



**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DRESDEN**

Fakultät Verkehrswissenschaften „Friedrich List“

# **DISKUSSIONSBEITRÄGE AUS DEM INSTITUT FÜR WIRTSCHAFT UND VERKEHR**

**NR. 3/2005**

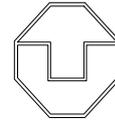
**URBAN, THOMAS**

## **MEDIENÖKONOMIE**

**HERAUSGEBER: DIE PROFESSOREN DES  
INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFT UND VERKEHR  
ISSN 1433-626X**

**Die in diesem Diskussionsbeitrag vertretenen Standpunkte liegen ausschließlich in der Verantwortung der Verfasser bzw. des Verfassers und decken sich nicht zwingend mit denen der Herausgeber.**

**Standpoints expressed in this discussion paper are within the responsibility of the author(s) and do not necessarily reflect those of the editors.**



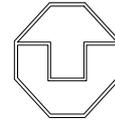
## **Vorwort**

Durch den gesellschaftlichen Wandel von der Industriegesellschaft hin zur Informationsgesellschaft erfahren die Medienmärkte eine Veränderung. Neue Leistungsangebote sowie die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken führen zu Veränderungen innerhalb dieses Marktes. Nicht nur die Akteure in den klassischen Segmenten wie Film, Fernsehen oder Kino sondern auch in den neuen Bereichen der Computer- und Videospiegelbranche sind hier vor neue Herausforderungen gestellt. Die Veröffentlichung untersucht daher u. a. die jeweiligen Marktspezifika, den Einfluss der Internetbranche auf die Veränderung der Nutzungskulturen in den jeweiligen Märkten aber auch die wirtschaftlichen Chancen für die einzelnen Medien, die sich durch die Globalisierung ergeben.

Die Erstellung dieser Veröffentlichung basiert zu wesentlichen Teilen auf einer an der TU Dresden, Fakultät Verkehrswissenschaften „Friedrich List“, Institut für Wirtschaft und Verkehr, Professur für Kommunikationswirtschaft im Rahmen des Hauptseminars „Kommunikationswirtschaft und Kommunikationsmanagement“ (Wintersemester 2004/05) erstellten Seminararbeit zum selbigen Thema. Der studentischen Gruppen gehörten die Studierenden der Fakultäten Wirtschaftswissenschaften und Verkehrswissenschaften „Friedrich List“ Herr Jan Fischer, Herr Daniel Gloge, Herr Daniel Jäger, Frau Kristina Paul und Herr Kay Seiffert an. Für die Bereitstellung des umfangreichen Inhaltes und des hervorragenden Engagements bedanke ich mich aufs herzlichste. Des Weiteren danke ich Herrn cand. Dipl. Volkswirt Daniel Lukas für kritische Durchsicht des Manuskripts und dessen druckreife Fertigstellung.

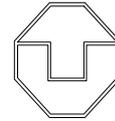
Dresden, im August 2005

Thomas Urban

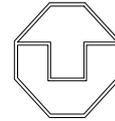


## Inhaltsverzeichnis

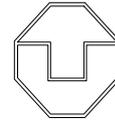
Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
<b>1 PROBLEMBESCHREIBUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Besonderheiten der Medienmärkte.....	2
1.2.1 Produktspezifika.....	2
1.2.1.1 Immaterialität und Dienstleistungscharakter .....	2
1.2.1.2 Netzwerkeffekte bei Mediengütern .....	2
1.2.1.3 Mediengüter als „quasiöffentliche“ Güter und Verbundprodukte.....	3
1.2.1.4 Fixkostendominanz.....	4
1.2.1.5 Medienprodukte als Erfahrungs- und Vertrauensgüter .....	4
1.2.2 Marktspezifika .....	5
1.2.2.1 Abgrenzung .....	5
1.2.2.2 Mehrdimensionaler Wettbewerb .....	7
1.2.3 Veränderungen durch das Internet und die Digitalisierung .....	8
1.2.3.1 Filmproduktion .....	8
1.2.3.2 TV-Produktionen.....	9
1.2.3.3 Musikindustrie.....	9
1.2.3.4 Computer- und Videospiegelbranche .....	10
1.3 Aufgaben des Medienmanagements .....	10
1.3.1 Strategisches Management .....	11
1.3.2 Beschaffungsmanagement .....	14
1.3.3 Produktionsmanagement .....	15
1.3.4 Absatzmanagement .....	17
<b>2 FILM-MANAGEMENT.....</b>	<b>19</b>
2.1 Marktstruktur.....	20
2.1.1 Geschichtliche Entwicklung.....	20
2.1.2 Technologische Entwicklung.....	22
2.1.3 Regulatives Umfeld .....	24



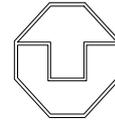
2.1.4	Weltweite Strukturbeschreibung.....	26
2.1.5	Hollywood – Die US-Filmindustrie.....	32
2.1.6	Der deutsche Markt.....	35
2.1.7	„Sharewood“ – Der Parallelmarkt.....	38
2.2	Leistungsspektrum der Filmindustrie.....	41
2.3	Wertschöpfungsstrukturen.....	43
2.3.1	Die multimediale Wertschöpfungskette.....	43
2.3.2	Die Wertschöpfungskette der Filmindustrie.....	45
2.3.3	Auswirkungen multimedialer Entwicklungen.....	46
2.4	Geschäfts- und Erlösmodelle.....	47
2.4.1	Filmproduktion.....	47
2.4.2	Filmverleih und Rechtehandel.....	49
2.4.3	Filmverwertung.....	50
2.4.4	Home Entertainment.....	52
2.5	Absatzmanagement.....	53
2.5.1	Produktpolitik.....	54
2.5.2	Preispolitik.....	55
2.5.3	Distributionspolitik.....	55
2.5.4	Kommunikationspolitik.....	56
3	TV-MANAGEMENT.....	57
3.1	Marktstruktur.....	57
3.1.1	Eigentümerstrukturen.....	57
3.1.2	Konzentration auf dem TV-Markt.....	58
3.1.2.1	Zuschauermarkt.....	58
3.1.2.2	Werbemarkt.....	60
3.1.2.3	Inhaltemarkt.....	62
3.1.3	Marktzutrittsbarrieren.....	63
3.1.4	Regulatives Umfeld.....	65
3.1.5	Technologisches Umfeld.....	67
3.2	Leistungsspektrum.....	70
3.2.1	Free-TV.....	71
3.2.2	Pay-TV.....	72
3.2.3	Teleshopping.....	74
3.2.4	Streaming Media – Fernsehen im Internet.....	75



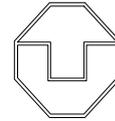
3.3	Wertschöpfungsstruktur.....	76
3.3.1	TV-Wertschöpfungskette.....	76
3.3.2	Digitale Wertschöpfungskette.....	77
3.4	Geschäftsmodelle von TV-Unternehmen.....	78
3.4.1	Erlösmodelle .....	78
3.4.2	Geschäftsmodell öffentlich-rechtlicher TV-Sender .....	81
3.4.3	Geschäftsmodell privater TV-Sender .....	82
3.4.3.1	Geschäftsmodell eines werbefinanzierten Sender.....	83
3.4.3.2	Geschäftsmodell eines entgeltfinanzierten Sender.....	84
3.4.3.3	Geschäftsmodell eines Teleshopping-Senders.....	86
3.5	Absatzmanagement.....	87
3.5.1	Produktpolitik.....	87
3.5.2	Preispolitik.....	90
3.5.3	Distributionspolitik .....	92
3.5.4	Kommunikationspolitik .....	93
4	MUSIK-MANAGEMENT .....	95
4.1	Marktstruktur des Musikmarktes .....	95
4.1.1	Anbieter.....	96
4.1.1.1	Die Musikschaaffenden .....	96
4.1.1.2	Die Tonträgerindustrie .....	96
4.1.2	Marktentwicklung .....	98
4.1.3	Technisches Umfeld.....	99
4.1.3.1	Analoge Tonträger .....	99
4.1.3.2	Digitale Tonträger .....	100
4.1.3.3	Online-Musik.....	101
4.1.4	Rechtliches Umfeld .....	102
4.1.4.1	Das Urheberrecht in der Musik .....	103
4.1.4.2	Digital Rights Management (DRM) .....	104
4.2	Leistungsspektrum in der Musikindustrie.....	106
4.3	Wertschöpfungsstrukturen.....	108
4.3.1	Traditionelle Wertschöpfungskette in der Musikindustrie .....	109
4.3.2	Veränderte Wertschöpfungsketten in der digitalisierten Musikindustrie .....	110



4.4	Geschäftsmodelle in der Musikwirtschaft.....	111
4.4.1	Vertrieb über Ladengeschäfte .....	112
4.4.2	Vertrieb über Direct Mail .....	114
4.4.3	Online-Vertrieb von Musik.....	115
4.4.3.1	Vertrieb von physischen Tonträgern über das Internet .....	115
4.4.3.2	Das „Geschäftsmodell“ der illegalen Tauschbörsen .....	116
4.4.3.3	Kommerzielle Musik-Download-Angebote .....	116
4.4.4	Mobile Music .....	119
4.5	Absatzmanagement.....	120
4.5.1	Produktpolitik.....	120
4.5.2	Preispolitik.....	121
4.5.3	Distributionspolitik .....	123
4.5.4	Kommunikationspolitik .....	123
5	VIDEO- UND COMPUTERSPIELE-MANAGEMENT .....	124
5.1	Marktstruktur.....	124
5.1.1	Anbieter.....	124
5.1.2	Zielgruppen .....	127
5.1.3	Regulative Rahmenbedingungen .....	127
5.1.4	Technische Rahmenbedingungen.....	129
5.1.4.1	Microsoft – Xbox .....	130
5.1.4.2	Nintendo – GameCube .....	130
5.1.4.3	Sony – Playstation 2 .....	131
5.1.4.4	Online/Networked Gaming.....	132
5.2	Leistungsspektrum .....	133
5.2.1	Online-Spiele-Optionen.....	134
5.2.1.1	Open Server .....	134
5.2.1.2	Publisher-controlled Servers.....	134
5.2.1.3	Massively Multiplayer Online Games .....	134
5.2.1.4	Webgames.....	135
5.2.1.5	Mobil Gaming.....	135
5.2.1.6	iTV Gaming.....	136
5.3	Wertschöpfungsstruktur.....	137
5.3.1	Stationäre Systeme.....	137
5.3.1.1	Wertschöpfungsstruktur – Hardwaresektor.....	137
5.3.1.2	Wertschöpfungsstruktur – Softwaresektor .....	138



5.3.1.3	Wertschöpfungsstruktur - Mobil Gaming.....	139
5.3.1.4	Wertschöpfungsstruktur – iTV.....	140
5.4	Erlösmodelle im Video- und Computerspielermarkt.....	141
5.4.1	Hardwaresektor.....	141
5.4.2	Softwaresektor.....	142
5.4.2.1	Entwicklung.....	143
5.4.2.2	Publishing.....	143
5.4.2.3	Distribution & Retailing.....	146
5.4.3	Online/Networked Game.....	147
5.4.4	Abonnement-Spiele.....	148
5.4.5	Mobil Gaming.....	149
5.4.6	ITV - Spielmarkt.....	149
5.4.7	Web Games.....	149
5.5	Absatzmanagement.....	150
5.5.1	Produktpolitik.....	150
5.5.2	Preispolitik.....	151
5.5.3	Distributionspolitik.....	153
5.5.4.	Kommunikationspolitik.....	153
6	VERÄNDERUNGEN IN DER WERTSCHÖPFUNG DURCH VERMARKTUNG UND DISTRIBUTION MEDIALER INHALTE ÜBER DAS STATIONÄRE SOWIE MOBILE INTERNET	155
6.1	Filmindustrie.....	157
6.2	TV Bereich.....	159
6.3	Musikindustrie.....	161
6.4	Computer- und Videospielebranche.....	163
7	FAZIT.....	165
	LITERATURVERZEICHNIS.....	166



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abgrenzung der elektronischen Medienmärkte .....	6
Abbildung 2:	Systematik der Strategieentwicklung .....	12
Abbildung 3:	Medialer Produktionsprozess .....	16
Abbildung 4:	Anteile am Verleihumsatz .....	28
Abbildung 5:	Entwicklung der Kinokassenumsätze .....	30
Abbildung 6:	Umsatzentwicklung im Videomarkt .....	31
Abbildung 7:	Marktanteile der Hollywoodstudios 2003 .....	34
Abbildung 8:	Die multimediale Wertschöpfungskette .....	44
Abbildung 9:	Die Wertschöpfungskette der Filmindustrie .....	45
Abbildung 10:	Auswirkung multimedialer Entwicklung .....	46
Abbildung 11:	Geschäftsmodell Filmproduktion .....	48
Abbildung 12:	Geschäftsmodell Filmverleih/Rechtehandel .....	50
Abbildung 13:	Zuschaueranteile der Sender 2003 .....	59
Abbildung 14:	Zuschaueranteile der Anbieterblöcke 2003 .....	59
Abbildung 15:	Entwicklung der Zuschaueranteile von 1990 bis 2003 .....	60
Abbildung 16:	Anteile am Brutto-Werbeaufwand 2003 .....	61
Abbildung 17:	Anteile der Anbieterblöcke am Brutto-Werbeaufwand 2003 .....	61
Abbildung 18:	Digitale Vielfalt .....	70
Abbildung 19:	TV-Wertschöpfungskette .....	76
Abbildung 20:	Digitale Wertschöpfungskette .....	77
Abbildung 21:	Geschäftsmodell des öffentlich-rechtlichen Senders ZDF .....	82
Abbildung 22:	Geschäftsmodell des werbefinanzierten Privatsenders RTL .....	84
Abbildung 23:	Programmpakte bei Premiere .....	85
Abbildung 24:	Geschäftsmodell des entgeltfinanzierten Privatsenders Premiere .....	85
Abbildung 25:	Geschäftsmodell von Home Shopping Europe .....	86
Abbildung 26:	Strukturanalyse der Musikindustrie .....	95
Abbildung 27:	Rechtliche und wirtschaftliche Verwertungskette der Musikindustrie .....	109

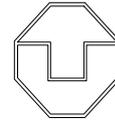
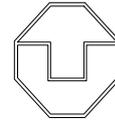
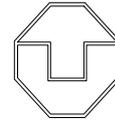


Abbildung 28:	Wertschöpfungskette der traditionellen Musikindustrie .....	109
Abbildung 29:	Umstrukturierung der Musikwertschöpfungskette .....	110
Abbildung 30:	Jahresumsätze weltweit (Sony, Nintendo inkl. Hardwareumsätze) ...	125
Abbildung 31:	Akteure der Video- und Computerspieleindustrie .....	126
Abbildung 32:	Private Breitbandnutzung in Deutschland bis 2008 .....	132
Abbildung 33:	Leistungsspektrum der Video- und Computerspieleindustrie .....	133
Abbildung 34:	Spieleoptionen .....	136
Abbildung 35:	Wertschöpfungsstruktur der Spielehardwareindustrie .....	137
Abbildung 36:	Wertschöpfungsstruktur der Spielsoftwareindustrie .....	139
Abbildung 37:	Geschäftsmodell eines integrierten Publishers .....	144
Abbildung 38:	Themenübernahme (Film von Video- und Computerspiel) .....	164



