

# Buchrezensionen



## Elektronische Zeitung – Anpassung der Wertschöpfungstätigkeiten von Zeitungsverlagen bei Markteinführung einer Zeitung auf elektronischem Papier

**Jürgen Karla**  
**JOSEF EUL VERLAG GmbH, Köln 2006, 199 Seiten,**  
**46,00 Euro, ISBN 3-89936-441-4**

Über Jahrzehnte hinweg dominierte das Triumvirat aus Zeitung, Fernsehen und Hörfunk den Markt für Informations- und Massenmedien. Die Geschichte der traditionellen Zeitung im Papierformat reicht dabei noch wesentlich weiter zurück in die Vergangenheit als die des Rundfunks. Mit der Einführung und Verbreitung des Internets wurden nicht nur die klassischen Medien erstmalig seit langer Zeit um eine völlig neue

Erscheinungsform ergänzt, auch für die Zeitung bedeutete der Siegeszug des Internets einen potenziellen Paradigmenwechsel, weg vom klassischen Papierformat hin zu elektronischen Ausgaben des redaktionellen Inhalts. Durch die zeitgleich mit der Web-Entwicklung stark zunehmende Verbreitung mobiler Kommunikationstechnologien und Endgeräte beschränken sich die Möglichkeiten der elektronischen Zeitung dabei nicht auf eine Online-Ausgabe des jeweiligen Printtitels, vielmehr liegt die Marktreife einer portablen Elektronischen Zeitung (E-Zeitung) auf einem mit sogenanntem E-Paper ausgestatteten Endgerät in greifbarer Nähe.

In seiner in der Schriftenreihe Telekommunikation @ Medienwirtschaft veröffentlichten Dissertation untersucht Jürgen Karla das Marktpotenzial der E-Zeitung. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere die Analyse der auf Verlagsseite notwendigen Anpassungen der Produktions- und Vertriebsstrukturen zur erfolgreichen Einführung einer Elektronischen Zeitung.

Nach einer kurzen Einleitung zu Aufbau und methodischem Gerüst seiner Analyse erläutert Karla zur Einführung in die Thematik die technologischen Grundlagen des elektronischen Papiers als Trägermedium der E-Zeitung. Der technologische Status Quo in der Entwicklung des E-Papers sowie sein Anwendungspotenzial werden sehr ausführlich und unter Zuhilfenahme anschaulicher Illustrationen beschrieben.

Im nachfolgenden Kapitel wird aus einem Überblick über die konstituierenden Merkmale der Zeitung als Mediengattung sowie einem historischen Abriss über die Herausbildung der Zeitung als Institution die strategische Relevanz einer Elektronischen Zeitung abgeleitet. Das Kapitel beinhaltet eben-

falls eine Analyse der aktuellen Trends auf dem Zeitungsmarkt sowie des Nutzungsverhaltens der Rezipienten. Auch wird der Begriff der Elektronischen Zeitung von dem der Internetzeitung abgegrenzt.

Kernstück von Karlas Analyse ist die sich in den folgenden Kapiteln anschließende Aufschlüsselung der Wertschöpfungskette eines Zeitungsverlags und der im Rahmen der Markteinführung einer Elektronischen Zeitung notwendigen Anpassungen. Dabei wird für die Wertschöpfungsstufe der Inhalteerstellung in den Redaktionen insbesondere die Umsetzung einer personalisierbaren und aktualisierbaren E-Zeitung als erfolgskritisch herausgearbeitet, die durch eine Modularisierung der Inhalte und die Schaffung technischer Standards ermöglicht werden soll. Außerdem werden die technischen Distributionsmöglichkeiten für eine Elektronische Zeitung detailliert erörtert, da sich für diese Wertschöpfungsstufe bei Einführung einer E-Zeitung erwartungsgemäß die größten Veränderungen ergeben: Die Distribution der Zeitung wird sich vom klassischen Pressevertrieb auf die Versendung der Inhalte mittels mobiler oder leitungsgebundener Datenübertragung verlagern. Damit verschiebt sich v.a. auch der letzte Schritt in der Wertschöpfungskette, der Verkauf an den Endkunden („Point of Sale“), vom klassischen Abo- oder Einzelvertrieb hin zum Empfang der Zeitungsinhalte im privaten oder – bei mobiler Übertragung – öffentlichen Umfeld bzw. alternativ dem Bezug der Inhalte an einer Art „E-Kiosk“.

Aufgrund der vielzähligen Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Distribution für die Elektronische Zeitung ergeben, entwickelt Karla zum Ende des Buches hin mögliche Szenarien für die unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvolle Positionierung der Zeitungsverlage bei der Distribution einer E-Zeitung. Interessant ist hier v.a. die Entwicklung eines Subventionsmodells in Analogie zur gängigen Marktpraxis der Mobilfunkanbieter: Eine Kooperation mit den Endgeräte-Herstellern und die konsequente Subventionierung des Trägermediums für die E-Zeitung im Abonnement-Segment sollen den wesentlichen Beitrag dazu leisten, in kurzer Zeit die für einen Markterfolg kritische Reichweitenstärke der Elektronischen Zeitung zu erzielen. Für das Einzelverkaufs-Segment hingegen bevorzugt Karla eine verlagsübergreifende Kooperation zur Etablierung eines virtuellen Kiosks, an dem die Zeitungsinhalte abgerufen werden können.

