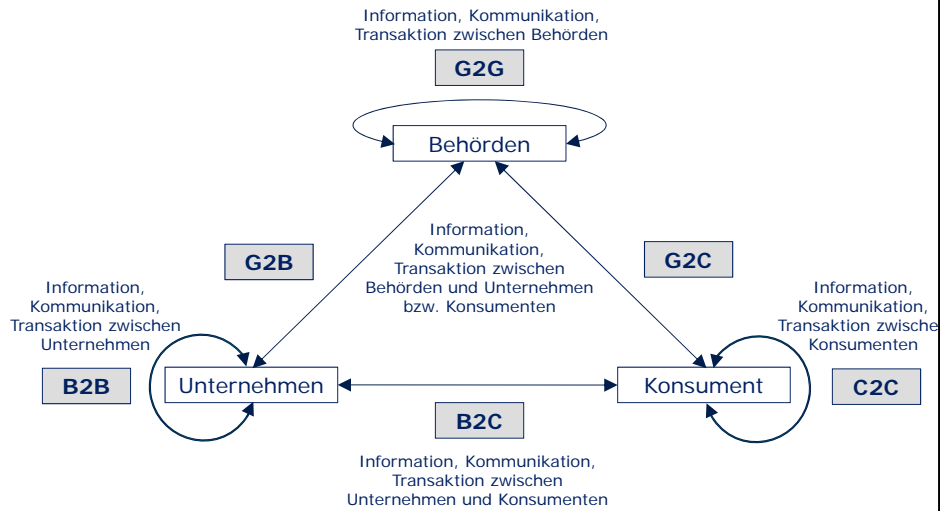
	2000	2006	2012	2015	2016	2017	2018
<b>Internet-Nutzer</b>	28,6	59,5 %	75,9 %	79,5%	83,8 %	89,8 %	90,3 %
<b>Geschlecht</b>							
männlich	36,6 %	67,3 %	81,5 %	83,0%	87,8 %	90,6 %	92,1 %
weiblich	21,3 %	52,4 %	70,5 %	76,0 %	80,0 %	89,0 %	88,6 %
<b>Altersgruppe</b>							
14 – 19 Jahre	48,5 %	97,3 %	100,0 %	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

**Markteintrittsbarrieren**

- strukturelle Barrieren: hohe First copy costs und Netzwerkeffekte
  - besondere Ausprägung der Netzwerkeffekte bei User-generated-Content-Angeboten
  - Kombination von First-copy-costs und Netzwerkeffekten führt zu Winner-take-all-Märkten
-  Was ist darunter zu verstehen?
- strategische Barrieren: Marken
  - weckt beim Internetnutzer ein hohes Maß an Vertrauen
  - Selektionsfunktion sowie Orientierungs- und Navigationshilfe

*Anbieter, Nachfrager und Mittler*



Quelle: in Anlehnung an Merz, M. (2002), S. 24

Folie 51 von 16

- Abgrenzung von fünf Wertschöpfungsstufen
  - Beschaffung von Online-Content
  - Erstellung von Online-Content
  - Packaging von Inhalten und Dienstleistungen
  - Technische Produktion
  - Distribution



Was sind die jeweiligen Kernaufgaben und wer ist jeweilige Anbieter?

Folie 52 von 15

- Fokus: Geschäftsmodelle im Web 2.0
- seit dem Jahr 2005 sind eine Vielzahl neuer Geschäftsmodellvarianten entstanden
  - Blogs & RSS-Feeds
  - File Exchange & Sharing
  - Wikis
  - Podcasts
  - Mash-Ups
  - Tagging
  - Social Networking
  - Bewertungsportale
  - C2C-Commerce



Was sind die wichtigsten Finanzierungsmodelle für diese Geschäftsmodelle?

Folie 53 von 15

- Long-Tail-Geschäfte haben weiter gute Wachstumschancen
- Communities gewinnen als individuelle Medienangebote bei der Entwicklung vom Massen- zum Nischenmarkt eine besondere Bedeutung



Welche Auswirkungen haben Communities auf Medienunternehmen?