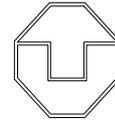
## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Distributoren der Filmindustrie .....	56
Tabelle 2: Die fünf Majors, ihre Muttergesellschaften sowie Marktanteile .....	97
Tabelle 3: Umsatzanteile der Handelsformen am Gesamtmarkt 1999-2003 .....	111

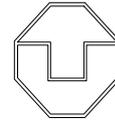


## Abkürzungsverzeichnis

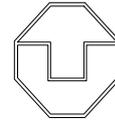
3G	- Dritte Generation
AOL	- America Online Inc.
BBC	- British Broadcast Channel
BMG	- Bertelsmann Music Group
CA	- Conditional Access
CD	- Compact Disc
CD-R	- Compact Disc Recordable
CVC	- Control Video Corporation
DIT	- The Department of Trade and Industry
DRM	- Digital Rights Management
DS	- Dual Screen
DVD	- Digital Versatile Disc
DVR	- Digitaler Video Recorder
E.A.	- Electronic Arts
EDI	- Electronic Data Interchange
EP	- Extended Play
EPG	- Electronic Program Guide
EUR	- Euro
FAZ	- Frankfurter Allgemeine Zeitung
FFA	- Filmförderungsanstalt
FFG	- Filmförderungsgesetz
FSK	- Freiwillige Selbstkontrolle der Filmwirtschaft
GC	- GameCube
GEMA	- Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GfK	- Gesellschaft für Konsumforschung
GPRS	- General Packet Radio Service
HDTV	- High Definition Television



- HSCSD - High Speed Circuit Switched Data
- IFPI - International Federation of the Phonographic Industry
- JuSchG - Jugendschutzgesetz
- KEF - Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
- KEK - Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
- LP - Long Player (Langspielplatte)
- MC - Music Cassette
- M.I.T. - Massachusetts Institute of Technology
- MP 3 - MPEG Audio Layer 3
- MPA - Motion Picture Association
- MPAA - Motion Picture Association of America
- MPEG - Moving Picture Experts Group
- MS - Microsoft
- MS H&ED - MS Home & Entertainment Division
- MSN - Microsoft Network
- NTSC - National Television Standards Committee
- OLJB - Oberlandesjugendbehörden
- P2P - Peer-to-Peer
- PAL - Phase Alternation (per) Line
- PDA - Personal Digital Assistant
- PEGI - Pan European Game Information
- PoS - Point of Sale
- PS - PlayStation
- PSP - PlayStation Portable
- RStV - Rundfunkstaatsvertrag
- SD - Secure Digital
- STB - Set Top Box
- StGB - Strafgesetzbuch
- SDK - Software Development-Kit
- TPM - Trusted Platform Modules



- UFA - Universal Film AG
- UCI - United Cinema International
- USD - US-Dollar
- USK - Freiwillige Selbstkontrolle der Unterhaltungssoftwareindustrie
- UrhG - Urhebergesetz
- UMTS - Universal Mobile Telecommunication System
- VCS - Viceo Game Computer System
- VHS - Video Home System
- VOD - Video-on-demand
- WAP - Wireless Application Protocol
- WOM - World of Music
- ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaftlehre



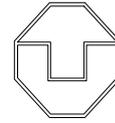
## **1 Problembeschreibung**

### **1.1 Einleitung**

Seit geraumer Zeit wird in den Medien ständig von den durch die Entwicklung des Internets begründeten Veränderungen in fast allen Bereichen des wirtschaftlichen und öffentlichen Lebens berichtet. Dabei ist festzustellen, dass die die Unternehmen der Medienbranche von diesen Veränderungen stark betroffen sind. Dies reicht von einer Neuordnung des Marktes in bestimmten Segmenten der Medienbranche (z. B. dem Filmrechtehandel nach der Kirchpleite) über verändertes Kauf- und Konsumverhalten der Nutzer bis hin zu Kooperationen von Unternehmen sich bisher fremder Branchen.

Vornehmliches Ziel des Medienmanagements ist es auf diesen Umbruch flexibel zu reagieren, um einerseits drohenden Gefahren wie z. B. dem illegalen Tauschen von Musikstücken über Peer-To-Peer-Börsen aus dem Weg zu gehen und andererseits sich neu ergebende Chancen wie beispielsweise die Mehrfachverwendung von Content zu nutzen. Dazu bedarf es weitreichender Kenntnisse der spezifischen ökonomischen Bedingungen in den einzelnen Medienmärkten sowie der Besonderheiten von digitalen Gütern.

Ziel ist es, ausgehend von den branchenspezifischen Markt-, Leistungs-, Wertschöpfungs- und Vermarktungsstrukturen die Erweiterung und Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen und Erlösmodelle durch die Vermarktung medialer Inhalte via stationären oder mobilen Internet aufzuzeigen. Dazu werden nach einem kurzen allgemeinen Überblick über die Marktspezifika der Medienbranche konkret die Film-, TV-, Musik- sowie Video- und Computerspielbranche betrachtet. Abschließend soll ein integriertes Medienmanagement als mögliche Problemlösung behandelt werden.



## **1.2 Besonderheiten der Medienmärkte**

Unabhängig von den Einflüssen des Internets auf die Produktion sowie den Absatz von Medienprodukten gibt es eine Reihe von klassischen Produkt- und Marktbesonderheiten, aber auch neue, für die die Digitalisierung ursächlich ist. Sie sollen im Folgenden kurz behandelt werden sollen.

### **1.2.1 Produktspezifika**

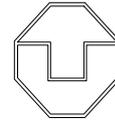
#### **1.2.1.1 Immaterialität und Dienstleistungscharakter**

Eine allgemeingültige Einordnung von Medienprodukten in die Güterkategorisierung „materiell“ oder „immateriell“ sowie „Dienstleistung“ oder „Sachgut“ fällt schwer. So ist Immaterialität in der Literatur dadurch gekennzeichnet, dass „...im Produktionsprozess keine materiellen Substanzen in Form von Rohstoffen als Produktionsfaktoren eingesetzt werden.“ [KIEFER (2001), S. 130]. Dienstleistungen sind wiederum immaterieller Natur, bei ihnen fällt Produktion und Konsumtion zeitlich zusammen. Dies bedeutet, dass sie nicht lager- und transportfähig sind [WIRTZ (2003), S. 31].

Bei Medienprodukten handelt es sich um Mischprodukte. Zum einen enthalten sie eine immaterielle Komponente in Form der zugrunde liegenden Informationen bzw. des geistigen Eigentums, zum anderen einen materiellen Träger. Dabei ist zu beachten, dass die immaterielle Komponente den weitaus größeren Wert hat, das Trägermedium ist meist nicht eigenständig nutzbar.

#### **1.2.1.2 Netzwerkeffekte bei Mediengütern**

Ein Netzwerk besteht aus Knoten und Kanten. Netzwerkeffekte beschreiben die Wirkungen auf einen Knoten, die durch Veränderungen in anderen Knoten desselben Netzes zustande kommen, ohne dass Änderungen am betrachteten Knoten vorgenommen werden. Bezogen auf Mediengüter werden direkte und indirekte Netzwerkeffekte unter-



schieden, wobei hier die Auswirkungen steigender oder sinkender Nutzerzahlen im Betrachtungsfokus stehen.

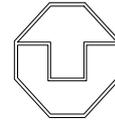
Direkte Netzwerkeffekte treten vor allem im Online Bereich, d. h. bei direkter Vernetzung auf. So steigt beispielsweise der derivative Wert eines Portals (Chatroom oder Newsgroup) mit jedem weiteren angeschlossenen Nutzer. Indirekte Netzwerkeffekte treten vor allem bei Systemgütern auf, die aus einem Basisprodukt und verschiedenen Komplementärprodukten bestehen [vgl. WIRTZ (2003), S. 28]. Anzuführen ist hier ein Beispiel aus der Videospielebranche: Zwischen den Nutzern von Videospiele besteht keine physische Verbindung, trotzdem kommt es bei Markteintritt weiterer Rezipienten zu einer Nutzensteigerung, da sich der Markt für Videospiele vergrößert und dadurch für weitere Anbieter von Komplementärprodukten (Spiele) interessant wird, die wiederum mit ihren Produkten das Angebot für den Konsumenten erhöhen [vgl. DIETL/ROYER (2003), S. 408].

### **1.2.1.3 Mediengüter als „quasiöffentliche“ Güter und Verbundprodukte**

Normalerweise zeichnet sich ein privates Gut durch folgende Eigenschaften aus:

1. Ausschließbarkeit anderer vom Konsum
2. Rivalität im Konsum (wenn ein Gut konsumiert wurde steht es anderen Konsumenten nicht mehr zur Verfügung).

Bei einigen Mediengütern (z. B. TV, Printmedien) werden diese beiden Annahmen teilweise verletzt. So können beim terrestrischen öffentlichen Fernsehen diejenigen Nutzer die keine Gebühren dafür entrichten, schlecht vom Konsum ausgeschlossen werden [vgl. KIEFER (2001), S. 133]. Andererseits kann eine Musik CD nach einmaligem Genuss auch noch von anderen Konsumenten angehört werden und setzt damit die Konsumrivalität außer Kraft.



Klassische Medienprodukte wie Zeitungen, Radio und TV werden meist auf mehreren Märkten abgesetzt. Zum einen auf den Rezipientenmärkten (Leser, Hörer und Zuschauer) zum anderen auf den Werbemärkten (das angebotene Gut auf den Werbemärkten ist die Aufmerksamkeit des Rezipienten für ein Produkt). Damit zählen Medienprodukte zu den so genannten Verbundprodukten – sie bieten Content (Informationen und Unterhaltung) sowie Werbung auf einer Plattform an.

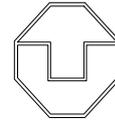
#### **1.2.1.4 Fixkostendominanz**

Mediengüter sind durch hohe Kosten für die Erstellung der ersten Einheit, des Originals, gekennzeichnet. Jede weitere Einheit oder Kopie kann zu vergleichsweise geringen variablen Kosten hergestellt werden. Durch die hohen Fixkosten und der nicht exakten Prognose über die Höhe des Absatzes von Medienprodukten durch deren subjektiven Charakter, herrscht bei den Produzenten immer eine große Unsicherheit über den jeweiligen wirtschaftlichen Erfolg [HASS (2002), S. 54; WIRTZ (2003), S. 38].

Beispielhaft soll hier die Musikindustrie angeführt werden: Damit der Künstler die gewünschten Klangergebnisse auf dem für die Audio CD zu produzierenden Master verwirklichen kann, fallen neben den Kosten für den Aufenthalt in Ton- und Masterstudios auch solche für engagierte Additionalkünstler wie Backgroundsänger oder Orchestermitglieder, sowie Kosten für das Layout des Covers, Booklets und Labels an. Der Preis für jede weitere CD beläuft sich dagegen, je nach Auflage, um die 0,5 EUR.

#### **1.2.1.5 Medienprodukte als Erfahrungs- und Vertrauensgüter**

Mediengüter weisen die Besonderheit auf, dass der Konsument vor, oder im Zeitpunkt des Kaufs die Qualität des übernommenen Produkts nicht oder nur schwer abschätzen kann. Im Falle dass die Qualität eines Gutes erst durch den Gebrauch beurteilt werden kann, handelt es sich um so genannte Erfahrungsgüter. Zu den klassischen Beispielen zählt hier der Kinofilm, Tonträger und Videospiele. Der Konsument kann bspw. erst wäh-



rend des Kinobesuchs feststellen, ob ihm der Film gefällt oder nicht. Dabei ist die Wert-schätzung nur eine subjektive, die von Konsument zu Konsument differiert.

Bei Vertrauensgütern kann der Nachfrager auch im Zeitpunkt des Konsums keine Aus-sagen über die Qualität eines Produktes treffen. So wird es unmöglich sein, eine Nach-richtensendung im TV hinsichtlich Vollständigkeit, Wahrheitsgehalt und Objektivität der enthaltenen Informationen zu beurteilen. Der Konsument muss hier den Produzenten der Sendung vertrauen [KIEFER (2001), S. 139].

Eine große Bedeutung bekommt, hinsichtlich der konsumseitigen Unsicherheit über die Qualität von Medienprodukten, der Aufbau starker Marken im gesamten Mediensektor. Etablierte Marken reduzieren beim Wiederholungskonsum das Risiko für den Abnehmer ein inferiores Produkt zu übernehmen, er gibt ihnen im Allgemeinen einen Vertrauens-vorschuss [HASS (2002), S.54].

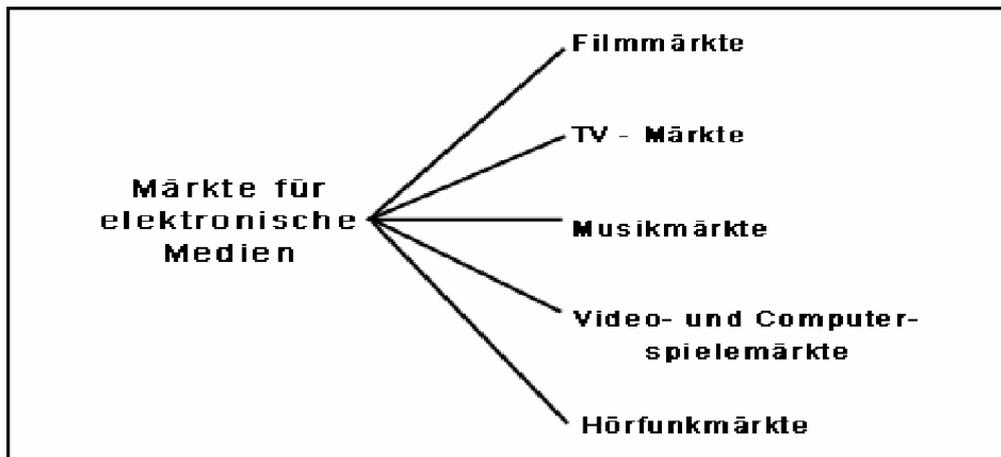
## **1.2.2 Marktspezifika**

Neben den oben aufgeführten Produktspezifika gibt es auch eine Anzahl Aspekte die für den gesamten Medienmarkt oder zumindest für Teilsegmente typisch sind. Dazu zählt z. B., dass Medienunternehmen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung hin-sichtlich demokratiefeindlicher oder jugendgefährdender Inhalte unter besonderer Auf-sicht des Staates stehen. erinnert sei hier an die Tätigkeit der Bundesprüfstelle für ju-gendgefährdende Medien, die durch Indizierung einzelner Medien (Audio CD, Video-spiele, Filme) oder Künstler ganz erheblich in den Markt eingreifen kann.

### **1.2.2.1 Abgrenzung**

Medienmärkte lassen sich auf verschiedene Arten voneinander abgrenzen, z. B. geo-grafisch oder nach Art der Medien (vgl. Abbildung 1). Grundlegend ist festzustellen, dass eine eindeutige Zuordnung der Medienunternehmen zu bestimmten Rezipienten-

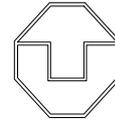
märkten oder geografischen Regionen immer schwieriger wird, da viele inzwischen international bzw. marktübergreifend agieren.