Das Buch bietet insgesamt einen sehr guten Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu E-Paper-Technologien sowie die Marktposition der Zeitungsverlage und ihre Handlungsoptionen. Für den Leser mit nur wenigen Vorkenntnissen zum Thema E-Zeitung ist insbesondere die ausführliche Beschreibung der technologischen Entwicklung empfehlenswert. Gleichermassen ist die von Karla durchgeführte Aufschlüsselung der Wertschöpfungskette im Print-

sektor und ihre modellhafte Anpassung an die Bedürfnisse einer Elektronischen Zeitung – insbesondere die Distributionsstufe betreffend – sehr erhellend.

Der allgemeine Analyseteil zu Zeitungsgattungen und -markt nimmt in Karlas Buch leider zu viel Raum ein, ohne wirklich wertvolle neue Erkenntnisse zu liefern. Vermutlich erforderte aber die Tatsache, dass es sich bei Karlas Abhandlung um eine Dissertation handelt, eine derart ausführliche Auseinandersetzung mit dem bisherigen Forschungsstand.

Letztendlich stellt sich die Frage, inwieweit das von Karla in Analogie zum Mobilfunk-Sektor entwickelte Distributionsmodell für die Elektronische Zeitung ein hinreichend durchdachtes Konzept darstellt. Hier bleiben einige Fragen offen. Insbesondere wäre noch zu klären, ob ein derartiges Modell für die Zeitungsverlage selbst ausreichende betriebswirtschaftliche Anreize bietet, bei einer gleichzeitig zu erwartenden Kannibalisierung des bisherigen eigenen Kerngeschäfts. Hier müsste in einem nächsten Schritt noch eingehendere Forschung erfolgen, wofür Karlas Ausführungen in jedem Fall eine exzellente Basis liefern.

*Anette Schauss, Hamburg Media School*



## Medien von A bis Z

**Hans-Bredow-Institut (Hrsg.)  
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006,  
411 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-531-14417-07**

Einführende Lektüre in die Medienwelt ist auf dem Buchmarkt mittlerweile bereits vielfältig vorhanden, unter anderem auch in Form von Nachschlagewerken zu Begriffen aus der Medienbranche oder einzelnen Mediengattungen. Dennoch nimmt sich das Hans-Bredow-Institut in seiner 2006 erstmalig erschienenen Faktensammlung „Medien von A bis Z“ erneut der Frage an, wie man so kurz wie möglich,

aber so ausführlich wie nötig die wesentlichen Zusammenhänge innerhalb des Mediensektors und die zugehörigen Konzepte, Institutionen und Fachbegriffe einer breiten Leserschaft vermitteln kann. Zu diesem Zweck wählt „Medien von A bis Z“ eine innovative Darstellungsform: Während der Inhalt einem klassischen Nachschlagewerk gemäß nach Stichpunkten gegliedert ist, werden diese Stichpunkte in einem weiteren Abschnitt übergreifenden Themenfeldern zugeordnet, sodass eine alternative, Kapitel-ähnliche Struktur entsteht, anhand derer der Inhalt nachvollzogen werden kann.

Zu Beginn von „Medien von A bis Z“ gibt der Direktor des Hans-Bredow-Instituts, Prof. Dr. Uwe Hasebrink, einen einführenden Überblick über die für das Buch gewählten Themenschwerpunkte. Dabei handelt es sich im Einzelnen um: Medientypen, Medientechnik, Medienpolitik und Medienrecht, Mediensysteme international, Medienwirtschaft und Medienunternehmen, Journalismus, Medieninhalte, Funktionen der Medien, Methoden der Medienforschung, Mediennutzung, Medienwirkung sowie Medienpädagogik. Sehr gut gelingt es Hasebrink dabei, eine Übersicht über die wesentlichen Treiber und Einflussfaktoren im Mediensektor zu vermitteln sowie die Bedeutung der einzelnen Themenfelder für das Funktionieren des Gesamtsystems „Medien“ herauszustellen.

An den einleitenden Überblick schließt sich die eigentliche Faktensammlung an. In alphabetischer Reihenfolge finden sich die wesentlichen Begriffe aus dem Mediengeschehen in Form von kurzen Artikeln sowie Exzerten zu zentralen Institutionen und Unternehmen der (internationalen) Medienlandschaft bis hin zu Kurzanalysen des Mediensystems in ausgewählten Ländern. Die längeren Einzelbeiträge sind von Mitgliedern des Hans-Bredow-Instituts sowie einigen weiteren ausgewählten Autoren aus dem wissenschaftlichen Bereich verfasst. Die Artikel sind nicht nur fundiert, sondern zum Teil auch sehr ausführlich für den Rahmen eines Nachschlagewerks. Teilweise werden am Ende der Beiträge Empfehlungen für weiterführende Literatur zum jeweiligen Stichwort gegeben.

Innerhalb der Stichwort-Beiträge stechen insbesondere die Länder- und Unternehmensberichte durch umfassende Informationen und wertvolles Datenmaterial hervor. Hier profitiert das Werk vom Hans-Bredow-Institut als Herausgeber, das unter anderem Länder- und Unternehmensdaten permanent zusammenträgt und auswertet.

