

# Grundlagen der Medienökonomie

Theorien, Modelle und Konzepte der  
Medienökonomie im Kontext von Konvergenz

Vorlesung im WS 2010/11

Hörsaal, Karl-Haußknechtstr. 7, Montags 17.00-18.30 Uhr

[anke.trommershausen@uni-weimar.de](mailto:anke.trommershausen@uni-weimar.de)

Medienunternehmen in einer digitalen globalisierten Welt:  
**INTERNATIONALISIERUNG  
UND DER ‚WETTLAUF UM DIE  
ZUKUNFT‘**

6. Januar 2011

## Welche Fragen Sie nach der heutigen Sitzung beantworten können ...

- ... Welche analytischen Ansätze es im internationalen Management gibt.
- ... Wie das internationale Management definiert werden kann.
- ... Welche Besonderheiten beim internationalen Medienmanagement zu beachten sind.
- ... Welche Gründe und Motive sowie Trends im internationalen Medienmanagement relevant sind.
- ... Wie speziell in Unterhaltungsmedien auf die zunehmende Internationalisierung strategisch reagiert wird.
- ... Welche klassischen Strategien der Internationalisierung auch im Mediensektor angewendet werden.
- ... Warum internationaler Erfolg als „Wettlauf um die Zukunft“ (Hamel/ Prahalad 1997) verstanden werden kann und warum dieser gerade für Medienunternehmen relevant ist.

## Internationales Medienmanagement

- ★ Internationalisierung als...
  - ★ ... institutioneller Ansatz: Internationalisierung wird am Unternehmen selbst fest gemacht
  - ★ ... Prozessualer/funktionaler Ansatz: knüpft zwar an Funktionsbereiche der Unternehmung an, bezieht sich jedoch auf Markteintritt, mögliche Tochtergesellschaften etc.

## Internationales Medienmanagement

„Internationales Medienmanagement bezeichnet die strategische und operative Führung von Medienunternehmen im internationalen Kontext. Dabei kann sich die Internationalisierung grundsätzlich auf sämtliche Funktionsbereiche der Unternehmung erstrecken.“

(Wirtz 2009: 687)

## Besonderheiten des internationalen Medienmanagements

- ★ Medienprodukte und –dienstleistungen folgen nicht dem „McWorld“: Relevanz des kulturellen Kontextes besonders wichtig
- ★ Cultural-Discount-Theorie
- ★ Globalisierung im internationalen Medienmanagement:

„[...] [es] werden Medienunternehmen nicht dann besonders erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt kulturell gebundene Inhalte effizient global zu vertreiben sondern vielmehr dann, wenn sie es schaffen, eine an der Kultur der jeweiligen Zielgruppen orientierte lokale Adäquatheit ihrer Produkte bereitzustellen.“

(Wirtz 2009: 688)

## Gründe und Motive der Internationalisierung von Medienunternehmen

- ★ Deregulierung
  - ★ Intensivierung des Wettbewerbs
  - ★ Nutzung von Verbundeffekten
  - ★ Flucht vor zunehmenden Markteintritten im nationalen Markt
- Strategie:
- ★ Entweder:
    - ★ Schaffung eines integrierten Medienkonzerns  
(Konvergenzunternehmen)
  - ★ Oder:
    - ★ Erschließung weiterer internationaler Absatzmärkte

## Gründe und Motive der Internationalisierung von Medienunternehmen

- ★ Stetige technische Entwicklung als zunehmende Herausforderung für Medienunternehmen

„The strategic context of the media sector has remained ‚mature‘ (Porter 1980), with slow growth, strong competition between a known group of players and knowledgeable customers. The 1990s, which brought the full-blooded advent of the Internet and digitalisation, heralded a new era, one that emerged with unprecedented speed.“ (Küng 2008: 83)
- ★ „Mud-against-the wall“ ODER „Hit- und Blockbuster-Strategien“?