**Abbildung 1:** Abgrenzung der elektronischen Medienmärkte  
[Quelle: WIRTZ (2003), S. 21]

Der Medienmarkt lässt sich grundsätzlich in drei separate Gebiete einteilen, in denen alle Medienunternehmen Leistungen anbieten und beziehen:

1. *Der Rezipientenmarkt.* Hier werden die für den Konsumenten erstellten Leistungen, bestehend aus Content und Werbung, in den verschiedensten Arten angeboten werden.
2. *Der Werbemarkt.* Medienunternehmen verkaufen an die Werbeindustrie den Zugang zum Rezipienten in Form von in ihr Produkt integrierter Zeit oder Platz für Werbebotschaften.
3. *Der Beschaffungsmarkt.* Den meisten Unternehmen ist es nicht möglich allen Content den sie ihren Rezipienten anbieten wollen selbst zu erstellen (vgl. Tz. 1.2.1.4), sie haben die Möglichkeit diesen direkt vom Urheber aber auch von darauf spezialisierten Intermediären wie z. B. Filmrechtehändlern oder Nachrichtenagenturen u beziehen. Eigenproduktionen können die Unternehmen hier als Anbieter zweitverwerten.

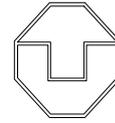


Alle drei Märkte haben bei den einzelnen Medienarten eine unterschiedlich große Bedeutung. So hat der Werbemarkt im privaten TV eine herausragende Stellung, da hier, vom Pay-TV einmal abgesehen, keine Erlöse beim Rezipienten erzielt werden. In der Filmindustrie wird der Einfluss des Werbemarktes dagegen geringer sein, da sich Werbung nur unterschwellig durch sog. Product Placement in die Handlung einbauen lässt und Erlöse hauptsächlich auf dem Rezipientenmarkt erzielt werden. Trotz des unterschiedlichen Gewichts weisen die drei Marktgebiete eine hohe, gegenseitige Abhängigkeit voneinander auf. So kann die Erhöhung der Nutzerzahl eine TV-Sendung für die Werbeindustrie attraktiver erscheinen lassen und zu längeren Werbeblöcken führen, wodurch dem Medienunternehmen zusätzliche Einnahmen entstehen. Allerdings kann es eben dadurch auch zu Zielkonflikten kommen, weil die Nutzer längere Werbeblöcke nicht akzeptieren und für sie die Sendung an Attraktivität verliert. In einem ähnlichen Verhältnis stehen auch Rezipienten- und Beschaffungsmarkt, sowie Beschaffungs- und Werbemarkt zueinander. Grundsätzlich gilt, dass Medienunternehmen durch die Mehrdimensionalität der Inhalte eines Produkts (vgl. Tz. 1.2.1.3) zumindest auf dem Rezipienten- und Werbemarkt agieren. Ihr Engagement auf dem Beschaffungsmarkt hängt dabei stark von der Möglichkeit Inhalte selbst zu erstellen ab.

### **1.2.2.2 Mehrdimensionaler Wettbewerb**

Wie auf allen Märkten stehen auch auf dem Medienmarkt die Unternehmen zueinander im Wettbewerb. Es lassen sich mehrere Dimensionen des Wettbewerbs festlegen:

1. Wer steht zu Wem im Wettbewerb? Hier ist abzugrenzen, ob um die Rezipienten eines Mediums „intramediär“ oder Medien übergreifend „intermediär“ konkurriert wird.
2. In welchem Wettbewerb stehen die Unternehmen zueinander? Zum einen kann es sich um ökonomischen, andererseits um publizistischen oder qualitativen Wettbewerb handeln. An dieser Stelle ist zu klären, in wieweit beide miteinander in Beziehung stehen, ob eine hohe Qualität auch einen größeren ökonomi-



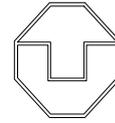
schen Erfolg in Form von höheren Einschaltquoten oder einer größeren Reichweite nach sich zieht [vgl. WIRTZ (2003), S. 25]. Dies erscheint problematisch, da wiederum die Qualität von Medienprodukten nur subjektiv beurteilbar ist.

### **1.2.3 Veränderungen durch das Internet und die Digitalisierung**

In diesem Kapitel sollen nicht die Veränderungen am Markt betrachtet werden, sondern Veränderungen die sich im durch die Vernetzung und die Digitalisierung im Produktionsprozess ergeben haben.

#### **1.2.3.1 Filmproduktion**

Die Auswirkungen der Digitalisierung bei der Produktion von Filmen zu sehen fällt nicht schwer, wenn an große Blockbuster wie „Der Herr der Ringe“ oder „Matrix“ gedacht wird. Ganze Szenen werden im Computer erstellt, Heere von Statisten nicht mehr benötigt und oft wird nur noch im Studio gedreht sowie der komplette Hintergrund digital generiert. Allerdings werden Filmszenen, vor allem bei den großen Produktionen nach wie vor analog abgedreht, da das Filmmaterial hinsichtlich Farbbrillanz noch unübertroffen ist. Trotzdem wird auch hier in Richtung Digitalisierung entwickelt, da sich dadurch die Produktion vereinfacht. Es können beispielsweise Szenen direkt am Drehort gesichtet werden (bei analogem Filmmaterial ist dies nicht möglich, da hier ein Projektor benötigt wird) und anschließend via Satellit oder Kabel in die Postproduktion gesendet werden. Heute wird das Internet schon in der Preproduktion eingesetzt, indem Drehbücher in Digitaler Form erstellt und den Mitgliedern des Produktionsteams zugänglich gemacht werden. Bestimmte Sequenzen können bei Bedarf digital vorher veranschaulicht werden, um so eine Produktion mit komplexen Szenen, Spezialeffekten oder Animationssequenzen besser koordinieren und planen zu können.

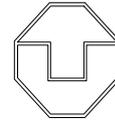


### **1.2.3.2 TV-Produktionen**

Auch in der TV-Produktion ist es produktionsseitig durch die Digitalisierung zu Vereinfachungen bei der Bearbeitung von Bild- und Tonmaterial gekommen. Weitaus bedeutender ist aber in dieser Branche die Vernetzung durch das Internet. Weltweit agierende Korrespondenten können aktuelle Text-, Ton- und Bildbeiträge an die Fernsehstudios senden, wo sie weiterverwertet und sehr schnell in Nachrichtensendungen implementierbar sind. Unterhaltungsbeiträge werden meist von externen Firmen vorproduziert und dann in eine Sendung eingefügt. Diese Produktionsfirmen sind meist kleinere mittelständische Unternehmen, die sich wegen der hohen Anschaffungskosten für Technik sowie aus Gründen der Effizienz auf einen Arbeitsschritt (z. B. Redaktion, Aufnahme oder Schnitt) spezialisiert haben und regional kooperieren um gegenseitig die technischen Möglichkeiten zu nutzen. Hier werden die digitalisierten Beiträge zur Weiterverarbeitung und schließlich zum Sender über das Internet übertragen. Mittlerweile lässt sich durch die Vereinfachung bei der Handhabung der Digitaltechnik Personal einsparen. Zum Ausdruck kommt dies z. B. durch den neu geschaffenen Beruf des Video Journalisten, in welchem sich redaktionelle, schnitttechnische und Dreharbeiten vereinen.

### **1.2.3.3 Musikindustrie**

In der Audioindustrie hat durch die Einführung der CD 1982 die absatzseitige Digitalisierung eher stattgefunden als die produktionsseitige. Im Arbeitsprozess, der grob in Aufnahme, Mischung und Mastering unterteilt werden kann, hat sich Digitaltechnik erst im Laufe der Zeit schrittweise durchgesetzt. Dies hing zum einen mit den hohen von den Studios in Analogtechnik getätigten Investitionen (ein Studiomischpult kostete Mitte der 80iger Jahre zwischen 100.000,- DM und 300.000,- DM), zum anderen mit einem Streit über subjektive wahrgenommene Klangunterschiede zwischen analogen und digitalen Aufnahmen zusammen. Erst mit der schrittweisen Reduzierung der Preise für digitale Audiotechnik und dem Aufkommen von Soundprogrammen und Mehrspuraudiointerfaces für PC's hat sich die digitale Tonträgerproduktion durchgesetzt. Voreiter war das



Klassiksegment, da hier mit digitaler Aufnahme- und Schnitttechnik (analoge Aufnahmen auf Magnetband wurden vorher mit Schere und Kleber geschnitten) eine immense Zeit- und damit Kostenersparnis möglich wurde.

Die Arbeit mit Klangeffekten wie Echo, Hall oder Kompression gehört in der Rock- und Popmusik zu den wichtigen künstlerischen Mitteln. In Zeiten der Analogtechnik bedeutete der Einsatz eines Effektes gleichzeitig den Einsatz eines (teuren) Gerätes. Heute sind die genannten Effekte Softwareseitig eingebunden und können teilweise als kostenlose Plugins aus dem Internet herunter geladen werden. Ansonsten spielt das Internet produktionsseitig, wenn man einmal davon absieht, dass Zwischenergebnisse der Produktion zum Prelistening an das Label gesendet werden können, keine große Rolle.

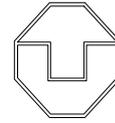
#### **1.2.3.4 Computer- und Videospiegelbranche**

Der digitale Content in der Computer- und Videospiegelbranche ist die Software für die einzelnen Plattformen. Diese wird zumeist in unabhängigen Entwicklerstudios produziert, die meist abgeschottet arbeiten damit eventuelle Angreifer keinen Zugriff auf die neuesten Entwicklungen haben. Deshalb spielten hier mit der Einführung des Internets die Sicherheit und der Schutz der Unternehmensnetzwerke eine große Rolle.

### **1.3 Aufgaben des Medienmanagements**

Aus dem Begriff Medienmanagement lassen sich folgende Aufgabengebiete ableiten: Management von Medienunternehmen, Management des unternehmensinternen Medieneinsatzes und sowie E-Business und E-Commerce. In dieser Veröffentlichung soll nur der erste Terminus einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Allgemein ist zu sagen, dass sich das Management von Medienunternehmen vier grundsätzliche, für die Erstellung der Medienprodukte nötige, Bereiche umfasst. Übergeordnet ist das strategische Management, die anderen drei beziehen sich auf den



Wertschöpfungsprozess und lassen sich so in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmanagement einteilen.

Andere Arten des Managements wie Finanz- oder Personalmanagement werden hier nicht betrachtet, da sie sich von denselben Institutionen anderer Branchen nicht unterscheiden.

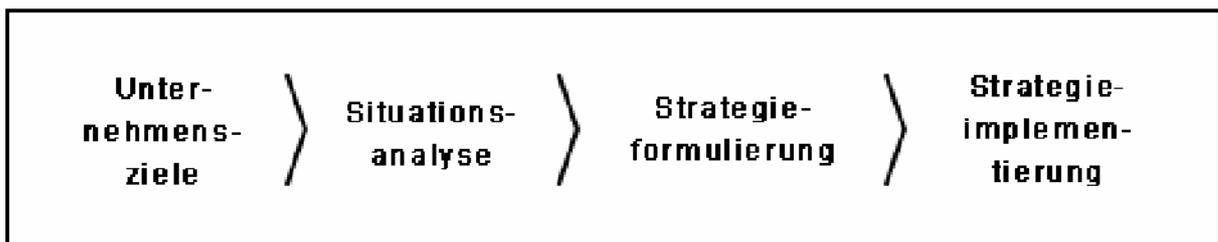
### 1.3.1 Strategisches Management

Aufgabe des strategischen Managements ist es, die Entwicklung von Unternehmen zu gestalten. Dazu ist es notwendig, zunächst die mittel- und langfristigen Unternehmensziele zu definieren und eine Strategie zur Zielerreichung zu entwickeln. Der Strategiebildung voran geht i.d.R. ein vierstufiger Entwicklungsprozess, der im nachfolgenden am Beispiel der Deutschen Telekom erläutert werden soll.

1. Die *Vision* zeichnet ein einfaches und klares Bild von der Idee die hinter der Unternehmung steht und der sie ihre Existenz verdankt. Oft lässt sich die Vision auf einen einzigen Schlagsatz reduzieren: „To network society for a better future“.
2. Aus der Vision leitet sich eine *Mission* ab in der die sehr langfristigen Ziele des Unternehmens grob definiert sind. Für die Telekom definiert sich die Mission aus „ganzheitlichen Leistungen, die mit Qualität, Innovation und Effizienz“ angeboten werden sollen.
3. Die nächste Stufe bildet das *Statement*, in welchem die in der Mission definierten Ziele operationalisiert werden. Wie aus der Mission der Telekom hervorgeht sollen Telekommunikationsleistungen ganzheitlich angeboten werden, d. h. es müssen viele Geschäftsfelder abgedeckt werden. Dieses Konzept verdeutlicht sich in den einzelnen Sparten T-Com (Festnetz), T-Mobile (Mobilfunk), T-Online (Internet) und T-Systems (Herstellung von Informations- und Kommunikationssystemen).

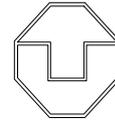
4. *Goals* werden schließlich die mittel- und langfristigen Ziele genannt, die sich aus den vorherigen drei Schritten ergeben. Dies könnte zum Beispiel umfassen, dass die Telekom dem Endverbraucher alle Telekommunikationsleistungen im Bündel anbietet, aber auch das Engagement in geografisch fremden Märkten.

Um zum definierten Ziel zu gelangen muss eine Strategie entwickelt werden. Diese Entwicklung folgt zumeist einer bestimmten Systematik (vgl. Abbildung 2) bei welcher äußere und unternehmensinterne Faktoren Berücksichtigung finden. Speziell für die Medienindustrie, mit den im Umbruch befindlichen Marktgegebenheiten, ist der in der Grafik mit „Situationsanalyse“ bezeichnete Punkt von erheblicher Bedeutung. Hier geht es nicht nur darum aktuelle Parameter wie Marktstruktur, Nachfragerverhalten, Wettbewerberverhalten sowie das technische, regulative und gesellschaftliche Umfeld zu bestimmen, wichtiger ist es für diese Faktoren eine Prognose für die zukünftige Entwicklung abzuleiten. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Analysen wird nun eine Strategie formuliert und umgesetzt. Danach ist durch einen permanenten Soll-Ist-Vergleich zu kontrollieren, ob die Strategie am Markt erfolgreich umgesetzt wird oder einer Modifikation unterzogen werden sollte.