Die Länderberichte enthalten jeweils eine tabellarische Übersicht der Rahmendaten zum jeweiligen Mediensystem (u.a. TV-Verbreitung und -Empfangstechnik, Werbeausgaben, Zeitungsreichweiten, Rundfunkgebühren, Telefon-, Handy- und PC-Verbreitung). Weiterhin werden die wesentlichen Auflagenträger der Tagespresse und der Publikums-

zeitschriften aufgelistet sowie die größten TV-Sender und Hörfunk-Anbieter vorgestellt, wobei jeweils auch die hinter den Angeboten stehenden Medienunternehmen mit den jeweiligen Beteiligungsverhältnissen vermerkt sind.

Die Unternehmensdarstellungen liefern jeweils zunächst einen Abriss der Unternehmensgeschichte und listen daran anschließend die wesentlichen Medienprodukte und Beteiligungen auf. Abgerundet wird die Vorstellung der größten Medienunternehmen durch eine Tabelle mit den jeweiligen Umsatz- und Mitarbeiter-Zahlen im Zeitverlauf.

Neben diesen ausgewählten Analysen findet man in „Medien von A bis Z“ selbstverständlich auch Stichworte zu den einzelnen Mediengattungen und den wesentlichen Institutionen, die im Mediengeschehen eine Rolle spielen, insbesondere den Organen der Medienregulierung, aber auch zu Marktforschungsinstituten, Instituten der Werbewirtschaft sowie Medienverbänden. Auch hier gelingt den Autoren die Balance zwischen einer einerseits kompakten, andererseits aber leicht verständlichen Darstellung, die dennoch die für ein Grundverständnis notwendigen Informationen enthält.

Lediglich bei den Ausführungen zu einigen komplexeren Konzepten aus der Medienwelt, vor allem den ökonomischen Zusammenhängen sowie technischen Systemen und Standards, gerät das Buch an seine Grenzen. Den Beiträgen fehlt hier die nötige thematische Tiefe, um auch dem eher „unbedarften“ Leser ein ausreichendes Verständnis der Thematik zu ermöglichen. Wer sich zu Fragen der Kommunikations- und Sendetechnik informieren, die ökonomischen Triebkräfte im Mediengeschehen verstehen oder sich die bekanntesten Konzepte aus der Medien-, Publizistik- bzw. Kommunikationswissenschaft zugänglich machen möchte, ist daher besser beraten, sich spezieller Literatur zu den einzelnen Themenfeldern zuzuwenden. Glücklicherweise haben die Autoren jedoch durch ihre Literaturempfehlungen am Ende vieler Beiträge diesem Mangel bereits in Teilen entgegengewirkt.

„Medien von A bis Z“ ist im Fazit vor allem für allgemein Medieninteressierte wie auch für Studierende und Professionals im Mediengeschehen sehr nützlich, die sich wahlweise einen Überblick über die Medienlandschaft verschaffen wollen oder aktuelle Daten und Informationen zu Mediensystemen, -unternehmen oder -institutionen benötigen. Auch erhält derjenige, der ein bestimmtes Medienthema besser verstehen möchte, durch die Zuordnung der im Buch enthaltenen Stichworte zu übergeordneten thematischen Einheiten die Möglichkeit, die relevanten Informationen schnell herauszufiltern. Wer schließlich Erklärungen zu einem speziellen Fachbegriff sucht, kann „Medien von A bis Z“ zumindest problemlos als Ausgangsbasis für die Recher-

che nutzen und sich dann bei Bedarf von den Literaturempfehlungen im Buch zu einer tiefer gehenden Beschäftigung mit der Thematik inspirieren lassen.

Das Hans-Bredow-Institut im Internet: [www.hans-bredow-institut.de](http://www.hans-bredow-institut.de)

**Anette Schauss, Hamburg Media School**



### „Musik und Medien“ Sonderband der Fachzeitschrift M & K Medien & Kommunikationswissenschaft

**Hans-Bredow-Institut (Hrsg.) /  
Holger Schramm (Gast-Hrsg.)  
Baden-Baden 2007, 203 Seiten, 39,00 Euro,  
ISBN 978-3-8329-2789-9**

Keine Medienbranche ist wirtschaftlich so gebeutelt worden wie die Musikindustrie. Geradezu schwindelerregend sind die seit Anfang des Jahrtausends feststellbaren jährlichen Umsatzverluste. Die Konsumenten brennen ihre Musiktitel aus dem Internet. Die Absatzzahlen von CDs sinken ins Bodenlose, legale Downloads kommen nicht in die Gänge. Und die Plattenindustrie hat keine schlüssigen Gegenstrategien.

Im diametralen Gegensatz zu diesem „ökonomischen Horror-Szenario“ steht die weiter wachsende Bedeutung von Musik in den Medien: Bis zu fünf Stunden täglich hören wir medial vermittelte Musik. Musik ist Lebenselixier. Musik ist aus dem Leben nicht wegzudenken. Ein Sonderband der Zeitschrift Medien & Kommunikationswissenschaft greift diese Thematik auf und vermittelt einen facettenreichen Überblick über neuere Forschungsergebnisse zum Angebot und zur Nutzung von medialer Musik vor dem Hintergrund der digitalen Musikrevolution der letzten Jahre. Der Band umfasst elf Beiträge, ergänzt um einen einleitenden Beitrag des Herausgebers, in dem er den Gegenstand in den medien-

und kommunikationswissenschaftlichen Forschungskontext einordnet. Besonders auffällig ist die thematische, disziplinäre und methodische Vielfalt, mit der sich die Autorinnen und Autoren dem Thema Musik in dieser Publikation nähern.