Folie 54 von 16

- Weblogs: persönliche und thematische Nachrichtendienste
- in ihrem Charakter ähneln sie einem Tagebuch in elektronischer Form
- Weblogs verändern und beeinflussen die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit
- Blogger sind Bezugsgruppen in der Unternehmenskommunikation → Blogger-Relationship
- Weblogs sind ein neues Instrument im Kommunikationsmix der Unternehmen → Aufbau von Corporate Blogs
- Konzeption von Weblogs entscheidet, wer bloggt, wie Kommentare behandelt werden, ob es eine Kontrolle von Kommentaren gibt, wie die Thematik einzugrenzen ist und ob eine Blog-Policy notwendig ist

- Podcasts: Produzieren und Bereitstellen von Mediendateien und deren Publizieren im Internet
- Vorteil für den Nutzer: individuelle Nutzungsintensität und –zeit
- bei der internen Unternehmenskommunikation: Nutzung des Faktors Authentizität
- bei der externen Unternehmenskommunikation: Ergänzung zu Websites
- Podcasts und Medienunternehmen
  - beim Hörfunk als Konkurrenzprodukt angesehen
  - zusätzlicher Vertriebskanal im Sinne einer Mehrfachverwertung
  - Öffentlich-rechtlicher Rundfunk stellt derzeit rd. 300 Podcasts bereit

- Vorteile von Podcasts:
  - sie erreichen neue Zielgruppen
  - sie können zeitlich und räumlich individuell genutzt werden
  - sie stellen einen neuen Weg zur Verbreitung von Inhalten dar
  - sie wirken authentischer und können im Gegensatz zu klassischen Texten stärker emotionalisieren

#### Marktabgrenzung

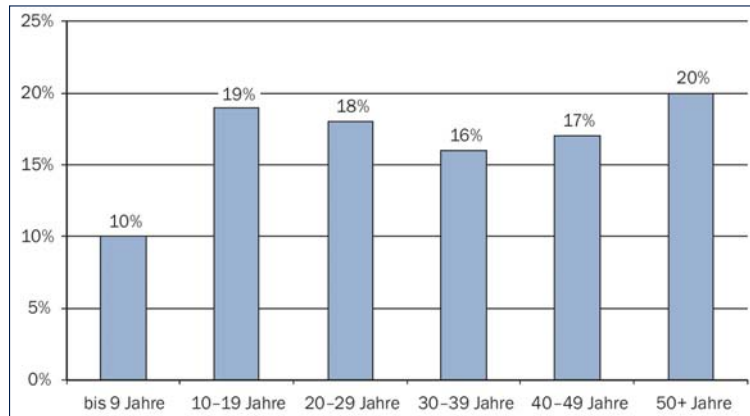
- relevanter Markt für Video- und Computerspiele = Teil des Gesamtspielemarktes, der eine digitale Form ausweist
- Spiele können allein oder in Gruppen, gegen reale oder virtuelle Mitspieler, mobil oder stationär sowie offline oder online durchgeführt werden
- Markt für Computer- und Videospiele: Hard- und Softwareindustrie
- bis 1979 waren Hardwarehersteller von Spielekonsolen gleichzeitig Produzenten der Software
- Softwareindustrie → Entwickler und Publisher haben zentrale Rolle



Was sind deren Hauptaufgaben?

Marktgröße und -wachstum

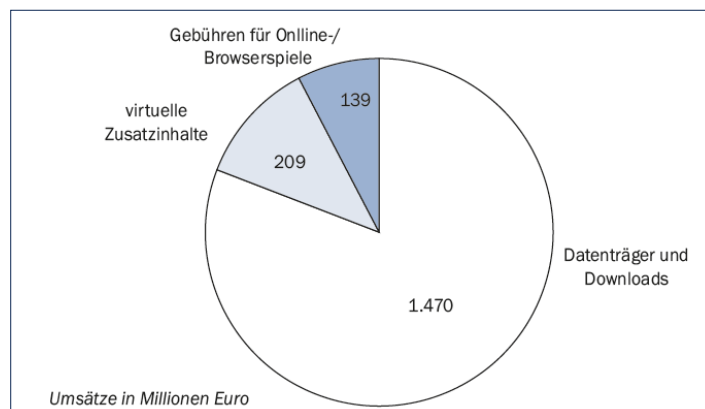
Altersverteilung von Computerspiel in Deutschland



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015): S. 107

Folie 59 von 15

Umsätze für Computer- und Videospiellesoftware in Deutschland



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015): S. 109

Folie 60 von 15

*Spielhardware*

Marktentwicklung

- wichtigste Teilmärkte = Konsolen- und Computermarkt
- Konsolenmarkt wird hierbei periodisch von einem Spielekonsolensystem eines bestimmten technischen Standards beherrscht
- der Lebenszyklus einer Konsolengeneration beträgt i. d. R. fünf bis sechs Jahre
- wird eine neue leistungsfähigere Generation eingeführt, nehmen die Umsätze der alten Generation schnell ab, sodass ein idealtypischer Verlauf eines Produktlebenszyklus am Markt zu beobachten ist

Folie 61 von 15

Konzentration

- Marktbeherrschung durch drei Hersteller: Sony, Nintendo und Microsoft



Wie erfolgt die Konsolen und Handheldnutzung in Deutschland?