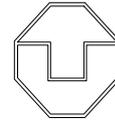


**Abbildung 2:** Systematik der Strategieentwicklung  
[Quelle: WIRTZ (2003), S. 67]

Abgeleitet von im Unternehmen betroffenen Bereichen lassen sich verschiedene Strategien benennen, wie beispielsweise die strategische Ausrichtung auf bestimmte Kunden- oder Produktgruppen. Bei Betrachtung der Wertschöpfung sind drei wichtige grundlegende Strategieoptionen kurz zu erläutern:



1. Verfolgt ein Medienunternehmen eine *Fokussierungsstrategie* bedeutet dies, dass es sich auf eine Stufe der Wertschöpfung konzentriert und auf dieser unter Konzentration der Kernkompetenzen eine herausragende Marktstellung zu erlangen versucht [vgl. WIRTZ (2003), S. 71].
2. Unter *Integrationsstrategien* wird die Ausweitung der Geschäftsfelder in horizontaler, vertikaler oder lateraler Richtung bezüglich der betrachteten Wertschöpfungsstufe subsumiert. Im Rahmen der Entstehung integrierter Medienkonzerne ist diese Strategie unverzichtbar. Als bestes Beispiel ist an dieser Stelle der Bertelsmann Konzern zu nennen. In diesem Unternehmen wurden in der Vergangenheit bzgl. der horizontalen Stufe verschiedene Medien wie TV (RTL Group), Musik (Sony BMG) und Printmedien (Gruner & Jahr) unter einem Dach integriert. Das Selbe ist für die horizontale Ausdehnung der Wertschöpfung geschehen (Integration von Verlagen, Druckerei und Vertrieb).
3. *Netzwerkstrategien* sind durch die Bildung von Unternehmensgruppen gekennzeichnet, bei denen die beteiligten Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit bewahren. Kooperationen auf horizontaler Wertschöpfungsstufe werden als Allianzen, solche auf vertikaler oder lateraler Ebene als strategisches Netzwerk bezeichnet [vgl. WIRTZ (2003), S. 74]. Ein bekanntes Beispiel für eine laterale Netzwerkstrategie ist die (inzwischen allerdings beendete) Kooperation zwischen T-Online und der heute-Redaktion des ZDF, bei der das ZDF für das T-Online Portal die Nachrichteninhalte erstellte und T-Online den Webauftritt für die heute-Sendung betreute („weitere Informationen zur Sendung finden Sie unter [www.heute.t-online.de](http://www.heute.t-online.de)“).



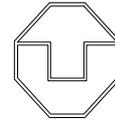
### 1.3.2 Beschaffungsmanagement

Inhalte haben bei digitalen Gütern, wie in Kapitel 1.2.1.1 beschrieben, eine herausragende Bedeutung. Die Eigenerstellung, handele es nun um die Produktion eines Fernsehfilms, Software oder die Unterhaltung einer Anzahl Korrespondenten in verschiedenen Ländern der Welt, ist oft mit hohen Fixkosten verbunden (vgl. Tz. 1.2.1.4). Aus diesen Gründen kommt dem Beschaffungsmanagement eines Medienunternehmens bei der strategischen sowie operativen Contentakquisition eine herausragende Bedeutung zu. Mit „strategisch“ ist hier der langfristige Erwerb von Rechten an Inhalten beispielsweise für Sportübertragungen im TV oder die Verfilmungsrechte für ein populäres Buch gemeint, während der Begriff „operativ“ eher die Versorgung von Redaktionen mit aktuellen Inhalten durch Nachrichtenagenturen umfasst.

Das Beschaffungsmanagement ist maßgeblich von den im nachfolgenden aufgeführten Determinanten abhängig:

1. den Kosten für die Inhaltebeschaffung
2. den Erlöserwartungen
3. der Attraktivität der Inhalte
4. den ausgehandelten Vertragsbedingungen
5. der Konkurrenz durch Wettbewerber
6. staatlichen Vorgaben

Diese weisen auch starke Interdependenzen untereinander auf. Rechte an attraktiven Inhalten werden, vor allem wenn diese nur einmalig am Markt verfügbar sind, eine starke Konkurrenz hervorrufen und damit auch die Kosten für die Erlangung in die Höhe treiben. Auch im Bereich des Beschaffungsmanagements gibt es, basierend auf unterschiedlichen Zielen, eine Reihe von Strategien zur Übernahme von Inhalten.



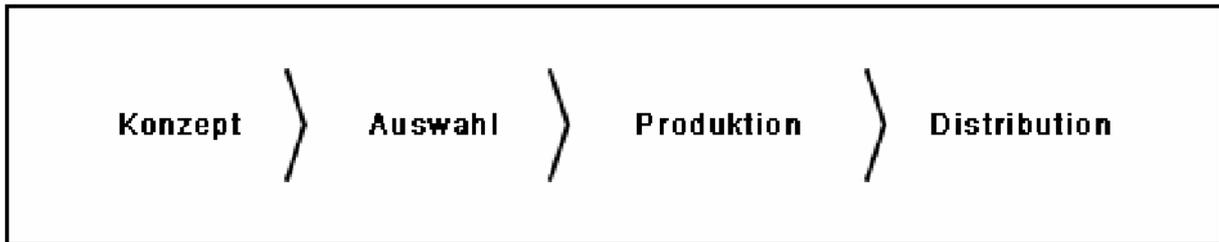
Ziel der Direktkontrahierungsstrategie ist die exklusive Beschaffung attraktiver Inhalte. Bei ihr treten Contentnachfrager und –rechteinhaber direkt zum Zwecke des Abschlusses eines bilateralen Vertrages miteinander in Kontakt [vgl. WIRTZ (2003), S. 81].

Eine Beschaffungsstrategie, bei der Medienunternehmen zum gegenseitigen Austausch von bestehendem Content miteinander kooperieren, heißt Partnerschaftsstrategie. Zum einen gelingt es dadurch beiden Unternehmen ihr Contentangebot zu vergrößern zum anderen werden durch den Fremdbezug weniger eigene Ressourcen gebunden, durch den gegenseitigen Austausch entstehen keine Kosten. Besorgt sich ein Unternehmen den gewünschten Content von einem Inhalteanbieter, der auf der Beschaffungsseite wiederum mit anderen Anbietern zusammenarbeitet und die Information oder Inhalte bündelt verfolgt das Unternehmen eine Syndikationsstrategie. Die bei dieser Strategie verfolgten Ziele sind ähnlich denen der Partnerstrategie – die Reduzierung des Aufwandes bei der Eigenerstellung.

### **1.3.3 Produktionsmanagement**

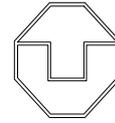
Eine wichtige Eigenschaft von medialen Gütern ist, dass sie zumeist Unikate sind. Im übertragenen Sinne kann man auch davon sprechen, dass die Erstellung des im digitalen Gut enthaltenen Contents teilweise Projektcharakter aufweist. Projekte sind laut DIN 69901 „...im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit“ gekennzeichnet [AHRENS-FISCHER/STEINKAMP (2000), S. 813]. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Produktionsmanagement immer vor neuen Herausforderungen steht und oftmals Einzelentscheidungen getroffen werden müssen. Grundsätzlich ist abzuwägen, ob die Inhalte eigen- oder fremdproduziert werden sollen. Diese Entscheidung ist stark branchenabhängig, z. B. ist bei der Produktion einer Rock- oder Pop Audio CD fast immer davon auszugehen, dass das Tonstudio nicht zum Label gehört. Oft wird auch nur ein Teil der Produktion ausgelagert, wie z. B. die Trailerproduktion im TV. Auch der

Produktionsprozess unterscheidet sich von Branche zu Branche, kann aber im Allgemeinen anhand der in Abbildung 3 aufgeführten vier Schritte dargestellt werden.



**Abbildung 3:** Medialer Produktionsprozess  
[Quelle: WIRTZ (2003), S 83]

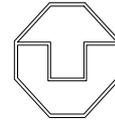
Das Konzept basiert zumeist auf einer spontanen Idee, entspringt der Kreativität eines Künstlers oder ist, vor allem im Informationsbereich, durch Ereignisse des Zeitgeschehens zustande gekommen. Das Medienunternehmen wählt aus einer Reihe von Konzepten diejenigen aus, die zum einen qualitativ und inhaltlich ins Konzept oder Erscheinungsbild des Unternehmens passen und zum anderen auch einer ökonomischen Bewertung standgehalten haben. Anschließend folgt die eigentliche Produktion oder Erstellung der Inhalte mit branchenspezifischen technischen Mitteln und dem kreativen Potential der am Werk beteiligten Mitarbeiter. An die Produktion schließt sich die Distribution des geschaffenen Werkes an. Diese beinhaltet z. B. die Vervielfältigung von Ton- oder Datenträgern aber auch das technische Senden eines TV-Programms. Eine zentrale Bedeutung während des Produktionsprozesses kommt den technischen und personellen Ressourcen zu. Insbesondere Künstler und kreative Mitarbeiter sind nicht einfach austausch- bzw. ersetzbar. Sie stehen für die Qualität und Attraktivität der zu produzierenden Inhalte.



### 1.3.4 Absatzmanagement

Das Absatzmanagement nimmt in der Medienbranche den gleichen Stellenwert wie das Beschaffungsmanagement ein. Dies resultiert daraus, dass Medienunternehmen immer auf mehreren Märkten agieren, die starke Interdependenzen aufweisen (vgl. Tz. 1.2.2.1). In diesem Rahmen muss vom Absatzmanagement ein Gesamtkonzept erstellt werden, welches die entwickelten Marketingkonzepte für die verschiedenen Märkte vereint. Um eine optimale Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden zu erreichen stehen den Medienunternehmen im Rahmen der Produkt- und Programmpolitik verschiedene Instrumente zur Verfügung.

- Zunächst gilt es den Leistungskern zu definieren (vgl. Tz. 1.2.1.3). Dazu sind Entscheidungen über die Produktprogrammbreite und –tiefe zu treffen. Bei einem Filmstudio würde an dieser Stelle darüber befunden, ob die Produktion von Unterhaltungsfilm und Dokumentarfilm realisiert oder nur ein Genre bedient (Programmbreite) wird. Bei der Entscheidung für die Produktion von Dokumentarfilm muss noch bezüglich der Programmtiefe (Dokumentarfilm über Tiere, Technik oder Politik) eine Auswahl getroffen werden. Im TV ist des Weiteren die Zusammenstellung der Inhalte und die Platzierung der Werbung, das sog. Mediapackaging, festzulegen.
- Bei klassischen Sachgütern kommt der Verpackung als Marketinginstrument zur Kommunikation mit dem Endverbraucher eine große Bedeutung zu. Diese ist in der Medienindustrie weitaus geringer, da das Wertgewicht beim Inhalt und nicht beim physischen Träger liegt. Eine Ausnahme ist hier eventuell das Audio-CD-Album. Hier soll oftmals durch eine interessante Cover- und Bookletgestaltung die Aufmerksamkeit des Käufers erregt werden.
- Markenpolitik soll bei den in dieser Veröffentlichung betrachteten Medien nur im TV und Videospieldbereich eine große Rolle. Eine Marke dient hier nicht ausschließlich

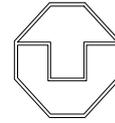


als Symbol, sondern soll dem Rezipienten gewisse Eigenschaften des Produkts suggerieren. In der Musikbranche fungiert der Künstler als Marke, dies lässt sich im übertragenen Sinne auch für den Titel eines Films feststellen. Den Käufern wird es egal sein, ob das Album eines bestimmten Künstlers bei Sony BMG oder Warner Music erscheint.

- Zunehmend an Bedeutung gewinnen Dienstleistungen. Dabei ist hier nicht der in Kapitel 1.2.1.1 beschriebene Dienstleistungscharakter von Medienprodukten gemeint, sondern zusätzliche Leistungen wie z. B. Videotexte von TV-Sendern, Online Portale auf denen die Nutzer von Spielkonsolen in Foren ihre Erfahrungen zu Spielen austauschen können, kostenlose Hotlines zu Installationsfragen etc.

Weitere Aufgaben des Absatzmanagements liegen in der Bestimmung der Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Die Preispolitik ist ein schnell umzugestaltendes Feld und hat die größte Bedeutung, da die Nachfrager auf veränderte Preise unmittelbar reagieren. Vor allem im derzeit schrumpfenden Musikmarkt sind hier neue kreative Ansätze gefragt, welche eine Trendumkehr bewirken könnten. Bei der Distributionspolitik geht es um die Verfügbarmachung der Medienprodukte für den Verbraucher. Hier werden die Entscheidungen über die Absatzwege und das logistische System getroffen. Es gibt zwei Arten von Absatzwegen: direkte und indirekte. Bei den direkten wird das Produkt direkt vom Hersteller an den Käufer übermittelt, während bei den indirekten ein Mittler (CD- und Computerläden) zwischengeschaltet ist. Durch das Internet gewinnen die direkten Absatzwege an Bedeutung. Dies äußert sich vor allem am Erfolg der Musikdownloadportale aber auch bei Software, die direkt beim Hersteller downzuladen sind. Die Entscheidung welches logistische System genutzt werden soll, befindet über die physikalische Übermittlung. Auch hier sei neben den klassischen (stofflichen) das neue Übertragungsmedium Internet genannt.

Das dritte Betätigungsfeld des Absatzmanagements umfasst die Kommunikationspolitik. Diese zielt darauf ab, das Abnehmerverhalten auf den Werbe- und Rezipientenmärkten

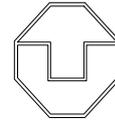


durch Informationen zu beeinflussen. Auf dem Rezipientenmarkt ist das klassische verwendete Instrument die Werbung. Bedeutend ist, dass sich Medienprodukte als Werbeträger zur Eigenwerbung nutzen lassen. Auch Direktmarketing (z. B. die Präsentation eines neuen Films vor ausgewähltem, prominentem Publikum) und Public Relations seien an dieser Stelle genannt. Die kommunikationspolitischen Strategien differieren stark von Branche zu Branche. Kunden auf dem Werbemarkt werden hingegen direkt mit Sachinformationen zu den vom Medienunternehmen geplanten Veröffentlichungen versorgt.

## **2 Film-Management**

Kaum eine andere Branche erfährt eine so dynamische Entwicklung wie die Informations-, Kommunikations- und Medienindustrie. Neue Produkte und Dienstleistungen entstehen in immer schnelleren Zyklen, neue Märkte tun sich auf und verschwinden wieder. Ließen sich bis vor wenigen Jahren noch klare Strukturierungen des Gesamtmarktes vornehmen, so verwischen heute die Grenzen zwischen einzelnen Sparten immer stärker. Produktions- und Verwertungsketten wandeln sich. Hintergrund der gesamten Entwicklung sind die rasanten technischen Veränderungen, die diesen Markt betreffen. Sie werden einerseits aus diesem Markt heraus betrieben und wirken andererseits massiv in ihn zurück. Die Dynamik des technologischen Fortschritts ist ungebrochen. [vgl. KPMG (2003), S. 6]

Die Filmindustrie befindet sich ebenfalls, durch technologische Entwicklung und Änderungen im Konsumverhalten der Rezipienten im ständigen Wandel. Digitalisierung, Internet, DVD aber auch regulative Rahmenbedingungen sind Schlagwörter, mit denen die Branche jetzt und in der Zukunft konfrontiert wird. Ziel dieses Kapitels ist es, die Filmbranche zu beschreiben und anhand der gegenwärtigen Marktstruktur, dem aktuellen Leistungsspektrum, Wertschöpfungsstrukturen und Geschäfts- und Erlösmodellen zu



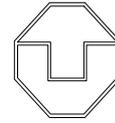
charakterisieren. Entwicklungstendenzen, auch bezüglich des Internet, werden auf den folgenden Seiten genannt und im Kapitel 6 genauer erläutert.