Angelehnt an die grundlegenden Dimensionen des Massenkommunikationsprozesses gliedert sich der Band in drei Perspektiven:

- Ökonomische Perspektive
- Angebotsperspektive
- Nutzungs- und Wirkungsperspektive

#### Ökonomische Perspektive

Hier steht naturgemäß die Frage der digitalen Musikdistribution im Vordergrund und insbesondere die Frage, wie ökonomische Denk- und Geschäftsmodelle für die Musikindustrie nutzbar gemacht werden können. Drei Beiträge werden vorgestellt. Im ersten analysieren Caroline Coridaß und Katja Lantzsch den Zusammenhang zwischen Digital Rights Management und Marktmacht. Auf der Basis von Experteninterviews wird der Frage nachgegangen, welches der drei marktbeherrschenden Unternehmen (Apple, Sony, Microsoft) sich mit seinem Standard durchsetzen wird. Alle Experten waren der Meinung, so wird berichtet, dass sich ein einheitlicher DRM-Standard nicht durchsetzen wird, dass man aber das WMA-Format von Microsoft vorne sieht. Was die zukünftige Marktstruktur anbelangt, so sei von einer Ausdifferenzierung der Angebote auszugehen. Neben dem Pay-per-Download-Modell etablierten sich Abonnement-Modelle, der iPod werde mittelfristig an Marktanteilen verlieren, der Endgerätemarkt entwickle sich in zwei Richtungen, zum einen vom Festplatten-MP3-Player zu multimedialen Endgeräten, zum anderen in Form der Integration von Musikabspielfunktionen in die Handys. Der Audio-CD-Vertrieb werde sukzessive durch die digitale Musikproduktion ersetzt. Im zweiten Beitrag arbeiten Matthias Berg und Andreas Hepp auf der Basis vergleichender Fallstudien Wertschöpfungsstrategien der vier Majors der Musikindustrie (Universal Music, SonyBMG, Warner Musik, EMI) im Hinblick auf das Podcasting heraus. Dabei wird deutlich, dass zwischen Publikums-Podcastern und Szene-Podcastern zu unterscheiden ist. Erstere zielen auf breite Publikum ab und wollen über Musikmagazine Umsätze generieren, letztere arbeiten mit Künstlerportraits und -tagebüchern und verstehen sich als Angebote für spezifische Musik-Szenen. Festgestellt wird, dass die kommerzielle Zukunft des Podcasting als offen gelten muss.

Der dritte Beitrag – Autoren sind Oliver Quiring, Benedikt von Walter und Richard Atterer – geht von der These aus, dass die Nutzer auf dem Musikmarkt inzwischen über eine erhebliche Verhandlungsmacht verfügen. Die beiden Grundmodelle, zum einen der kostenlose, aber illegale Download von Musikdateien über Musiktauschbörsen (Peer-to-Peer-Netzwerke), zum anderen kostenpflichtige, legale

Optionen (z. B. iTunes Music Store) könnten insofern durch ein neues Geschäftsmodell, dem „Distribution-Revenue-Modell“, ergänzt werden. Es beruht auf der Idee der Erlös-Teilung zwischen professionellen Anbietern und Peer-to-Peer-Communities. Die experimentelle Überprüfung des Ansatzes liefert Hinweise, dass Sharing-Konzepte wegen ihrer attraktiven Anreizbedingungen erfolgreich sein könnten.

### Angebotsperspektive

Jens Wolling und Angelika Füting bearbeiten die Fragestellung, ob die in der Realität vorfindbaren Radioprogramme als austauschbar gelten müssen und ob sich die Programme im gleichen Musikmainstream bewegen. Auf der Basis umfassender Inhaltsanalysen wird diese Schlussfolgerung untermauert und das Fazit gezogen, dass Musikangebote im Radio zwar spezifische Profile aufweisen, diese aber eher schwach ausgeprägt sind. Bei der Auswahl der Musikstile beschränken sich die Sender auf einen schmalen Ausschnitt aus der Breite des tatsächlich vorhandenen Musikangebots. Aus medienökonomischer Sicht ist dies dadurch erklärbar, dass die lukrative Mitte des Mainstreams dafür sorgt, möglichst viele Hörer in der relevanten Zielgruppe zu erreichen. Die gegenwärtigen regionalen Hörermärkte sind für Nischenprogramme deutlich zu klein, um darin ökonomisch überleben zu können. Der für manche nahe liegende Gedanke einer Quotierung a la Deutschquote – eine „Hip-Hop-Quote“ oder „Jazz-Quote“ – wird erfreulicherweise abgelehnt.