- Tendenz bei Konsolen geht hin zu engen oligopolistischen Strukturen
- Grund: proprietäre Technologien
- wenn Unternehmen sich keine frühzeitigen Marktanteile sichern, setzt schwer aufhaltbare Abwärtsspirale ein



Wie kann die Aufwärts- und Abwärtsspirale begründet werden?

Folie 62 von 15

Markteintrittsbarrieren

- hohe strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren
- strukturelle:
  - resultieren aus dem Systemcharakter der Konsolen
  - hohe Investitionskosten in Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb
- strategische:
  - proprietäre Technologien und Subventionsstrategien
- Aufgabe neuer Wettbewerber: Systemwechsel bei den Konsumenten und der Softwareindustrie zu erzielen



Wie kann dies erreicht werden?

Folie 63 von 15

*Spielsoftware*

- Unterteilung in Abhängigkeit der Plattform: Konsolen-Spiele, Computer-Spiele, Online-Spiele, Mobile-Spiele und interaktive TV-Spiele
- Trend: weniger plattformspezifische Spiele, sondern Veröffentlichung derselben Spiele in multiplen Versionen für verschiedene Hardwareplattformen

Marktgröße und -wachstum

- Trend wachsender Marktanteile von Handheld-Spielen auch in Deutschland
- Konsolenspielmarkt weist extrem zyklischen Verlauf auf
- Markt für Computer-Spiele weitgehend stabil

Folie 64 von 15




Konzentration

- Markt setzt sich aus Entwicklern und Publishern zusammen → USA, Japan und Frankreich die größten und wichtigsten
- Deutschland zwar der drittgrößte Markt für Entertainment-Software in Europa → nur wenige wichtige deutsche Entwickler und Produzenten
- Spielesoftwaremarkt = Hit driven Markt

 Was ist darunter zu verstehen?

Markteintrittsbarrieren

- Vermutung ist zulässig, dass Spielesoftwaremarkt nur geringe Risiken und Markteintrittsbarrieren in sich birgt
- im Vgl. zur Konsolenhardware-Industrie trifft dies zu
- Aber: Situation wird für kleine, unabhängige Entwicklungsstudios und Verlagshäuser immer schwieriger

 Welche grundsätzlichen Markteintrittsbarrieren gibt es im Spielesoftwaremarkt?

*Nutzungsverhalten von Video- und Computerspiele-Spielern*

- Struktur und Verhalten der Video- und Computerspiele-Spieler hat sich in den letzten Jahren stark verändert
- zwei Drittel der US-Bürger spielen regelmäßig: Durchschnittsalter 33 Jahre, 38% hiervon Frauen

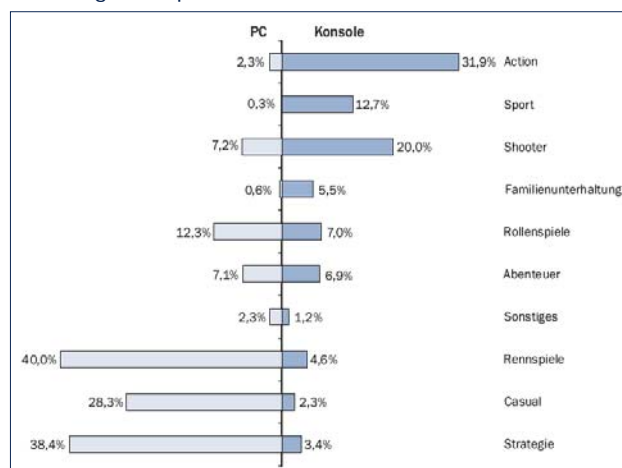


Gibt es Unterschiede zwischen Computer- und Konsolenspielern bzgl. der Altersstruktur und wenn ja, warum?