## **2.1 Marktstruktur**

### **2.1.1 Geschichtliche Entwicklung**

Der Geburtstag des Kinos ist genau auf den 27. Dezember 1895 datierbar. An diesem Tag zeigten die Lumières im Großen Salon in Paris ihre ersten Filme, richtiger: ihre „lebenden Bilder“, zehn kurze Streifen. Den Begriff Film gab es noch nicht. [vgl. HAIDER (2004), S.10]

„Ein französischer Star, eine schwere Kinokamera und die Hoffnung auf ein großes Geschäft – nach der Jahrhundertwende ist dies der Inbegriff der Filmindustrie“ [SCHRÖDER (1995), S.7]. Zu dieser Zeit hält der französische Film einen Weltmarktanteil von 90 Prozent. Zahlreiche Patente, marktbeherrschende Positionen bei der Kamera- und Rohfilmherstellung und Produktionsfirmen, die über eigene Verleihbetriebe und Kinoketten verfügten, sicherten die Stellung Frankreichs als führende Filmnation. Mit Ausbruch des ersten Weltkrieges fiel die Filmindustrie in Europa zusammen. Die UFA entstand 1917 durch militärische Initiativen. Mit dem Aufkauf von Konkurrenten und deren Niederlassungen konnte die UFA in den Folgejahren eine marktbeherrschende Stellung einnehmen und wurde während der Zeit des Nationalsozialismus zum Propagandakonzern, der in den besetzten Ländern enormen Einfluss hatte und so zum ersten und einzigen „Major“-Konzern Europas avancierte, bis zum Ende des zweiten Weltkrieges [vgl. SCHRÖDER (1995), S.18]. Die europäische Filmindustrie befand sich wieder im Aufbau, konnte aber nicht mehr mit der kontinuierlich wachsenden amerikanischen Filmindustrie Schritt halten. Die USA wurde seit den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts nach und nach die dominierende Filmnation der Welt. In Hollywood entstanden ab den zehner Jahren eine ganze Reihe großer Produktionsfirmen, die in den folgenden Jahrzehnten mit ihren



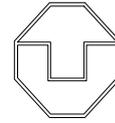
Erzählkinos und der Herausbildung von Genres die Filmästhetik weltweit stark beeinflussten und den globalen Markt beherrschten [vgl. o.V. (2005)].

Die rasante Entwicklung der amerikanischen Filmindustrie wurde durch die Einführung des Fernsehens in den 50er Jahren kurzzeitig aufgehalten und bedroht. Dieses Jahrzehnt leitete in Hollywood auch das Ende des alten Studiosystems ein. Stars waren nicht mehr an die einzelnen Studios gebunden. Sie konnten ab sofort höhere Gagen verlangen, was noch einen erheblichen Kostenfaktor in der Zukunft darstellen sollte [vgl. SCHRÖDER (1995), S.34].

Mit der Entwicklung des Breitwandverfahren und aufwendigen Ausstattungsfilmern konnten in den 60er Jahren die Kinobesucherzahlen wieder gesteigert werden. In dieser Zeit gewann die deutsche Filmindustrie wieder an Bedeutung. Werke von internationalem Rang entstanden. In Europa waren allerdings England, Frankreich und Italien die führenden Filmnationen [vgl. o.V. (2005)]. Seitdem entwickelte sich die Filmbranche hin zu einer Profitorientierung, provoziert durch den immer stärker werdenden Einfluss der großen, vertikal integrierten Filmunternehmen in den USA.

Es gab aber auch gegengerichtete Tendenzen, die bis heute bestehen. „New Hollywood“ war ein Begriff, der eine Periode der amerikanischen Filmgeschichte beschreiben soll, die zwischen 1970 und 1990 liegt. New Hollywood steht für den Versuch unabhängiger Filmproduzenten und Film Autoren, Filme zu etablieren, die neben dem klassischen Studio-System Hollywoods bestehen sollten und nicht dem reinen Kommerzprinzip verpflichtet waren, obwohl mit ihnen natürlich auch Geld verdient werden sollte. [vgl. WIKIPEDIA ONLINE ENZYKLOPÄDIE (2005a)]. Aus diesen Tendenzen entstanden später die Independent-Unternehmen.

Die Produktionen wurden immer aufwendiger und der Vertrieb immer komplexer. Aufgrund dieser Aspekte entwickelte sich eine Marktdominanz der inzwischen global agierenden US-Filmstudios, die bis heute anhält.



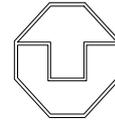
### 2.1.2 Technologische Entwicklung

In der Ära des Stummfilmes gab es fortwährend Weiterentwicklungen hinsichtlich der Aufnahme-, Schnitt- und Tricktechnik, doch die entscheidende Zäsur stellte die Erfindung des Tonfilmes 1926 dar. Damit waren die technischen Grundlagen des modernen Kinofilmes geschaffen [vgl. o.V. (2005)]. Die Archivierung erfolgt bis heute auf analogen Speichermedien, wie der klassischen Filmrolle. Die angesprochene Breitwandtechnik stellte in den 60er Jahren eine Innovation dar. Seitdem gab es keine großen Technologiesprünge zu beobachten, erst in den 90er Jahren bekam das Kino neue Impulse.

Das Kino der Neunzigerjahre wird vor allem durch einen Schub zahlreicher Innovationen geprägt: Computergenerierte Bilder, digitaler Mehrkanalton und ein betont aggressiver und direkt auf den Zuschauer gerichteter audiovisueller Produktionsstil bilden die Grundlagen für die Rückkehr einer "Attraktionsästhetik", die auf die frühen Anfänge des Films als Jahrmarktssensation verweist und sicherlich eine der wesentlichen Grundlagen für die jüngste Renaissance des Kinos bildet. [vgl. BLANCHET (2003), S.20 f.].

Die Menschen leben heute in einer Welt des raschen Wandels, der sich durch die Einführung neuer Technologien, die sich weitreichend auf die Gesellschaft auswirken werden, noch beschleunigen wird. Einige der wichtigsten Innovationen, die die Entwicklung der Filmwirtschaft beeinflussen und das Kino der Zukunft prägen können, werden nachfolgend kurz erörtert.

Das Internet hatte bisher in der Filmindustrie nur eine Präsentationsfunktion, sowie eine marginale Optimierungsfunktion im Bestellprozess zu erfüllen. Da die technischen Entwicklungen hinsichtlich Bandbreite, Speichermedien und Sicherheitsmechanismen weiter vorangeschritten sind, werden das Kernprodukt Film und die dahinter liegenden Prozesse nicht mehr länger unberücksichtigt bleiben. Digitalisierung ist das Schlagwort an die die zukünftige Entwicklung festgemacht werden kann. Gerade die Aufgabenbereiche des Filmverleihs werden massiv verändert und müssen in Zukunft neu ausgerichtet wer-



den. Die Produktion, Distribution und das Management von Filmrollenkopien ist heutzutage ein wesentlicher Bestandteil des Aufgabenspektrums. Durch die Digitalisierung werden diese Bereiche in Zukunft stark vereinfacht und verkürzt, was zur Folge haben wird, dass sich die Kernkompetenzen des Filmverleihs verschieben. Lediglich das filmbezogene Marketing, die Releaseplanung und Teilaspekte des Marketings verbleiben dieser Sparte.

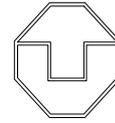
Im Bereich des Rechtehandels wird es ebenfalls zu Veränderungen kommen. In Verbindung mit neuen Technologien, wie z. B. dem Digital Rights Management<sup>1</sup> System, der Streamingtechnologie<sup>2</sup> oder Kompressionsverfahren, werden eine Vielzahl neuer Produkte über unterschiedlichste Absatzkanäle vertrieben und deren Rechteumfang variiert. Sollten die filmproduzierenden und filmverwertenden Unternehmen, aufgrund der Vereinfachung der Rechteverwaltung und der geringeren Transaktionskosten durch diese neue Technologie ihre Wertschöpfungsketten ausweiten können, besteht die Möglichkeit, dass der Einfluss des Rechtehandels reduziert wird.

Neben der Digitalisierung stellt die fortlaufende Entwicklung des breitbandigen Datentransfers und der Speichermedien einen weiteren Einflussfaktor von hoher Relevanz für die Filmindustrie dar. Durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Speichermedien und die damit verbundene Senkung der Speicherkosten, bei gleichzeitig wachsender Zahl von Breitbandanschlüssen, können legale aber auch illegale Video on Demand Angebote über das Internet präsentiert werden und einen direkten Vertrieb zum Konsumenten ermöglichen. Der internetbasierte Vertrieb stellt damit eine direkte Konkurrenz zu den herkömmlichen Videotheken dar [vgl. WIRTZ (2003), S. 245].

---

<sup>1</sup> Schutz einer digitalen Mediendatei und die Verwaltung ihrer Verbindlichkeiten. [vgl. STADEN (2003), S. 26]

<sup>2</sup> Datenstrom mit beliebigen, zeitlich veränderlichen Daten, der während der Übertragung dargestellt wird.



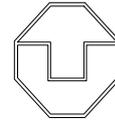
### 2.1.3 Regulatives Umfeld

Zu den bedeutsamsten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Filmindustrie zählen neben den medienübergreifenden Rechtsgebieten des Patentrechts, des Datenschutzes und des Wettbewerbsrechts, vor allem das Urhebergesetz (vgl. Tz. 2.4), das Filmgesetz und insbesondere die Filmförderungsolitik. Der Jugendschutz spielt in Verbindung mit der freiwilligen Selbstkontrolle (FSK) ebenfalls eine wichtige Rolle. Auch das Product Placement ist in Deutschland an rechtliche Rahmenbedingungen geknüpft [vgl. WIRTZ (2003), S. 244].

#### *Filmförderungsgesetz (FFG)*

„Die Filmförderungsanstalt (FFA) fördert als bundesweite Filmförderungseinrichtung die Struktur der deutschen Filmwirtschaft und die kreativkünstlerische Qualität des deutschen Films als Voraussetzung für seinen Erfolg im Inland und im Ausland. Sie ist eine bundesunmittelbare rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts.“ [§1 FFG (2003)]. Zu den wichtigsten Aufgaben zählen die Maßnahmen zur Förderung des deutschen Films sowie zur Verbesserung der Struktur der deutschen Filmwirtschaft zu ergreifen, die gesamtwirtschaftlichen Belange der Filmwirtschaft in Deutschland zu unterstützen und die Bekämpfung der Verletzung von urheberrechtlich geschützten Nutzungsrechten fortzuführen, sowie aktiv an der Erstellung einer bundesweiten, öffentlich zugänglichen Filmdatenbank mitzuwirken [vgl. §2 FFG (2003)]. Die FFA finanziert sich durch Zwangsabgaben von Filmtheaterbetreibern und Videoprogrammanbieter sowie verwendet diese für die Produktionsförderung, Drehbuchförderung, Filmabsatzförderung, Filmtheaterförderung und Videoförderung. Sobald die Erlöse einer Filmproduktion die Herstellkosten um 20 Prozent übersteigen, müssen 50 Prozent der Fördergelder rückerstattet werden [vgl. §39 FFG (2003)].

Eine weitere bedeutsame Rechtsgrundlage für das Filmmanagement stellt das Gesetz über die Verbreitung jugendgefährdender Schriften dar und trägt als Kernaussage, dass



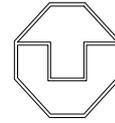
Schriften, die geeignet sind, Kinder oder Jugendliche sittlich zu gefährden, in eine Liste aufzunehmen sind. Das bezieht sich insbesondere auf unsittliche, verrohend wirkende, zu Gewalttätigkeit, Verbrechen oder Rassenhass anheizende sowie den Krieg verherrlichende Werke. [vgl. WIRTZ (2003), S.248].

### *FSK-Freiwillige Selbstkontrolle*

Eine weitere für das Verwertungspotential von Filmen bedeutsame Institution ist die FSK. Sie befindet sich seit ihrer Gründung 1949 in Rechts- und Verwaltungsträgerschaft der Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e. V. (SPIO). Seit Januar 2002 firmiert sie als GmbH und 100-prozentige Tochtergesellschaft der SPIO e. V. Geregelt wurden die Jugendschutzbestimmungen für Kinofilme, Video und sonstige Bildträger bis März 2003 im Gesetz zum Schutz der Jugend in der Öffentlichkeit (JÖSchG). Am 1. April 2003 trat das neue Jugendschutzgesetz in Kraft. Das höchste Kennzeichen heißt seitdem „Keine Jugendfreigabe“. Die Alterskennzeichnungen der FSK haben aufgrund einer Vereinbarung mit den obersten Landesjugendbehörden gesetzliche Wirkung. 9,8 Prozent aller Videofilme erhielten 2003 keine Jugendfreigabe [vgl. BERAUER (2004), S.59]. Eine Vorlagepflicht bei der FSK besteht nicht, allerdings haben die in der SPIO zusammengeschlossenen Wirtschaftsverbände ihre Mitglieder verpflichtet, nur von der FSK geprüfte Produkte öffentlich anzubieten.

### *Product Placement*

Product Placement (vgl. Kapitel 5.1) wird rechtlich als Schleichwerbung klassifiziert. Grundsätzlich ist diese Werbung laut Richtlinien der Landesmedienanstalten verboten, jedoch wird sie im Rahmen von kostenfreier Bereitstellung von Requisiten aufgrund dramaturgischer Notwendigkeit toleriert. Diese Definition bietet den Filmproduzenten genügend Spielraum, und so kam es, dass z. B. im Zusammenhang mit der Produktion „Feuer Eis und Dynamit“ der Bundesgerichtshof entschied, dass das fast durchgängig im Film gezeigte Product Placement, erlaubt ist, solange die Markenhersteller im Abspann genannt werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 248 f.].



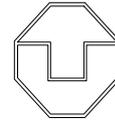
#### **2.1.4 Weltweite Strukturbeschreibung**

„Die Filmindustrie ist durch ein komplexes Produktions- und Verwertungsnetzwerk bestehend aus einer Vielzahl von Marktteilnehmern gekennzeichnet“. Um im folgendem die Marktstruktur zu skizzieren, ist eine grobe Einteilung der Filmindustrie erforderlich. Es ergeben sich 3 Teilbereiche, die Filmproduktion, der Filmverleih und Rechtehandel und die Filmverwertung. [vgl. WIRTZ (2003), S. 228]

##### *Filmproduktion*

Die Produktion ist die physische Herstellung des Films, von der Entwicklung einer Drehbuchidee, bis hin zur technischen Nachbearbeitung. Das Endprodukt des Herstellungsprozesses ist das fertige Film-Negativ [vgl. LANGE (1999), S. 4]. Im Mittelpunkt eines Projektes „Film“ steht die Produktionsfirma, die die entsprechenden kreativen Kräfte bündelt (Schriftsteller, Autor, Regisseur, Schauspieler). Das Unternehmen, welches in den meisten Fällen der Investor der Produktion ist, trägt die Verantwortung im Herstellungsprozess.

Im Jahr 2000 wurden 3540 Kinofilme produziert. In Indien werden weltweit die meisten Filme erstellt (2000: 855 Filme), allerdings fast ausschließlich für den nationalen Markt. Danach folgen die EU (625), USA (449), Japan (293), welche als führend in der Spielfilmproduktion gelten [vgl. WIRTZ (2003), S. 231]. Zwischen fünf europäischen Ländern und dem restlichen Europa lässt sich ein Gefälle feststellen. Diese 5 Länder, Deutschland, England, Spanien, Frankreich und Italien, realisieren zusammen 67 Prozent der europäischen Produktion. Die Summe ihrer jeweiligen Produktionen machte jedoch im Jahr 2002 nur 71 Prozent der nordamerikanischen Produktion aus. Die Produktion von Europa und den Vereinigten Staaten liegt im Jahr 2002 bei insgesamt 1367 Filmen. Mit 739 hat Europa einen Anteil von 54 Prozent an dieser Gesamtproduktion und die USA 46 Prozent, doch liegt der Marktanteil der amerikanischen Filme bei der Verwertung in den Kinos bei 66 Prozent (was immerhin laut der Studie Focus 2002 World Film Market



Trends der Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle der niedrigste Stand seit 1997 ist), wohingegen der Block der europäischen Filme im selben Jahr auf dem amerikanischen Markt nur einen Anteil von 4,51 Prozent erzielt hat [vgl. IMCA (2002), S. 6].