## Gründe für die Favorisierung des Blockbuster-Modells im Kontext von Globalisierung

- ★ Flüchtige Publika und Präferenzstrukturen
- ★ Globale Vertriebsmöglichkeiten und damit Steigerung der Skaleneffekte
- ★ Bessere Nutzung von Verbundeffekten:
  - ★ „[...] globalisation and the borderless nature of media products mean that the potential market for media products has grown, that the potential for economies of scope has increased.“ (Küng 2008: 85)
- ★ ‚Killer Content‘ erzieht sich sein Publikum weltweit
- ★ Kreatives Talent wird ernster genommen, neuer Markt für Agenten, Anwälte, Lizenzhandel etc.

# Gründe und Motive der Internationalisierung von Medienunternehmen

## ★ Narrowcasting und die Nutzung von Nischen

„The result is that across all segments, the mass media products – the television channel, the daily national newspaper, the general interest magazine – which owed their success to catering to many different groups of consumers simultaneously, are declining in favour of specialised products aimed at specific segments – a development broadcasting analysts term as a shift from broadcasting to narrowcasting.“ (Küng 2008: 86)

- ★ Personalisierte und partizipative Inhalte
- ★ Medien Overload
- ★ Multi-Tasking
- ★ Time- und Space-Shifting

## Insgesamt: Neue strategische Rahmenbedingungen für die Internationalisierung von Medienunternehmen

„Companies in the digital marketplace face a complex business environment full of everchanging technologies, regulations and competitive threats. Investment risks, including billions of dollars set aside for the development of new products and services, acquisitions and new markets expansion, are daunting. Gone are the days companies ... could develop and unwaveringly adhere to a long-term corporate strategy.“

(Arthur Andersen 1998, in Küng 2008: 89)

## Klassische Strategien der Internationalisierung von Medienunternehmen

„Die Internationalisierung eines Unternehmens stellt eine komplexe Aufgabe dar, welche die Aufstellung eines konzeptionellen Handlungsrahmens erforderlich macht. Aus diesem Handlungsrahmen lassen sich konkrete Handlungsziele im Hinblick auf die nachgeordneten Bereiche ableiten.“

(Wirtz 2009: 689)

1. Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien
2. Zielmarktstrategien
3. Timingstrategien

# 1. Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien

## ★ Export:

- ★ Marktbearbeitung sieht eine vollständige Erbringung der Kapital- und Managementleistungen im Stammland vor (die dann ins Ausland vertrieben werden....) (vgl. Wirtz 2009: 692)
- ★ Direkter (mit und ohne Zwischenhändler im Gastland) und indirekter Export (mit Zwischenhändlern im eigenen Land)
- ★ Direkter Export v.a. bei Presseerzeugnissen, indirekter Export oftmals zu zeitsensibel

## ★ Lizenzierung:

- ★ Größerer Ressourcentransfer
- ★ „vertragliche Abkommen, mit denen inländische Lizenzgeber ausländischen Lizenznehmern intangible Vermögensgegenstände unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung stellen (vgl. Wirtz 2009: 694)
- ★ „Ein besonderer Vorteil der Form des Markteintritts- und der Marktbearbeitung über die Vergabe von Lizenzen liegt darin begründet, dass hierfür nur in einem sehr geringen Umfang finanzielle und personelle Ressourcen beansprucht werden.“ (ebd.: 695)

## 1. Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien

- ★ Joint Ventures und strategische Allianzen:
  - ★ „Als Joint Ventures werden gemeinsame Unternehmungen von zwei oder mehr Partnern bezeichnet.“ Wirtz 2009: 698
    - ★ Vorteile: reduzierter Kapitalbedarf, Risikominimierung, erhöhte Economies of Scale und Scope; Stärken werden verbunden, Schwächen ausgeglichen
    - ★ Nachteile: evtl. Entstehung hoher Koordinationskosten, Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Partner, kulturelle Differenzen, Konfliktanfälligkeit
  - ★ Strategische Allianz: Zusammenarbeit von zwei oder mehr Unternehmen in genau definierten Bereichen; es wird kein eigenes Unternehmen gegründet
  - ★ Diese Organisationsformen werden durch die Digitalisierung und Konvergenz der Branche zunehmend relevanter, da den „Wettlauf um die Zukunft“ nur derjenige gewinnt, der die Kompetenzen für die zukünftigen Chancenanteile mitbringt

## 1. Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien

### ★ Direktinvestitive Alleingänge:

- ★ „Die größte Bedeutung kommt der Etablierung von Tochtergesellschaften – insbesondere im Wege der Akquisition – jedoch bei großen integrierten Medienkonzerenzen zu.“ → Ziel: möglichst alle Stufen der multimedialen Wertschöpfung abdecken!  
(vgl. Wirtz 2009: 70) → der Wettlauf um die Zukunft!