- Reiz der Spiele:
  - Spaß (87,7%)
  - Empfindung einer Herausforderung
  - Möglichkeit des Spielens mit Freunden oder der Familie

Folie 67 von 15

Verwendung von Spiele-Genre auf unterschiedlichen Plattformen



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015): S. 108

Folie 68 von 15

*Erlösmodell*

- primäre Quelle: Nutzermärkte sowohl beim Absatz von Videospielekonsolen als auch offline distribuierte Spiele
  - Spielekonsole und Hard-Copy-Video- oder Computerspiel: transaktionsabhängiges Entgelt
  - distribuierte On- und Offline-Games → vielfältige Erlösmodelle. neben Rezipienten auch werbetreibende Unternehmen

*Leistungserstellungsmodell*

- Fokus: Spielesoftwaremarkt, da höhere medien spezifische Besonderheit



Wie sieht die entsprechende Kosten- und Erlösstruktur aus?

*Geschäftsmodell Spielehardwareindustrie*

- Geschäftsmodell Konsolenhersteller basiert auf Entwicklung, Produktion, dem Verkauf von Konsolen sowie dem Verkauf von Lizenzen für die Erstellung von entsprechender Spielesoftware
- Geschäftsmodelle von Sony, Microsoft und Nintendo unterscheiden sich im einzelnen dahingehend:
  - inwieweit die Forschung und Entwicklung innerbetrieblich erfolgt bzw. auf die Systemlieferanten übertragen wird,
  - in welchem Umfang der physische Fertigungsprozess der Konsole innerbetrieblich vorgenommen bzw. an Content-Manufacturer outgesourct wird,
  - wie restriktiv das Softwarelizenzmanagement gestaltet wird,
  - wie stark die Hersteller integriert sind.

- Erlösmodell basiert auf dem „Rasierer-Rasierklingen-Modell“
  - Intension: möglichst schnell eine hohe installierte Basis schaffen
  - Verkaufserlöse können nicht die Kosten für Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Konsole decken
  - Kostendeckung bzw. Gewinne erst über Softwarelizenzen und Erlösbeteiligungen aus Verkäufen der Spielesoftware
  - neue Geschäfts- und Erlösformen: Online-Modelle

*Geschäftsmodell Spielesoftwareindustrie*

- Markt ist fragmentierter und heterogener als Konsolenhardwaremarkt
- Trend hin zu integrierten Geschäftsmodellen

Folie 71 von 15

Entwicklung

- Geschäftsmodell beruht auf der Erstellung des Computer-, Video-, Online- oder Mobile-Games
- Kosten der Spieleentwicklung hängen im wesentlichen von der Komplexität ab
- die meisten Spiele werden im Auftrag eines Publishers entwickelt und von diesem finanziert



Wie sieht ein typischer Verlauf einer Auftragsfertigung aus?

- alternative Geschäftsmodelle: Produktion in eigener Initiative oder per Selbstfinanzierung
- Handy-Gaming: Geschäftsmodell ohne Publisher-Beteiligung denkbar

Folie 72 von 15

- Geschäftsmodelle der Spieleentwickler lassen sich an vier wesentlichen Kriterien voneinander abgrenzen:
  - Ob der Fokus auf Auftragsfertigungen oder Eigenproduktionen gerichtet wird.
  - Wie die Entwicklungen finanziert werden.
  - Ob nur für bestimmte Spieleplattformen entwickelt wird oder alle Plattformen bedient werden.
  - Wie stark einzelne Aktivitäten, wie z. B. das Testing und die Qualitätskontrolle, an Dritt-Anbieter outgesourct werden.

#### Publishing

- Geschäftsmodell fußt primär auf den Funktionen Spieleselektion, Lizenzen- bzw. Franchise-Rechte-Management, Finanzierung, Marketing und Lokalisation

Folie 73 von 15

- analog zur Auftragsfertigung oder Eigenproduktion der Spieleentwickler → Eigen- und Fremdproduktion möglich
  - Fremdproduktion: Aufgabe der Selektion
  - Eigenproduktion: entwickelt selber Spielesoftware oder beauftragt unabhängigen Spieleentwickler
- Erlöse aus den Verkäufen von Spielkopien → Einnahmen aus möglichst vielen Verwertungsstufen generieren
- Differenzierung der Geschäftsmodelle nach folgenden Kriterien:
  - Fokussierung auf Eigen- oder Fremdproduktion
  - Intensität der Nutzung von Franchise-Content
  - Exklusivität der Spieletitel in Bezug auf die Plattform bzw. dem Grad der plattformübergreifenden Auswertung

Folie 74 von 15

Distribution und Retailing

- Distribution der meisten Video- und Computerspiele durch Hardcopies über den Einzelhandel
- Distributonsfunktion kann von einem integrierten Publisher oder von einem unabhängigen Distributor übernommen werden



Wie kann der Verlauf der Profitabilitäten für die unterschiedlichen Geschäftsmodelle dargestellt werden?