Bei den Gesamtinvestitionen für die Filmproduktion spiegelt sich die technisch aufwendige Gestaltung US-amerikanischer Spielfilme wider. Über 10 Milliarden US\$ wurden für 462 Filme jährlich ausgegeben, was einem durchschnittlichen Investment von 22 Millionen US\$ pro Kinofilm entspricht, wobei die großen vertikal integrierten Filmstudios („Majors“) in den USA mit durchschnittlich 47,7 Millionen US\$ pro Film kalkulieren, 2003 sogar 63,8 Millionen, was einem Anstieg von 25 Prozent bedeutet [vgl. MPA (2004), S. 12 f.]

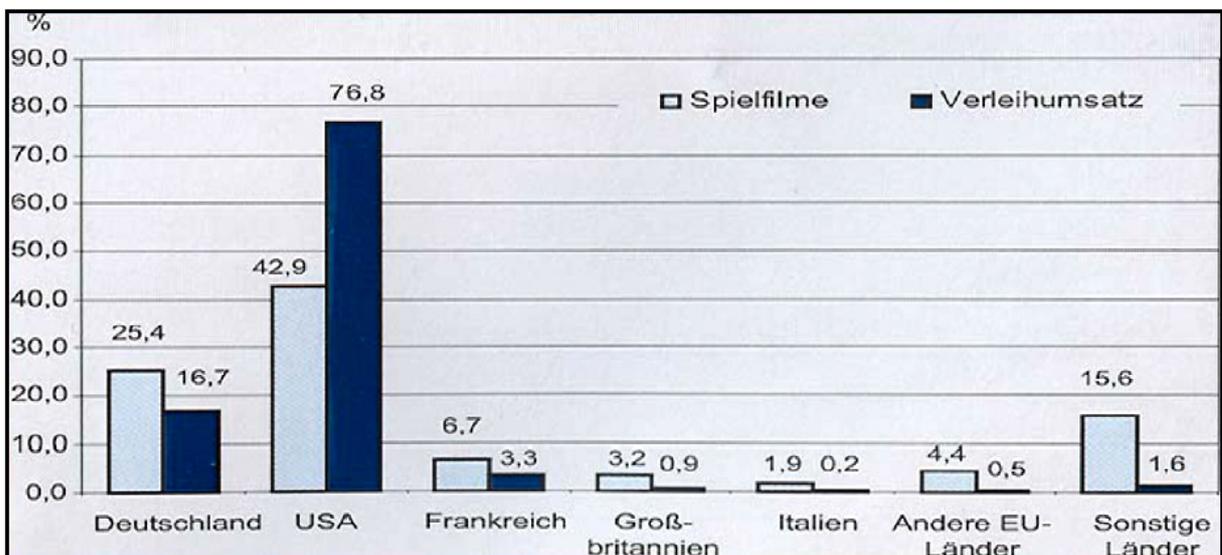
Markteintrittsbarrieren sind auf dem Produzentenmarkt zu beobachten. Während die großen Filmproduktionsstudios über gesicherte Finanzierungsquellen und Absatzkanäle verfügen, durch vertragliche Bindung von Partnern, ist der Zugang zum Kapitalbeschaffungsmarkt für unabhängige Filmproduzenten mit fehlender Referenzproduktion nur bedingt möglich. Der Verkauf von Verwertungsrechten an Verleihfirmen ohne Referenzliste erfolgreicher Produktionen ist aufgrund des hohen Verwertungsrisikos eines Spielfilms ebenfalls schwierig. Außerdem kommen auch institutionelle Barrieren hinzu. Staatliche Reglementierungen und Filmförderungsprogramme einiger Länder z.B. Deutschland, erschweren den Zutritt internationaler Marktteilnehmer [vgl. WIRTZ (2003), S. 233 f.].

#### *Filmverleih/Rechtehandel*

Ist der Kinofilm fertig produziert, werden die Rechte diesen auszustrahlen weitergegeben. Dies erfolgt durch Filmverleihunternehmen, die die Rolle eines Zwischenhändlers in der Filmindustrie einnehmen. Die Ausstrahlungsrechte werden gegen eine Erlösbeteiligung an die Kinobetreiber verliehen. Schon bei Vertragsabschluß zwischen Produzent und Filmverleiher wird die Zahl der Startkopien festgelegt, um sicherzugehen, in welchem Umfang für die Produktion geworben wird. Die Auswertungsrechte an einem Film in einem Vertriebsgebiet werden über einen bestimmten Zeitraum verkauft. In dieser Zeit

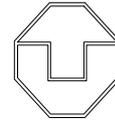
kann der Film im Kino gestartet werden und darf, nach der vertraglich festgelegten Sperrfrist, in der ein Titel nicht als Video/DVD verkauft oder im Fernsehen ausgestrahlt werden darf, an einen Sender weiter gegeben werden [vgl. SCHRÖDER (1996), S. 61].

Der Verleihumsatz insgesamt belief sich im Jahr 2003 auf 384,1 Millionen EUR und lag damit um 35,1 Millionen EUR unter dem Vorjahresergebnis, was einem Rückgang von 8,5 Prozent entspricht. Die nachfolgende Grafik vergleicht die Anteile der Herkunftsländer am Gesamtangebot der erstaufgeführten Spiel- und Dokumentarfilme mit den Anteilen am gesamten Verleihumsatz des Jahres 2003 [vgl. BERAUER (2004), S. 28]. Auffallend ist der große Anteil der USA (Majorstudios), die sowohl eigene Vertriebskanäle als auch dauerhafte oder filmbezogene Kooperationen mit nationalen Filmverleihern pflegen, um die eigenen Produktionen möglichst weit verbreitet in die Kinos bringen zu können.



**Abbildung 4:** Anteile am Verleihumsatz  
[Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch (2004)]

Lizenzen, auch Nebenverwertungsrechte genannt, werden an Filmrechtehändler verkauft. Nebenrechte umfassen in der Regel die Verwertung des Films in den ergänzenden Absatzmärkten (Ancillary Markets), zu denen das Free-TV, Pay-TV, DVD/Video-



Segment sowie sämtliche Merchandising-Produktbereiche zählen. Diese Nebenverwertungsrechte leisten inzwischen, aufgrund der Veränderung des technologischen Umfelds und des geänderten Konsumentenverhaltens, einen wesentlichen Beitrag in der Wertschöpfungskette der Filmindustrie [vgl. WIRTZ (2003), S. 238]. Aber auch der Weltmarkt für Filmlizenzen wird von den Major-Studios dominiert, da die eigenen Filme im Kino- und Videobereich weltweit über eigene Strukturen in Form von integrierten Filmverleihunternehmen vermarktet werden. Das Gesamtvolumen des Weltmarktes für Filmlizenzen amerikanischer Produktionen wuchs seit 1999 beträchtlich von 13 Milliarden US\$ auf 23 Milliarden US\$ 2003 [vgl. MPA (2004), S. 11].

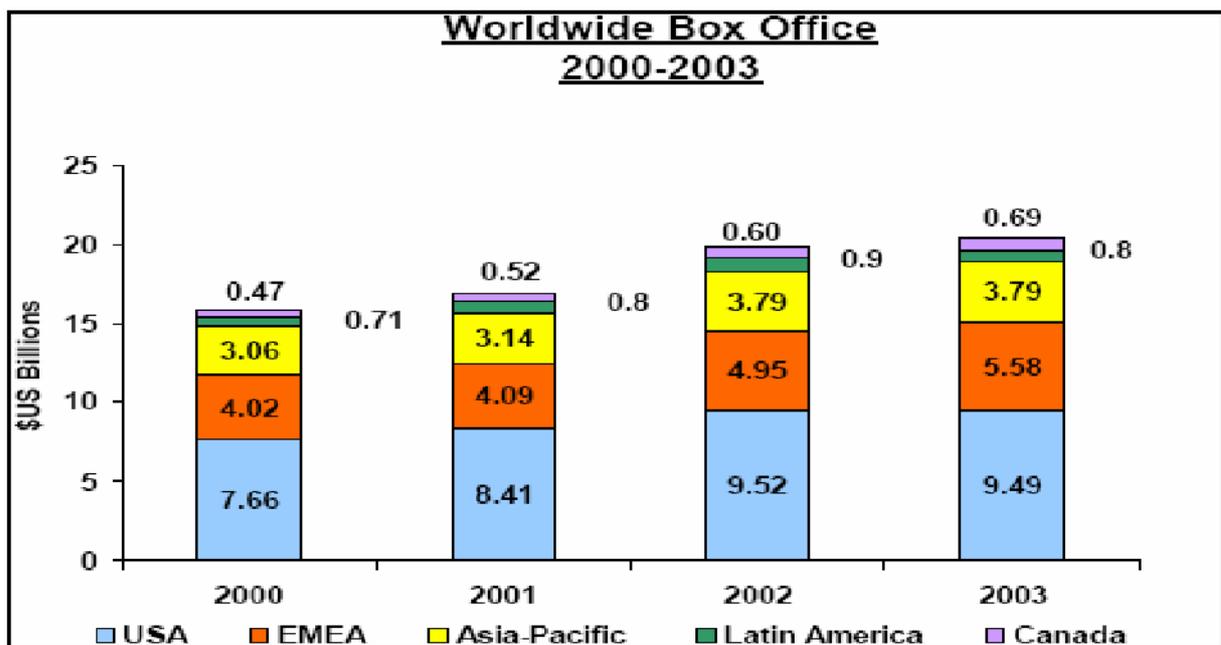
Auch im Sektor des Rechte- und Lizenzhandels sind Markteintrittsbarrieren struktureller Art zu beobachten. Um auf dem Lizenzmarkt bestehen zu können, ist ein direkter Zugang zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten notwendig. Allerdings existiert ein großer Wettbewerb auf dem Markt der unabhängigen Verleiher. Die US-Majors dominieren durch ein durchgängiges Netzwerk an Beteiligungen den globalen Markt und erschweren somit den Eintritt neuer Wettbewerber auf internationaler Ebene.

### *Filmverwertung*

Die Abspielstationen, welche auch als Verwertungs- oder Distributionsmedien bezeichnet werden, stellen den direkten Kontakt zu den Endkunden dar. Die Verwertung von Spielfilmen und anderen Inhalten erfolgt vorwiegend über die drei Medien Kino, Video/DVD und TV [vgl. LANGE (1999), S. 4]. Umsätze werden aber nicht nur über die klassischen Distributionsmedien, sondern über eine Vielzahl von sich ergänzenden Absatzkanälen (Ancillary Markets) generiert.

Mit 149 Millionen Kinobesuchern wurde im Jahr 2003 ein um 9,1 Prozent bzw. 14,9 Millionen Besucher schwächeres Ergebnis als im Vorjahr erreicht. Der Umsatz belief sich auf 850 Millionen EUR und war damit um 110 Millionen EUR geringer als im Vorjahr, was einem Minus von 11,5 Prozent entspricht. Der Kinomarkt reagierte weltweit auf die

rückläufige Konjunktur und das schwächere Filmangebot im Jahr 2003. In den führenden EU-Staaten ist dieser Trend zu beobachten, selbst in den USA wurde nach 11 Jahren mit Zuwachsraten in Folge zum ersten Mal ein rückläufiges „Box-Office“ registriert [vgl. o.V. CONSTANTIN FILM AG (2004), S. 14]. In der Abb. 5 wird die Entwicklung der weltweiten Kinoumsätze dargestellt, wobei Europa in dieser Darstellung mit Mittel- und Ostafrika zusammengefasst wird (EMEA). Dadurch wird die rückläufige Umsatzzahl Europas nicht ersichtlich. Auch hier zeigt sich die Dominanz der amerikanischen Filmindustrie. Bei Betrachtung der Rangliste der erfolgreichsten Filme ist festzustellen, dass: „The top five films internationally were the same as the US.“ [o.V. MPA (2004)]

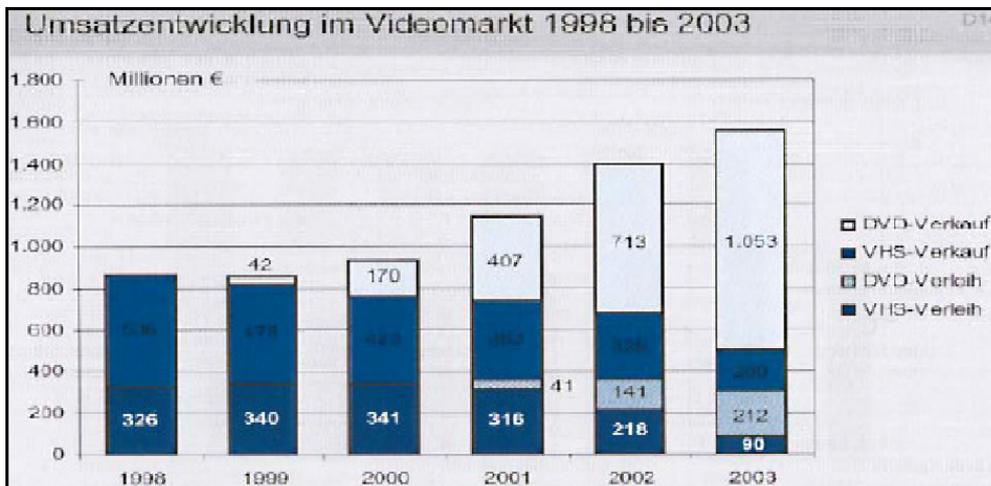


**Abbildung 5:** Entwicklung der Kinokassenumsätze  
 [Quelle: MPA Snapshot Report 2003]

Ebenfalls sind die Besucherzahlen 2003 in Europa und den USA rückläufig gewesen. Frankreich steht EU-Weit mit 174,2 Millionen Besuchern 2003 an der Spitze. Deutschland liegt mit 149 Millionen, hinter Großbritannien (167,3 Millionen) an dritter Position. In den USA gingen 1574 Millionen Menschen in die Kinos. Natürlich sind diese Zahlen bei einem Vergleich relativ zu sehen, da die Gesamteinwohnerzahl der entsprechenden

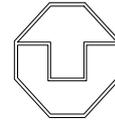
Länder betrachtet werden muss. Auch bei der Anzahl der Leinwände gewerblicher Filmtheater markiert Frankreich seine Spitzenposition in Europa mit 5280. Jedoch liegt weltweit ebenfalls die USA mit 35768 an der Spitze (Deutschland 4868) [vgl. BERAUER (2004), S. 86 f.].