### ★ Fusionen:

- ★ beschreibt, dass zwei zunächst unabhängige Unternehmen nun zu einem zusammen geschmolzen werden → sollten möglichst gleiche Machtverteilung haben

## 2. Zielmarktstrategien

- ★ **Marktpräsenzstrategien:** „Marktpräsenzstrategien legen die Anzahl und die Auswahl der zu bearbeitenden Märkte fest. Dabei kann zwischen basalen, geographischen, attraktivitätsorientierten und ausgleichsorientierten Marktpräsenzstrategien unterschieden werden.“ Wirtz 2009: 705
- ★ **Marktselektionsstrategien**
- ★ **Marktsegmentierungsstrategien**

## 2. Zielmarktstrategien

- ★ **Marktselektionsstrategien:** „Die Selektion der relevanten Ländermärkte erfolgt aufgrund einer Vielzahl von Kriterien. Eine zentrale Rolle spielen hierbei die Ländermarktattraktivität, die Ländermarktrisiken sowie Ländermarkteintrittsbarrieren.“ (Wirtz 2009: 709)
- ★ **Marktsegmentierungsstrategien**

## 2. Zielmarktstrategien

- ★ **Marktsegmentierungsstrategien:** „Einen letzten Schritt im Rahmen der Zielmarktstrategien bildet die Segmentierung der in den vorgenannten Schritten identifizierten Ländermärkte. Dabei sollte ein Marktsegment entsprechend der klassischen Definition von Marktsegmenten in sich möglichst homogen sein, sich aber zugleich von anderen Marktsegmenten deutlich unterscheiden.“ (Wirtz 2009: 713)

### 3. Timingstrategien

- ★ „Hierbei handelt es sich um Strategien zur Wahl des Zeitpunkts des Eintritts in einen bestimmten Ländermarkt sowie zur Wahl des Eintrittszeitpunktes in mehrere Ländermärkte.“ (Wirtz 2009: 714)
- ★ First-Mover-Stragien
- ★ Follower-Strategien

## Neue Herausforderungen an internationale Medienunternehmen – „Der Wettlauf um die Zukunft“

„Es ist nicht wahrscheinlich, dass ein einzelnes Land oder eine Region über sämtliche Technologien und Fähigkeiten verfügen wird, die benötigt werden, um diese Chancen wahrzunehmen. Die Märkte werden sich rund um den Erdball mit unterschiedlicher Geschwindigkeit entwickeln, und jede Firma, die sich Hoffnungen auf eine Führungsrolle macht, wird mit führenden Kunden, Technologieanbietern und Lieferanten, gleich wo diese ihre Standorte haben, zusammenarbeiten und von ihnen lernen müssen. Es wird globaler Vertriebskapazitäten bedürfen, damit man den Lohn für eine Führungsrolle ernten kann und damit sich die Investitionen amortisieren.“

(Hamel/Prahalad 1997: 59)

## Wettbewerb um die Zukunft, nicht um die Gegenwart (!)

- ★ Wettbewerb in bestehenden Märkten klar zu analysieren
- ★ In noch nicht bestehenden Märkten wird Analyse schwierig
- ★ Die Frage lautet daher, wie im Kontext von Globalisierung sich auch der Kontext für die Strategiefindung verändert, wenn das Augenmerk auf die Zukunft und nicht auf die Gegenwart gerichtet ist? (vgl. Hamel/Prahalad 1997: 62)

