



# Work in Progress

---

Die ZfTM-Schriftenreihe zu aktuellen Themen  
der Telekommunikations- und Medienwirtschaft

ZfTM-Work in Progress Nr. 47

## **Wettbewerbsstrategien in der Medienwirtschaft**

Torsten J. Gerpott\*

© 2004

\* Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Lehrstuhl Planung & Organisation, Schwerpunkt Telekommunikationswirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.



## Work in Progress

für die Telekommunikations- und Medienwirtschaft

---

ZfTM-Work in Progress ist eine Schriftenreihe des Förderkreises Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit. Für Fehler im Text und in Grafiken wird keinerlei Haftung übernommen. Aus der Veröffentlichung kann nicht geschlossen werden, daß die beschriebene Lösung oder die verwendete Bezeichnung freivongewerblichen Schutzrechten bz. Nachdruck oder sonstige Reproduktion (auch Auszüge) nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Vorstandes des Förderkreises. Herausgeber (presserechtliche Verantwortlich): Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Dipl.-Wirtschafts-Ing. Stephan Böhm, Dipl.-Kfz. Sandra Thomas

#### Kontakt:

Förderkreis Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V.  
Eichendorffstr. 20a  
40885 Ratingen-Lintorf  
Tel. 0203-3793109  
Fax 0203-3792656  
Internet [www.zf-tm.de](http://www.zf-tm.de)  
Email [kontakt@zf-tm.de](mailto:kontakt@zf-tm.de)

## Inhaltsverzeichnis

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Medienwirtschaft: Anbieterseitige Präzisierung und Abgrenzung .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Wettbewerbsstrategien von Medienunternehmen im Überblick .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Ökonomische Besonderheiten von Mediengütern und deren grundsätzlichen wettbewerbsstrategischen Implikationen .....</b> | <b>13</b> |
| 3.1.      | Hohe absatzmengenunabhängige Kosten der Urfassung .....   | 13        |
| 3.2.      | Geringe Qualitätssicherheit und Konsumrivalität.....  | 15        |
| 3.2.1     | Medienmarkenstrategien.....   | 16        |
| 3.2.2     | Mehrfachverwertungsstrategien, Cross-Media- und Cross-Sales-Strategien.....   | 18        |
| 3.2.3     | Inhaltliche Risikobegrenzungsstrategien.....  | 23        |
| 3.3.      | Schwierige Ausschließbarkeit von nicht zahlenden Rezipienten.....   | 25        |
| 3.4.      | Netzeffekte .....   | 27        |
| 3.5.      | Meritorische Kulturgüter .....  | 31        |
| <b>4.</b> | <b>Perspektiven.....</b>  | <b>34</b> |
| 4.1.      | Print-Verlagsunternehmen .....  | 36        |
| 4.2.      | Rundfunkveranstalter .....  | 42        |
| 4.3.      | Film- und Musikverlage .....  | 46        |
| 4.4.      | Online-Portale .....  | 49        |
|           | Literaturverzeichnis.....   | 53        |



## 1. Medienwirtschaft: Anbieterseitige Präzisierung und Abgrenzung

Die *Medienwirtschaft (MW)* umfasst anbieterseitig die Gesamtheit aller privat- und öffentlich-rechtlich verfassten Unternehmen, die zur Einkommenserzielung immaterielle Inhalte für den Fremdbedarf erschaffen, auswählen, zu vermarktungsfähigen Leistungspaketen bündeln und dafür sorgen, dass diese Inhaltsgüter auf materiellen Trägern oder über Telekommunikationsnetze zu einer großen, dispersen Menge von Personen (= „Rezipienten“) gelangen, damit Letztere die Inhalte zur Befriedigung von Informations- und/oder Unterhaltungsbedürfnissen wahrnehmen können. Um die Geschäftsgegenstände und -situation von Medienunternehmen etwas genauer zu umreißen und abzugrenzen, werde ich im Folgenden auf fünf Elemente eingehen, die in der eben vorgenommenen allgemeinen Umschreibung der MW enthalten sind.

Als *erstes* ist zu klären, was mit „Inhalten“ gemeint ist. Zu den von der MW vermarkteten Inhalten sind allgemein (1) Texte/Grafiken (i.S. von aus vorab definierten endlichen Zeichenmengen gebildeten und für Rezipienten interpretierbaren Sinneinheiten), (2) Stand-/Bewegtbilder, (3) Töne und (4) Kombinationen der drei zuvor genannten Kommunikations- oder Wahrnehmungsformate zu zählen. Die in unterschiedlichen Wahrnehmungsformaten gesendeten *immateriellen* Inhalte und *nicht* etwa deren materielle Träger (z.B. CD, Papier) bestimmen primär den Wert/Nutzen von Mediengütern für Rezipienten.