Corinna Lüthje liefert eine differenzierte Analyse des Musikformats bei „Klassik Radio“ und schreibt damit ein Stück Musikprogrammgeschichte. Sie zeigt, dass auch ein unangepasstes Radioformat sich gegen die „Gesetze des Systems“ – Mainstream, softwaregestützte Programmplanung, Formatradio – behaupten kann und dass auch ein zielgruppenspezifisches Kulturradio Marktchancen besitzt. Mit der Verwendung von Musik in der Werbung befassen sich Mark F. Zander und Markus Kapp. Sie geben einen guten Überblick über Formen und Funktionen von Werbemusik vor dem Hintergrund von Wirkungstheorien. Kern der Analyse ist das Konzept des „Musical Fit“, nach dem das entscheidende Erfolgskriterium die musikalische „Passung“ zwischen Bild und Ton einerseits sowie zwischen Werbebotschaft und musikalischer Botschaft andererseits ist.

### Nutzungs- und Wirkungsperspektiven

Im ersten Beitrag dieses Abschnitts liefern Tilo Hartmann, Helmut Scherer, Wiebke Möhring, Andre Gysbers, Bastian Badenhorst, Caroline Lyschik und Verena Piltz eine Analyse der Nutzen und Kosten von Online-Optionen der Musikbeschaffung. Auf Grundlage einer Befragung verfolgen sie das Ziel, Nutzungsprofile für die vier zentralen Musikoptionen sichtbar zu machen, als da sind: a) kostenloser, illegaler Musikdownload, b) kostenpflichtiger, legaler Musikdownload, c) traditionelle CD, d) Internetradio. Als

Kernaussage stellen sie fest, dass jedes einzelne Musikformat seine eigene Nutzungsniche entwickelt hat. Holger Schramm und Thomas Hägler analysieren – ebenfalls auf der Grundlage einer Befragung – den Umgang der Nutzer mit der traditionellen CD einerseits und Musikdownloads/MP3-Dateien andererseits. Die Kernaussage ist, dass die Revolution der digitalen Online-Musik bei aller Problematik zu einem bewussteren, zu einem anspruchsvollerem und zu einem informierteren Umgang mit Musik beigetragen hat, ein durchaus überraschendes und positives Ergebnis. Welchen Beitrag die habituelle Nutzung von Musik zur Erregungs- und Stimmungsregulation leistet, untersucht der medizinische Psychologe und Soziologe Richard von Georgi und gibt Antworten in einer breit angelegten, vor allem auch neurowissenschaftlich fundierten Studie. Diese Fragestellung ist besonders deshalb interessant, ist doch die Möglichkeit, über Musik Emotionen und Affekte zu beeinflussen, der Hauptgrund für den hohen Stellenwert von Musik beim Nutzer. Im Zentrum des Beitrags steht die Vorstellung und Diskussion des IAAM-Verfahrens (Inventar zur Erfassung der Aktivations- und Arousalmodulation mittels Musik), das die empirisch und testtheoretisch fundierte Erfassung der Grunddimensionen der Anwendung von Musik ermöglichen soll.

In einem explorativen Experiment suchen Markus Seifert und Marco Bräuer nach Erklärungen, warum dieselbe Musik je nach Stimmungslage unterschiedlich wirkt, z. B. dass eine positive Stimmung zu einer „besseren“ Wahrnehmung der Musikstücke führt. Die Autoren gehen davon aus, dass die Frage nach dem Einfluss der Stimmungen auf die Musikrezeption von der Forschung bislang vernachlässigt wurde und versuchen eine Ergänzung zur klassischen Mood-Management-Theorie.

Im letzten Beitrag stellt der Musikwissenschaftler Hans Neuhoff die Musik in den Kontext eingeführter klassischer Theorien der Medienwirkungsforschung (Agenda-Setting, Kultivierungsthese nach Gerbner, Priming, sozial-kognitive Theorie bzw. Lernen durch Beobachtung sowie Exemplifikationstheorie nach Zillmann). Dies ist fruchtbringend, rekurriert doch die Musikforschung bislang nicht oder nur selten auf diesen Erklärungsfundus, was umso erstaunlicher ist, als Musik ja zumeist medial vermittelt wird.

Im einleitenden Beitrag formuliert der Herausgeber den Anspruch: „Das Themenheft ist insofern – ohne dabei vollständig sein zu können – eine Dokumentation des Status Quo im Forschungsfeld „Musik und Medien“ und damit eine reichhaltige Ausgangsbasis für zukünftige Forschung“. Diesem Anspruch wird der Sonderband dank der Breite, Interdisziplinarität und des Niveaus der Beiträge voll gerecht.

**Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien Stuttgart**

# Der internationale Artikel

## Video Strategy of Transnational Media Corporations: A Resource-Based Examination of Global Alliances and Patterns

**Oba, Goro/Chan-Olmsted, Sylvia (2007)**  
In: *Journal of Media Business Studies*, 4. Jg. (2007), H.2, S. 1-25.

### Hintergrund

Die Globalisierung der Medienindustrie ging in den letzten Jahren hauptsächlich von großen, transnational agierenden Medienkonzernen aus. Diese sogenannten „TNMCs“ (Transnational Media Corporations) diversifizieren, um Wettbewerbsvorteile insbesondere durch Skalen- und Verbundeffekte zu erlangen. Die Sättigung des Heimatmarkts sowie die Möglichkeit, Verluste eines Landes durch die Einnahmen in einem anderen Land querzusubventionieren, sind die treibenden Kräfte globaler Expansion. Der Markteintritt erfolgt dabei in den meisten Fällen über strategische Kooperationen, d. h. über die Zusammenarbeit von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Firmen, die ihre Ressourcen bündeln, um kollektiv Wettbewerbsvorteile in einem Markt zu erreichen.