## Der Wettlauf um die Zukunft

### ★ Sicherung von Marktanteilen oder Chancenanteilen?

- ★ „Welchen Anteil an den zukünftigen Chancen können wir uns aufgrund unserer aktuellen Fähigkeiten sichern? ... Welche neuen Kompetenzen müssten wir aufbauen und wie müsste sich unsere Definition des „von uns bedienten Marktes“ ändern, damit wir uns einen größeren Anteil an den zukünftigen Chancen sichern können? (Hamel/Prahalad 1997: 63)

### ★ Kompetenzen der Geschäftseinheiten oder Kernkompetenzen?

- ★ „Die Zukunft zu schaffen bedeutet oft, dass ein Unternehmen neue Kernkompetenzen entwickeln muss, die üblicherweise die Grenzen einer einzelnen Geschäftseinheit sprengen – und zwar sowohl bezüglich der erforderlichen Investitionen als auch der Bandbreite an potentiellen Anwendungen.“ (Hamel/Prahalad 1997: 66)

## Der Wettlauf um die Zukunft

### ★ Isolierte Innovation oder integrierte Systeme?

- ★ Innovationen bestehen zunehmend in der Integration komplexer Systeme für die vorhandenen Kompetenzen meistens nicht ausreichen → „Merger&Acquisitions“

### ★ Strukturierte oder unstrukturierte Arenen?

- ★ „Deregulierung, Globalisierung, bahnbrechende wissenschaftliche Entdeckungen und die strategische Bedeutung der Informationstechnologie verwischen die Grenzen in einer Vielzahl von Industrien.“ (Hamel/Prahalad 1997: 75)

## Der Wettlauf um die Zukunft

- ★ Einphasiger oder mehrphasiger Wettbewerb?
- ★ Drei sich überschneidende Phasen des Wettbewerbs um die Zukunft:
  - ★ Wettbewerb um industriellen Vorausblick
  - ★ Wettbewerb um Verkürzung der Transformationswege
  - ★ Wettbewerb um Marktposition und Marktanteil

(vgl. Hamel/Prahalad 1997: 84ff)

6. Januar 2011

## Kontrollfragen

1. Unter welchen zwei analytischen Aspekten wird das Phänomen der Internationalisierung in den Wirtschaftswissenschaften untersucht?
2. Warum sollten gerade Medienunternehmen in ihren internationalen Strategie nicht dem „McWorld“ folgen?
3. Nennen Sie zwei mögliche Strategien für Medienunternehmen die Fixkosten weiterhin gering zu halten und Skaleneffekte zu erzielen im Kontext von Deregulierung und Internationalisierung.
4. Nennen Sie zwei mögliche Erfolgsstrategien im Bereich der content-lastigen Unterhaltungsmedien und ihrer Internationalisierung?
5. Was bedeutet Narrowcasting? Warum ist diese Entwicklung im Kontext der Internationalisierung medialer Produkte und Dienstleistungen relevant?
6. Worin bestehen zentrale Punkte der neuen strategischen Rahmenbedingungen, die maßgeblich Einfluss auf die Internationalisierung von Medien nehmen.
7. Welche drei grundlegenden Internationalisierungsstrategien können nach Wirtz (2009) unterschieden werden?
8. Erklären Sie zwei Möglichkeiten des Markteintritts-/bearbeitung in der Systematik nach ihrem Ressourceneinsatz. Geben Sie jeweils ein Beispiel aus dem Bereich der Medien.

## Kontrollfragen

9. Was wird in der Timing-Strategie im Rahmen der Internationalisierung festgelegt. Welche zwei zentralen Strategien lassen sich hier unterscheiden?
10. Nennen Sie zwei zentrale Punkte, die nach Hamel/Prahalad (1997) den Wettlauf um die Zukunft ausmachen.
11. Welche drei sich überlagernden Phasen nennen Hamel/Prahalad (1997) für den Wettlauf um die Zukunft?
12. Was bedeutet der Wettlauf um die Zukunft für Medienunternehmen?

Relevanter Text: Hamel, Gary; Prahalad C.K. (1995/1997): Der Wettlauf um die Zukunft. Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Wien: Ueberreuter. S. 57-79.

(Text liegt als Kopiervorlage im Seminarordner in der Limona)