Als *zweites* ist zu diskutieren, wie die „Gesamtheit“ der MW-Unternehmen in Teilgruppen bzw. die MW in Teilmärkte untergliedert werden kann, die jeweils unterschiedliche, nur beschränkt gegeneinander substituierbare Arten von Mediengütern anbieten bzw. umfassen. Am gebräuchlichsten ist hier wohl die Strukturierung der MW nach den verwendeten technischen Inhaltsträgern und -übermittlungsverfahren, die wiederum in wechselseitiger Abhängigkeit zur Art der typischerweise verbreiteten Aussagen (informativ, unterhaltend) und der Informationsaufnahme (lesen, sehen, sehen und hören) stehen. Demnach ist die MW auf der obersten Ebene in Teilmärkte/Anbieter für gedruckte, durch Text und Standbilder vermittelte Inhalte („Print-Medien“) und audiovisuelle, durch Töne und Bewegtbilder vermittelte Inhalte zu un-

ergliedern.<sup>1</sup> Der *Print-Teilmarkt* wird nach der bei den Absatzobjekten realisierten thematischen Aktualität, der inhaltlich abgedeckten Themenbreite (Universalität), der Zugänglichkeit für die Allgemeinheit (Publizität), der Regelmäßigkeit und Frequenz des Erscheinens, dem quantitativen Umfang, dem Papierformat und der Art der Bindung einzelner Papierbögen auf einer zweiten Ebene weiter differenziert in die Untermärkte für *Zeitungen*, *Zeitschriften* und *Bücher*. Die Mediengütergattungen Zeitschriften und Bücher werden weiter nach der Zahl ihrer Leser und dem zu ihrem Verständnis erforderlichen Vorwissen in Publikums- und Fach-/Special-Interest-Zeitschriften/-bücher unterteilt. Für Publikumszeitungen und -zeitschriften ist auch der Sammelbegriff *Presse* geläufig. Der Teilmarkt für *audiovisuelle Inhalte* schließt als elektronisch übermittelte Mediengüter, deren Wahrnehmung Endgeräte auf Rezipientenseite erfordert, ein:

- *einzelne Filme* oder *Musikstücke*, die (1) über Kinos oder über Telekommunikationsnetze als Verbrauchsgut ohne materiellen Träger oder (2) über mehr oder minder spezialisierte Handelsunternehmen (z.B. Videotheken, Musikversandhäuser) als Gebrauchsgut auf einem materiellen Träger (z.B. DVD, CD) von Endkunden nach dem Pull-Prinzip angefordert werden.
- Film-, Musik- und Wortbeitragsreihungen, die als kontinuierlich ausgestrahlte *Fernseh-* oder *Hörfunkprogramme* (= *Rundfunk*) über verschiedene Telekommunikationsnetztypen Endkunden nach dem Push-Prinzip angeboten werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird ohne tiefergehende Analyse häufig behauptet, dass neben den „klassischen“ Print- und Audiovisionssegmenten der MW mit der zunehmenden Verbreitung von PC und Internet-Zugängen auch in privaten Haushalten ein weiterer Teilmarkt entstanden sei. Er wird als Markt für *neue*, von Rezipienten aktiv angesteuerte und *interaktive Online-* oder *Internet-* oder *Multimedia-Inhalte* charakterisiert.<sup>2</sup> Diese These lässt sich nur aufrechterhalten, wenn man Teilmärkte der MW *ausschließlich technisch* anhand der zur Übermittlung von Inhal-

---

<sup>1</sup> Vgl. für viele zu dieser Strukturierung der MW und weiterführenden Überlegungen zur anbieter- oder nachfragerseitigen Abgrenzung von Teilmärkten der MW Brack 2003, S. 30-35; Keuper/Hans 2003, S. 4-6; Schumann/Hess 2002, S. 7-9; Kiefer 2001, S. 82-87; Zerdick et al. 2001, S. 49f.

<sup>2</sup> S. etwa Brack 2003, S. 30; Strunck 2003, S. 27f.; Schumann/Hess 2002, S. 8; Sjurts 2002, S. 16; Wirtz 2001, S. 19f.