In ihrem Beitrag im „Journal of Media Business Studies“ analysieren die Autoren Goro Oba und Sylvia Chan-Olmsted die strategischen Kooperationen der größten US-Medienkonzerne, um vor dem Hintergrund des ressourcenbasierten Ansatzes sowie dem Vergleich von Fallstudien wichtige Trends und Entwicklungen der Internationalisierung zu identifizieren. Der Schwerpunkt der Aktivitäten der untersuchten TNMCs liegt im Mediensektor der Bewegtbilder, d. h. dem Angebot von Fernsehprogrammen, der Produktion von Spielfilmen sowie der Archivierung und dem Rechtehandel von Filmen und Fernsehprogrammen.

Für den Verlauf ihrer Untersuchung formulieren Oba und Chan-Olmsted drei Forschungsfragen:

1. Welche Formen strategischer Kooperationen sind TNMCs in internationalen Märkten eingegangen?
2. Welche Arten von Ressourcen haben die TNMCs und ihre Partner jeweils in die Kooperationen eingebracht?
3. Welche Trends und Entwicklungen können für Kooperationen von TNMCs im Mediensektor der Bewegtbilder identifiziert werden?

### Zentrale Erkenntnisse

Als Basis für ihre Analyse wählen Oba und Chan-Olmsted den ressourcenbasierten Ansatz („Resource-based View“), dessen zentrale Inhalte in einem kurzen Abschnitt erläutert werden. Unternehmen müssen über sogenannte Kernkompetenzen, d. h. nicht erwerb-, imitier- oder ersetzbare Ressourcen, verfügen, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile in einem Markt zu generieren. Da jedoch kein Unternehmen alle entscheidenden Ressourcen in einem fremden Markt besitzen kann, wird es bei Expansionsstrategien auf lokale Partner zurückgreifen, die über komplementäre Ressourcen verfügen. Die internationalen Kooperationen der fünf umsatzstärksten US-Medienkonzerne des Jahres 2004 werden darauf aufbauend für den Zeitraum 2000 bis 2005 untersucht. Als Datenbasis dienten Nachrichtenmeldungen auf den Internetauftritten der einzelnen Unternehmen sowie der Datenbank „OneSource“.

#### Time Warner

Der größte Medienkonzern der Welt ist im Beobachtungszeitraum eine Vielzahl an Kooperationen mit ausländischen Partnern, hauptsächlich Rundfunksendern, in Form von Kapitalbeteiligungen, Joint Ventures und Vertriebsvereinbarungen eingegangen. Der Beitrag von Time Warner liegt dabei vorwiegend in eigentumsbasierten Ressourcen wie finanziellen Mitteln und/oder Medieninhalten, die die lokalen Sender ausstrahlen. Die Kooperationspartner liefern die Infrastruktur und lokales Know-how zur Vermarktung des Produkts. Im chinesischen Markt ist Time Warner diverse Kooperationen eingegangen, in denen zudem wissensbasierte Ressourcen wie Werbe- und Programm-Know-how weitergegeben werden. Die chinesischen Partner stellen das notwendige Wissen über lokale Zuschauerpräferenzen und rechtliche Aspekte zur Verfügung.

#### Disney

Eine typische Kooperationsstrategie von Disney bildet die Vereinbarung zum Vertrieb von Inhalten. Diese beinhaltet, dass die eigentumsbasierte Ressource Inhalt über die Infrastruktur der Partner vertrieben wird. In geringerem Ausmaß unterhält das Unternehmen Kooperationen, in denen es wissensbasierte Ressourcen einbringt wie die Kompetenz bei der anderweitigen Verwendung von Medieninhalten für das lokale Marketing-Know-how der Partner. Grundsätzlich verfolgt Disney eine vergleichsweise vorsichtige Strategie, die die Autoren auf die Angst vor einer Verwässerung der eigenen Marke im Ausland zurückführen. Daher würden in den meisten internationalen Märkten eigene

Tochtergesellschaften gegründet, die größere Kontrollmöglichkeiten bedeuten. Im Wachstumsmarkt China besitzt Disney keine nennenswerten Aktivitäten, was Oba und Chan-Olmsted vor allem auf die vorbelastete politische Beziehung zur chinesischen Regierung zurückführen (die Produktion des Films „Kundun“, der das Leben des Dalai Lama thematisiert, sei der ausschlaggebende Faktor für negative Bescheide der chinesischen Regierung auf Lizenz-Anfragen).

### Viacom

Die globale Expansion von Viacom basiert maßgeblich auf der Verbreitung seiner Sender MTV und Nickelodeon über Joint Ventures oder Lizenzvereinbarungen. Der Erfolg, insbesondere von MTV, beruht auf einer globalen Strategie, in der ein global standardisiertes Produkt lokal angepasst wird. Viacom besitzt die wissensbasierte Ressource eines starken Markennamens, die es zusammen mit umfangreichem Programm- und Markenwissen in die Kooperation einbringt. Kooperationspartner steuern ihr Wissen über die lokalen Märkte bei, das essentiell bei der Entwicklung lokal adaptierter Programme ist.