Der Vertrieb von Kinofilmen im Home Entertainment Bereich erfuhr in den letzten Jahren ein sehr starkes Wachstum und erreichte im Jahr 2003 neue Rekordumsätze. Der Verkauf und Verleih von VHS-Kassetten ist weiter rückläufig. Die DVD setzt sich weiter durch. 2001 wurden erstmals mehr DVDs als VHS-Kassetten auf dem deutschen Home Entertainmentmarkt abgesetzt. Dominierende Marktteilnehmer weltweit sind die jeweiligen Home Entertainment Divisionen der Hollywood Major Studios (z. B. Warner Home Entertainment) und auch deutsche Produktionsunternehmen wie z. B. EuroVideo Bildprogramm der Bavaria Film Gruppe [vgl. WIRTZ (2003), S. 241].



**Abbildung 6:** Umsatzentwicklung im Videomarkt  
 [Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004]

Die Umsatzgenerierung mittels Merchandising spielt in der Filmbranche eine große Rolle. Merchandising bei Spielfilmen umfasst die Vermarktung der populären Filmfiguren, Filmtiteln, Filmsequenzen, Filmsymbolen o. ä. m. außerhalb der direkten Filmauswertung und dem filmbezogenen Marketing [vgl. BÖLL (1996), S. 122]. Aufgrund der hohen



Diversifizierung möglicher Merchandising-Produktpaletten ist ein ganzheitlicher Überblick über dieses Segment und deren wichtigsten Marktteilnehmer nicht möglich<sup>3</sup> [vgl. WIRTZ (2003), S. 242].

Auch im Filmverwertungssektor sind strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren zu beobachten. Potentielle Konkurrenz muss sowohl im Segment der Einzelkinos, als auch bei den Multiplexen hohe Infrastrukturkosten tragen und bei einem schon vorhandenen Überangebot von Leinwänden, wird der Marktzutritt zusätzlich erschwert. Weiterhin ist in attraktiven Lagen die Dichte an Kinos sehr hoch, so dass Konkurrenten Kompromisse bei der Standortwahl eingehen müssen. Dominante Filmverleihunternehmen binden Kinobetreiber langfristig zu bevorzugten Verwertungskonditionen. Neue Marktteilnehmer hätten daher eine längere Amortisationsperiode der getätigten Investitionen für z. B. die Verleihabgaben. Ähnliches ist auch auf dem Home Entertainmentmarkt zu beobachten. Der Zugang zu Verwertungsrechten bei Filmen mit hohem Absatzpotential ist, aufgrund der starken vertikalen Integration dominierender US-Studios, die die Filme wertschöpfungsübergreifend verwerten, beschränkt. Dominierende Marktteilnehmer können die Verkauf- und Verleihstarts gezielt steuern und die Vergabe von Verwertungsrechten limitieren, beeinflussen somit die Marktstruktur und bauen Markteintrittsbarrieren strategischer Art auf [vgl. WIRTZ (2003), S. 243].

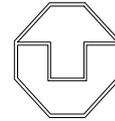
### **2.1.5 Hollywood – Die US-Filmindustrie**

#### *Die Major Studios*

„Filmindustrie ist Hollywood“ [SCHRÖDER (1995), S. 7] Sie wurde zwar nicht in Amerika erfunden, jedoch zum ersten Mal konsequent gewinnorientiert betrieben. Dabei kam es weniger auf künstlerische Aspekte an, mehr auf Geldakkumulation. Schon frühzeitig verdiente die Industrie nicht nur an Filmen, sondern baute entstehende Merchandising-Ansätze aus. Die Marktstruktur in den „goldenen“ 30er und 40er Jahren Hollywoods mit

---

<sup>3</sup> Inhaltlich wird das Merchandising im Kapitel „Leistungsspektrum“ (TZ 2.2) beschrieben.



wenig Unternehmen, die sowohl in Produktion, Verleih, als auch in der Filmaufführung tätig waren, hat sich seit den 50er Jahren grundlegend geändert. Auslöser war die Paramount-Entscheidung im Jahre 1948, nach der sich, unter anderem, die Majors von ihrem Kinobesitz trennen mussten. In der Folge entwickelte sich eine vertikale Produktionsdesintegration in Verbindung mit der (neuen) Rolle der großen Verleiher als financier-distributors<sup>4</sup>. [vgl. FRANK (1993), S. 88].

Die heutige Marktstruktur ist als oligopolistisch zu bezeichnen. Die Studios sind zu großen Medienkonzernen aufgegangen und beherrschen den Weltmarkt auf allen Wertschöpfungsstufen. Der amerikanische Markt wird von den so genannten Major-Studios beherrscht. Die Major Studios, zu denen z.B. 20th Century Fox, Disney<sup>5</sup>, Paramount Pictures, Time Warner<sup>6</sup>, Universal Studios und Sony Pictures<sup>7</sup> zählen, produzieren im wesentlichen High Budget Filme. Die Produktionskosten für solche High Budget Filme sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die vorhandenen Finanzbudgets der Major Studios reichen daher nur noch für eine begrenzte Anzahl dieser Filme. Sony Pictures übernahm im September 2004 Metro Goldwyn Mayer, das letzte unabhängige Filmstudio in Hollywood, für 4,8 Milliarden Dollar [vgl. SCHMITT (2005)] und steigert seinen Marktanteil damit beträchtlich, was Abb. 7 verdeutlicht. Sony, als ausländischer Investor übernimmt damit ein großes Erbe. Viertausend Titel, Klassiker und schnöde Geldmacher, darunter über 200 Oscargekrönte Filme und fünfzehn "Best Pictures" [vgl. SCHMITT (2005)].

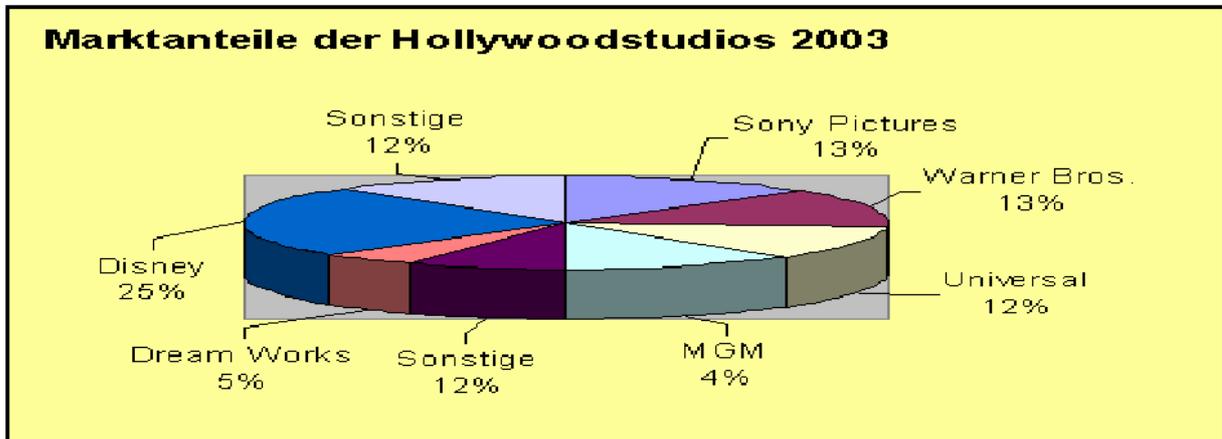
---

<sup>4</sup> Studios finanzieren die die Herstellung und sind gleichzeitig Verleiher (besitzen Urheber- und Nutzungsrechte) [vgl. EGGERS (1996), S. 86].

<sup>5</sup> Zu Disney gehört Buena Vista und Miramax/Dimension Films [vgl. MPA (2004)].

<sup>6</sup> Zu Time Warner gehört auch New Line Cinema und Warner Bros. [vgl. MPA (2004)].

<sup>7</sup> Sony Pictures übernahm im September 2004 Metro G [vgl. MPA (2004)].

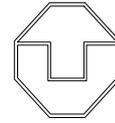


**Abbildung 7:** Marktanteile der Hollywoodstudios 2003  
[Quelle: Medienmärkte (2004)]

Wie schon erwähnt, war das Jahr 2003 für die amerikanische Filmwirtschaft weniger erfolgreich. Die Kinoeinnahmen gingen, wie die Zuschauerzahlen, leicht zurück (1,574 Mrd. Besucher 2003, im Vergleich 2002: über 1,6 Mrd.). Jedoch liegt auch 2003 die USA, bei Betrachtung der Besuchermarktanteile nach Herstellungsländern, mit 72,7 Prozent weit vor Deutschland mit 17,5 Prozent [vgl. BERAUER (2004), S. 44] Der amerikanische Bürger geht durchschnittlich 5,4-mal ins Kino und liegt damit im Vergleich zu Europa deutlich an der Spitze. [vgl. BERAUER (2004), S. 86 f.] Im Home Entertainment Bereich liegt die USA im allgemeinen Trend. Die VHS-Umsätze gingen im Vergleich zu 2002 um 35 Prozent zurück und der Siegeszug der DVD hält an, mit einer Steigerungsrate von 50,2 Prozent bezüglich 2002 [vgl. O.V. MPA (2004), S. 30].

### *Independents*

Auf dem amerikanischen Markt sind auch Unternehmen tätig, die nicht zu den großen Major Companies gehören. Diese werden Independents genannt. Somit ist nach dieser Definition jeder europäische Filmhersteller, egal wie groß, ein Independent. Diese Unternehmen konzentrieren sich dabei vorwiegend auf die Produktion von Low bis Medi-



um- Budget-Filmen, welche an ein spezielles, nicht mainstream-orientiertes<sup>8</sup> Publikum gerichtet ist (Genrefilme<sup>9</sup>, art-Movies<sup>10</sup>) [vgl. EGGERS (1996), S. 86]. In der Abb. 7 werden Independents unter dem Terminus „Sonstige“ erfasst. Sowohl die Erstellung, die Finanzierung, als auch die Verwertung der Filme stellt sich für Independent-Unternehmungen ungleich schwieriger dar, da die großen Studios den Markt kontrollieren. Ihnen bleibt meist nichts anderes übrig, als sich mit den Majors über unterschiedlichste Vertragsformen zu verflechten, um ihre Filme im Kino präsentieren zu können [vgl. SCHRÖDER (1995), S. 31]. Immer häufiger werden Independent Filme zu wirtschaftlichen Erfolgen. Den vergleichsweise niedrigen Produktionsbudgets stehen dabei hohe Rückflüsse gegenüber, was den „Return of Investment“ im Vergleich zu traditionellen Produktionen im Erfolgsfall wesentlich höher ausfallen lässt. Durch diese Erfolge wurden die Majors aufmerksam und traten selbst in den Markt ein, was die Grenze zwischen Studioproduktionen und Independent Filmen zunehmend verwischen lässt [vgl. GAITANIDES (2001), S. 119].

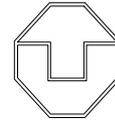
### 2.1.6 Der deutsche Markt

Das Kinojahr 2003 war ein Jahr mit Höhen und Tiefen. So sorgten neben der rezessiven Wirtschaftspolitik der zunehmenden Film-Piraterie sowie ein insgesamt schwächeres Produktangebot für vergleichsweise niedrige Umsatz- und Besucherzahlen [vgl. o.V. CONSTANTIN FILM (2004), S. 14]. Mit 149 Millionen Besuchern und einem Umsatz von 850 Millionen EUR an den Kinokassen belegt Deutschland im weltweiten Vergleich den zweiten Rang. Trotz allem ist Deutschland nach wie vor ein Filmimportland. Das deutsche Handelsdefizit, Verhältnis von Lizenzern und Lizenzentgelten bei Einfuhr und Ausfuhr, hat 2001 rund 3,8 Prozent also 0,7 Milliarden EUR betragen. Die USA sind für Deutschland der bedeutendste Importeur, auf den rund 0,6 von 1 Milliarden EUR der für Filmimporte zu zahlenden Lizenzentgelte (Kino und TV) entfielen.

<sup>8</sup> Große Zielgruppe.

<sup>9</sup> Genre = Action, Erotik, Science Fiction, Thriller, Drama, Kinderfilm, Western, Eastern, Dokumentation und Horror.

<sup>10</sup> Künstlerische Filme



Im Gegenzug sind die USA jedoch für Deutschland auch das bedeutendste Filmexportland, das 18,4 von 69,4 Millionen EUR der für Filmimporte enthaltenden Lizenzentgelte (Kino und TV) auf sich vereinigt. An zweiter Stelle stehen Frankreich und Italien mit circa 14 Millionen EUR [vgl. o.V. FFA (2002)]. Um die Wirtschaftlichkeit deutscher Produktionen zu erhöhen, zeichnet sich der Trend ab, Filme vermehrt so zu produzieren, dass sie für die weltweite Vermarktung geeignet sind. Das bezieht sich vorwiegend auf die zunehmende Kooperation mit ausländischen Investoren, als auch auf den Vermarktungsfokus im Ausland.

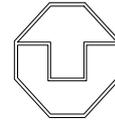
### *Filmproduktion*

Die Zahl der deutschen Spielfilmerstaufführungen in den gewerblichen Verwertungsstätten lag im Jahr 2003 bei 80, wovon 54 Filme ausschließlich von deutschen Firmen produziert wurden. 26 Filme waren Co-Produktionen mit ausländischen Partnern. Diese Partnerschaften sind wichtig, da deutsche Produktionsfirmen auf die strategisch wichtigen Schnittstellen zum internationalen Produktionsmarkt angewiesen sind.

Im Gegensatz zur USA, wo eine oligopolistische Marktstruktur im Produktionssektor existiert, ist der deutsche Markt durch einen hohen Fragmentierungsgrad geprägt. Ein Großteil der Filmproduktionsunternehmen produziert einen Film pro Jahr zur Kinoverwertung. Fernsehproduktionen stehen bei den meisten im Vordergrund. Insgesamt sind über 1500 Produktionsfirmen in Deutschland registriert. Die Cinemedia Film AG ist zurzeit Marktführer in Deutschland. Zu den wichtigsten Unternehmen zählen weiterhin Constantin Film, Bavaria Film und die UFA Film & TV Produktion [vgl. WIRTZ (2003), S. 230].

### *Verleih/Rechtehandel*

2003 wurden 359 Filme in Deutschland von ca. 50 verschiedenen Verleihfirmen erstaufgeführt [vgl. BERAUER (2004), S. 26]. Obwohl diese Anzahl der Firmen recht viel erscheint, sind es letztendlich wenige Unternehmen, die diesen Markt dominieren. Insbe-

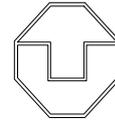


sondere die Majors nutzen ihre eigenen Vertriebskanäle über ihre Tochterfirmen, oder ortsansässige Kooperationspartner, um die eigenen Produktionen weitläufig in den Kinos zu vermarkten. Diese Tochterunternehmen können zwei Drittel der Marktanteile, gemessen an der Besucherzahl, für sich verbuchen. Aber auch einige wenige deutsche Filmverleiher haben großen Einfluss und teilen das letzte Drittel unter sich auf. Zu nennen sind insbesondere Constantin Filmverleih, Tobis Studio GmbH und Kinowelt Filmverleih [vgl. WIRTZ (2003), S. 236]. Aber gerade dieser Sektor ist von den Strukturveränderungen der filmwirtschaftlichen Wertschöpfungskette betroffen. So meldete z.B. die Senator Filmverleih GmbH, ein ehemaliges Schwergewicht in diesem Sektor, in ihrem letzten Quartalsbericht (Stand 2004), die Abwendung eines Insolvenzverfahrens. Grund der Einleitung war Zahlungsunfähigkeit. Viele kleinere Unternehmen, haben das gleiche Problem. Der Verleihumsatz insgesamt belief sich 2003 auf 384,1 Millionen EUR. Der deutsche Film konnte seinen Marktanteil am Gesamtumsatz auf 16,7 Prozent steigern, im Vergleich zum letzten Jahr. Gleichzeitig ging der Anteil des US-Films zurück (76,8) [vgl. BERAUER (2004), S. 22].