### News Corporation

Das Basisgeschäft der News Corporation ist Satellitenfernsehen, das international über Kapitalbeteiligungen ausgedehnt wird. Die News Corporation unterscheidet sich insoweit von anderen TNMCs, als dass es neben wissensbasierten Ressourcen wie Managementfähigkeiten im Satellitengeschäft auch die materielle Ressource des Distributionssystems, nämlich die Satellitenplattform, bereitstellt. Um diese international vertreiben zu können, werden Kooperationen mit Inhalteproduzenten eingegangen, die Medieninhalte zur Verfügung stellen. Im chinesischen Markt ist die News Corporation äußerst aktiv: So werden unternehmenseigene Sender über das lokale Kabelnetz vertrieben, und 2002 war die News Corporation das erste ausländische Rundfunkunternehmen, das gemeinsam mit einem chinesischen Partner TV-Programme finanzieren und koproduzieren durfte. In diese Kooperationen bringt die News Corporation eigentums- und wissensbasierte Ressourcen wie Kapital, Werbe- sowie Programmwissen und ihre Partner Personal, Kapital sowie lokales Wissen ein.

### NBC Universal

NBC Universal ist in den Jahren 2004 und 2005 diverse Kooperationen eingegangen, in denen vorwiegend eigentumsbasierte Ressourcen eingebracht wurden. Unternehmenseigene Medieninhalte werden über die vorhandene Infrastruktur der Partner ausgestrahlt. Die Autoren gehen davon aus, dass NBC Universal verstärkt wissensbasierte Ressourcen in Kooperationen einbringen wird, sobald das Know-how und die Erfahrungen von Universal, die bereits umfassend internationale Aktivitäten gesteuert hatten, vollständig integriert sind.

Im letzten Abschnitt des Artikels identifizieren Oba und Chan-Olmsted anhand eines Vergleichs der Fallstudien sechs Trends und Entwicklungen hinsichtlich strategischer Kooperationen der größten US-Medienkonzerne:

#### 1. Ressourcvereinigung für globales Handeln.

Glokalisierung, d.h. globale Effizienz kombiniert mit lokalisierteren Inhalten, ist die von den TNMCs gewählte Strategie der Marktbearbeitung. Für einen optimalen Erfolg ist es daher aus Sicht der Autoren notwendig, dass beide Partner insbesondere ihre wissensbasierten Ressourcen, also Fähigkeiten der Programmgestaltung und lokales Wissen, einsetzen.

#### 2. Kooperationen zwecks Inhaltedistribution.

Produzenten von Medieninhalten kooperieren mit Anbietern von Infrastrukturen, besonders in Form von kapitalbasierten Kooperationen. Obwohl eine derartige Kooperationsform größere Risiken und höheres finanzielles Engagement bedeutet, stellt die Investition in bestehende Distributionssysteme die einfachste und direkteste Methode des Markteintritts dar, da bereits etablierte Konsumentenbeziehungen genutzt werden können.

#### 3. Aneignung lokalen Know-hows.

Medienprodukte sind kulturbezogene Güter, für deren Produktion ein Unternehmen lokales Know-how benötigt. Lokal ansässige Partner verfügen über das Wissen kultureller Eigenheiten, das für die Erstellung von Inhalt, der lokale Zielgruppen ansprechen soll, notwendig ist. Die Kenntnis über rechtliche Gesichtspunkte kann ebenso wie informelle Geschäftsnetzwerke für ein ausländisches Unternehmen eine wichtige Ressource darstellen.

#### 4. Strategische Kooperationen zwischen TNMCs.

Obwohl sie sowohl innerhalb vieler Geschäftsbereiche als auch international im Wettbewerb stehen, gehen TNMCs bei der Ausdehnung ihrer Aktivitäten in einigen Ländern Kooperationen ein. Die hohen Kosten der Programmgestaltung sowie die große Unsicherheit zwingen die Medienunternehmen zur Kooperation, um diese Risiken zu minimieren.

#### 5. Rückgang von kapitalbasierten Kooperationen.

Der Querschnitt durch die Fallstudien zeigt, dass im beobachteten Zeitraum die Anzahl kapitalbasieter Kooperationen zurückgegangen ist. Die Autoren vermuten, dass die TNMCs dazu übergegangen sind, verstärkt wissensbasierte Ressourcen in die Kooperationen einzubringen und aus diesem Grund adäquatere Kooperationsformen wählen.

#### 6. Gestiegenes Interesse an Wachstumsmärkten.

Aufgrund gesättigter Heimatmärkte dehnen die TNMCs

ihre Aktivitäten auf Wachstumsmärkte, insbesondere auf Asien und Ost- sowie Zentraleuropa aus. Den großen Möglichkeiten, die diese Märkte bieten, stehen jedoch auch unvorhersehbare Risiken gegenüber, denen laut Oba und Chan-Olmsted dadurch begegnet wird, dass sowohl eigentums- als auch wissensbasierte Ressourcen in die Kooperationen eingebracht werden.

Abschließend können die Autoren feststellen, dass sich die gewählten Strategien der untersuchten Medienkonzerne im Einzelnen teilweise stark unterscheiden. Während einige Unternehmen sehr erfolgreich in Wachstumsmärkten agieren, haben andere Schwierigkeiten, sich in diesen Märkten zu etablieren. Auch die in die Kooperationen eingebrachten Ressourcenarten divergieren jeweils. Übergreifend halten Oba und Chan-Olmsted jedoch fest, dass sich die Unternehmen jeweils komplementäre Ressourcen aneignen, um attraktive Inhalte bzw. Marken über lokale Formate zu vertreiben.

## Relevanz

Oba und Chan-Olmsted leisten mit ihrem Artikel einen sowohl wissenschaftlichen als auch praxisrelevanten Beitrag. Die Systematisierung von Kooperationsstrategien international agierender Medienkonzerne sowie die Betrachtung von Kooperationen aus ressourcenorientierter Perspektive schließt nicht nur eine Forschungslücke, sondern kann ebenso als zukunftsweisende Bestandsaufnahme für Praktiker gesehen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Wachstumsmärkten besteht hier die Möglichkeit, Handlungsempfehlungen und Konzepte abzuleiten.

*Mania Strube, Universität Hamburg*

### GORO OBA

ist Doktorand an der Universität Florida mit den Forschungsschwerpunkten Wettbewerb und Strategien im Medienbereich. Erfahrungen in der Medienbranche konnte Oba als Programmdirektor bei Nippon Television Network sammeln.

### PROF. DR. SYLVIA CHAN-OLMSTED

ist Professorin und stellvertretende Vorsitzende für Forschung am Department für Telekommunikation der Universität Florida. Der Fokus ihrer Forschung liegt in den Bereichen Medienökonomie, Strategisches Management und Marketing in der Medienindustrie sowie Neue Medien. Chan-Olmsted hat zahlreiche Publikationen veröffentlicht und wurde für ihre Leistungen mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit Forschungszuschüssen durch die National Association of Broadcasters (NAB) und das Center for International Business Education and Research (CIBER).

# Ausblick

Die neue Ausgabe 1/2008 erscheint Ende März



© Laura - Fotolia.com

## Abhandlungen

**Dr. Christoph Klimmt/Christian Steinhof/Prof. Dr. Gregor Daschmann: Werbung in Computerspielen: Die Bedeutung von Interaktivität für die kognitive Werbewirkung**

Werbung in Computerspielen gewinnt zusehends an Bedeutung. In der Branche herrscht großer Optimismus zu den Einsatzmöglichkeiten und auch den Wirkungspotenzialen von „In-Game-Advertising“. Allerdings fehlen bislang systematische Untersuchungen zur Werbewirkung in Computerspielen. Ein Experiment mit 75 Spielern einer Fußballsimulation zeigt, dass die virtuelle Bandenwerbung am Spielfeldrand durchaus erinnert wird, jedoch die interaktive Nutzung von Computerspielen zu einer reduzierten Wahrnehmung der im Spiel beworbenen Marken führt.



© sebastian kaulitzki - Fotolia.com

## Übersichtsbeiträge

**Prof. Dr. Insa Sjurts: Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne**

Vor nunmehr gut 25 Jahren, und damit deutlich später als in anderen Branchen, begann in der deutschen Medienbranche die Internationalisierung der Unternehmensaktivität. Während die Entwicklung anfangs noch recht zögerlich verlief und nur wenige Konzerne den Sprung in ausländische Märkte wagten, hat seit rund zehn Jahren das Interesse an internationalen Engagements rapide zugenommen. Heute ist unter den großen deutschen Medienkonzernen kaum mehr ein Unternehmen, das nicht im europäischen oder sogar im außereuropäischen Ausland aktiv ist. Der Beitrag rekonstruiert die Strategien der größten deutschen Medienkonzerne beim Markteintritt und bei der Marktbearbeitung im Ausland, versucht die varianten Strategiemuster zu erklären und zeigt Entwicklungstrends auf.



© Sabrina - Fotolia.com

## Standpunkte

### Finanzinvestoren

Kaum ein Thema hat die öffentliche Diskussion in den letzten Monaten derart bewegt wie der Einstieg von Finanzinvestoren bei Medienunternehmen. Während die Befürworter dieser Entwicklung auf die ökonomische Potenz der Akteure verweisen und im finanziellen Engagement der Investoren einen Garant für den Unternehmenserhalt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sehen, befürchten die Kritiker einen Ausverkauf publizistischer Werte und Qualitätsstandards. Die Beiträge der Rubrik zeigen das Spektrum der Argumente auf und machen den aktuellen Diskussionsstand deutlich.

U3

Eigenanzeige, l.v. Druckerei,  
Motiv: Broadcast  
& Mobile Bestellmöglichkeit

# MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie

4/2007  
4. Jahrgang

# MedienWirtschaft

Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie

• Online  
• Print

**Tariftypenwahl von Privatkunden  
im deutschen Mobilfunkmarkt –  
Eine empirische Analyse zur Bedeutung von Wahr-  
nehmungen und Erwartungen bei der Wahl eines Tariftyps**

bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement, Medienökonomie und Telekommunikation.

Jetzt bestellen!

- Ja**, ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von EUR 69,00 zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.
- Ja**, ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von € 49,00 zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma:

Name, Vorname:

Funktion:

Straße:

PLZ/Ort:

Telefon:

E-Mail:

Datum/ Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift:

MW

New Business Verlag GmbH & Co. KG · Postfach 70 12 45 · 22012 Hamburg

Fon 040/60 90 09-65 · Fax: 040/60 90 09-66 · [abo@new-business.de](mailto:abo@new-business.de)