Der Markt für Nebenverwertungsrechte, welcher in der Regel die Verwertung in den ergänzenden Absatzmärkten umfasst (z. B. Merchandising), wird ebenfalls von den Majors dominiert und ist derzeit in Deutschland im Umbruch und in der Neuordnung. In den Jahren 1998 bis 2000 wurde durch Kapitalzufuhr bei Neuemissionen der Lizenz- und Rechthandel aufgebläht. Unausgewogenes Wachstum des Segments und ungerechtfertigte Erwartungen zeigen in der heutigen Zeit, nach Rückgang der Börsenkapitalisierung ihre Wirkung. Einseitige und langfristige Vertragsgestaltungen (z. B. Output-Deals<sup>11</sup>) belasten die Unternehmen zu Gunsten der Majors nachhaltig [vgl. WIRTZ (2003), S. 238]. Viele deutsche Rechthändler haben dadurch empfindliche finanzielle Einbußen hinnehmen müssen.

---

<sup>11</sup> Vertragspartner der Studios verpflichten sich, alle Filme, die in einem bestimmten Zeitraum produziert werden, abzunehmen.



### *Filmverwertung*

Statistisch gesehen hat jeder Einwohner in Deutschland im Jahr 2003 1,81 Kinokarten gelöst bei einem durchschnittlichen Eintrittspreis von 5,70 EUR. Diese Zahlen sind leicht rückläufig, jedoch wirkten sie sich nicht auf den Kinosaalbestand aus. Neueröffnungen und Schließungen hielten sich die Waage. Die Zahl der Filmtheater blieb mit 4868 gegenüber dem Vorjahr gleich. Auffallend ist die gestiegene Anzahl an Multiplexkinos<sup>12</sup>, welche inzwischen einen Anteil von 26,7 Prozent an den Leinwänden und 44,1 Prozent an den Gesamtbesuchern ausmachen, im Vergleich zu Einzelkinos. Cinemaxx, UCI, Kinopolis sowie die Kieft Gruppe, die die Spielstätten der UFA größtenteils übernommen hat, dominieren heute dieses Segment. [vgl. BERAUER (2004), S. 30 ff.]

Im Home Entertainment Bereich verläuft die Ablösung der VHS-Kassette durch die DVD als Trägermedium weiter zügig. Die technische Überlegenheit der DVD beschert dem Videomarkt einen starken Zuwachs. Der Gesamtumsatz liegt bei 1,56 Millionen EUR, wobei mehr als zwei Drittel des Videoumsatzes durch DVDs generiert wird. Ein Vergleich der Umsatzentwicklung am Video- und Kinomarkt, zeigt einen gegenläufigen Trend auf. Im Bereich des Videoverleihs sind die Zahlen ebenfalls rückläufig, was eine vermehrte Schließung von Videotheken nach sich zieht. Der Bestand ist auf 4200 Videotheken geschrumpft [vgl. BERAUER (2004), S. 51 ff.] Marktführer im Home Entertainment Bereich sind die entsprechenden Units der Major Studios, da dem Kunden vorwiegend mainstream-orientierte Filmangebote offeriert werden.

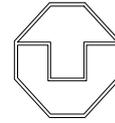
#### **2.1.7 „Sharewood“ – Der Parallelmarkt**

##### *Situation*

"Es ist wie eine böse Krankheit, wie sich das illegale Kopieren ausbreitet", sagt Christina Weiss, Beauftragte für Kultur und Medien beim Bundeskanzler [KREMPL (2003), o.S.] und bezieht sich dabei auf die so genannten Online-Tauschbörsen, in denen auch urhe-

---

<sup>12</sup> Kino-Einrichtungen mit mindestens sieben Sälen.

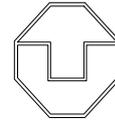


berrechtlich geschützte Werke, vor allem Film- und Musikdateien, zum kostenlosen Download zur Verfügung stehen. Dass seit der Gründung des ersten Filesharing-Dienstes Napster im Jahr 1999 immer mehr Internet-Nutzer eine immer größer werdende Menge an Kinofilmen aus einer wachsenden Anzahl von Peer-to-Peer-Netzwerken (P2P)<sup>13</sup> beziehen, bezeichnet die Filmindustrie als den eindeutigen Grund ihrer schwindenden Einnahmen. Juristische Schritte, sowohl gegen Tauschbörsenbetreiber, als auch gegen deren Nutzer, die Entwicklung neuer Kopierschutzmechanismen für CD und DVD, das Einrichten eigener, kostenpflichtiger Downloadseiten sowie eine breit angelegte Kampagne zur Information der Öffentlichkeit über Urheberrecht soll dem entgegenwirken.

Die Filmförderungsanstalt (FFA) hat ihre neue Brennerstudie 2004 veröffentlicht. Darin wurden 10.000 Personen in Deutschland nach ihren Gewohnheiten im Umgang mit ihren Computern befragt. Besonders im Blick dabei: Filesharing und Brennen. In der Studie wurde festgestellt, dass immer mehr Deutsche mit DVD-Brennern ausgestattet sind. Die Anzahl ist im Vergleich zum letzten Jahr um 500 Prozent gestiegen. So verkehren hier mittlerweile 3,1 Millionen Brenner [vgl. o.V. FFA (2004), S.5 ff.]. 14,4 Millionen Downloads 2004 ist eine beeindruckende Zahl und gilt vor allem für die Filmwirtschaft als wichtiges Signal. Denn 55 Prozent der DVD-Rohlinge werden mit Spielfilmen beschrieben. Aber ein weiteres Ergebnis der Studie ist es, dass im Vergleich zum letzten Jahr das Wachstum an Filmdownloads gesenkt werden konnte. Trotz allem ergibt eine Hochrechnung der FFA: 1,3 Million Filmdownloads mehr als 2003. Dabei sind Überlegungen anzustellen, ob juristische Maßnahmen der Filmindustrie dafür verantwortlich sind oder die Sättigung des Filesharing-Marktes. Immerhin ergibt sich aus der Studie eine für die Filmwirtschaft wichtige Erkenntnis. Offenbar konnte mit dem juristischen Vorgehen gegen Tauschbörsen eine Verschiebung des Filmmarktes beobachtet werden. Kinofilme tauchen deutlich später im Netz auf als noch 2003 [vgl. O.V. FFA (2004), S.7 ff.].

---

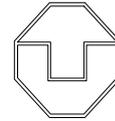
<sup>13</sup> Direkter Austausch von Dateien zwischen Usern, wobei keine Inhalte, sondern allenfalls ein Index auf einem Zentralrechner gespeichert werden.



### *Gegenmaßnahmen*

Das Urheberrecht schützt den Urheber in seinen geistigen und persönlichen Beziehungen zum Werk und in der Nutzung des Werkes und dient somit sowohl den ideellen als auch den materiellen Interessen des Urhebers. Damit verkörpert das Urheberrecht nicht nur auf das Werk bezogene Persönlichkeitsrecht, nämlich die Urheberpersönlichkeitsrecht in §§12-14 UrhG, die mit Schaffung des Werkes entstehen, sondern auch Vermögensrechte, die die wirtschaftliche Verwertung des Werkes gewährleisten. Unter den Schutz des Urheberrechts fallen künstlerische oder wissenschaftlich-technische Leistungen, die eine gewisse Originalität und Kreativität aufweisen [vgl. WÜLFING/DIECKERT (2002), S. 132]. §2 Abs.1 Nr.6 führt das Filmwerk als eigenständige Werkart auf. Der moderne Film stellt eine komplizierte Verbindung und Schichtung geistiger Leistungen zahlreicher Personen dar, deren Beiträge, ausgedrückt in bewegtem Bild, durch die Gestaltung der Bild – und Tonfolge einen geistigen Inhalt bzw. Sinn ausdrücken und damit grundsätzlich eine persönliche und geistige Schöpfung darstellen. Mit der Fortentwicklung der Filmindustrie, die sich auch die Digitalisierung (vgl. Tz. 2.1.2) zu Nutzen machen wird, kommt es mehr und mehr zu einer Kombination zwischen althergebrachten Filmaufnahmen und Computeranimationen. Jedoch bleiben alle diese Gattungen als Filme schutzfähig [vgl. WÜLFING/DIECKERT (2002), S. 132].

Die Filmindustrie möchte nur ungern dem Beispiel der Musiksparte folgen, die enorme Umsatzeinbußen aufgrund illegaler Tauschbörsen zu verzeichnen hatte (ca. 10 Prozent pro Jahr). Aufgrund der raschen Zunahme der Abonnenten von Breitbandanschlüssen und der diesen Nutzern zur Verfügung gestellten Programme, die einen als zunehmend leistungsstark geltenden Austausch jeglicher Dateien zwischen diesen Anwendern ermöglichen, wurde das Internet zur Gefahr für die Branche. Interessenverbände, die nicht nur in der Unterhaltungsindustrie zu den weltweit mächtigsten zählen, werden aktiv, darunter an vorderster Front die MPAA. Sie schätzt den entgangenen Gewinn der Branche auf 3 Milliarden EUR und berücksichtigt dabei ausschließlich den unerlaubten Handel von Videokassetten und DVDs. Aus einer BBC-News-Untersuchung geht hervor,



dass sich der durch illegales Herunterladen von Filmen aus dem Internet verursachte Gewinnverlust der Filmindustrie 2003 auf 92 Millionen USD belaufen hätte und laut Vorhersagen 2010 rund 460 Millionen USD betragen werde [vgl. GUILLOU (2004), S. 35].

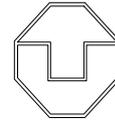
Diese Schätzungen sind schlecht nachzuweisen, jedoch ist eins klar, die Filmindustrie ist aufgefordert, geeignete Abwehrmechanismen zu entwickeln, um diesem Trend entgegen zu wirken. Schon erwähnte umfangreiche Kommunikationskampagnen sind nicht die einzigen Mittel, die eingesetzt werden. Überwachung des Filmproduktions- und Vertriebsverfahrens, Schutz und Verschlüsselung der Datenträger, gerichtliche Klagen und eine Änderung der Verleihpolitik sind weitere Maßnahmen, die in Zukunft ergriffen werden sollen.

## **2.2 Leistungsspektrum der Filmindustrie**

Einmal fertig gestellt, muss ein Film verwertet und ausgestrahlt werden, um seine Kosten einzuspielen. Das Kino bildet heute nur mehr eines der verschiedenen Auswertungsfenster, die der Filmindustrie dazu zur Verfügung stehen: Seit Mitte der Fünfzigerjahre werden Filme auch im Fernsehen ausgestrahlt. Der in den Achtzigerjahren explodierende Heimvideomarkt ist mittlerweile zum umsatzstärksten Segment der diversifizierten Verwertungskette eines Films geworden. Merchandise- und Product-Placement-Abkommen mit außen stehenden Lizenznehmern bieten zusätzliche Einnahmequellen und verlängern das ökonomische Leben eines Filmfranchises weit über die Grenzen des audiovisuellen Filmkonsums hinaus.

### *Filmvorführung*

Das eigentliche Kinogeschäft steht umsatzmäßig nicht an erster Stelle, jedoch beeinflusst der Kinoerfolg eines Spielfilms die zeitlich nachgelagerten Medien Video und TV erheblich. Daher hat die Kinopräsenz neben dem Umsatzeffekt auch eine hohe Marketingbedeutung [vgl. LANGE (1999), S. 7]. Es gibt verschiedene Arten von Kinos, die je nach Kundenpräferenz aufgesucht werden.



Einzel- oder Programmkinos werden erst Wochen nach dem offiziellen Filmstart mit aktuellen Produktionen beliefert und konzentrieren sich deshalb auf spezielles Publikum und spezielle Genres. Multiplexeinrichtungen werden speziell für den Mainstream-Konsum entworfen. Mindestens 6 Säle, neuste Kinotechnik, mehr als 100 Sitzplätze pro Saal sollen dem Kunden den Film als „Erlebnis“ präsentieren. Kombiniert wird das Angebot mit zahlreichen Ergänzungsprodukten<sup>14</sup> [vgl. SCHRÖDER (1995), S. 69]. Event-Kinos, z. B. Open-Air Kinos sind in der Nutzung meist zeitlich begrenzt. Die Filmvorführung erfolgt i. d. R. im Rahmen weiterer Veranstaltungen<sup>15</sup>. Das Filmangebot ist divers und richtet sich nach dem übergeordneten Thema des Events.

### *Film-Home Entertainment*

Dieser Bereich umfasst die Auswertung von Film-Content über Verleih und Verkauf von Videokassetten bzw. DVDs und stellt den wesentlichsten Bestandteil in der Verwertungskette dar. Verleih bedeutet dabei limitierter Konsum von Pay-per-View<sup>16</sup>, Video on Demand<sup>17</sup> und Near-Video-on-Demand<sup>18</sup>-Angeboten. Der Filmkauf ermöglicht dem Kunden den langfristigen Aufbau einer individuellen Filmbibliothek. Inhaltlich werden dem Kunden sowohl die eigentliche Kinofassung des Films, als auch ergänzendes Material, wie z. B. Interviews, Making-Of-Dokumentationen und alternatives Filmmaterial, wie z. B. Directors Cut<sup>19</sup> oder andere Sprachausgaben, angeboten [vgl. WIRTZ (2003), S. 257].

### *Merchandising/Licensing*

Walt Disney hat vorgemacht, wie es geht: Wahrscheinlich ist es möglich, nahezu das ganze Leben zu verbringen und immer von Disney-Produkten, genauer gesagt, von Gebrauchsgegenständen, Waren und Produkten, die in irgendeiner Weise sich eines

<sup>14</sup> Gastronomische Einrichtungen, Sportstätten und Einkaufsmöglichkeiten.

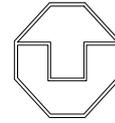
<sup>15</sup> z. B. Dresdner Filmfestspiele

<sup>16</sup> Pay-per-View bedeutet, dass der Konsument nur für jeden tatsächlich konsumierten Programmteil zahlt. Derartige Programmangebote werden verschlüsselt verbreitet.

<sup>17</sup> Multimedia-Dienst, der Videofilme individuell, zu jedem Zeitpunkt und meist gegen Entgelt abrufbar macht.

<sup>18</sup> Ein bestimmter TV-Film wird z.B. im 30-Minuten-Abstand auf vier verschiedenen Kanälen zu unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet.

<sup>19</sup> Originallänge, ungeschnitten



Disney-Charakteren bedienen oder sich mit ihm schmücken, umgeben zu sein. Zum Beispiel, schlafen in „König der Löwen“- Bettwäsche, spielen mit „Arielle“ Puzzles oder radieren mit „101 Dalmatiner“- Bleistiften [vgl. CLEVÈ (1996), S. 159].

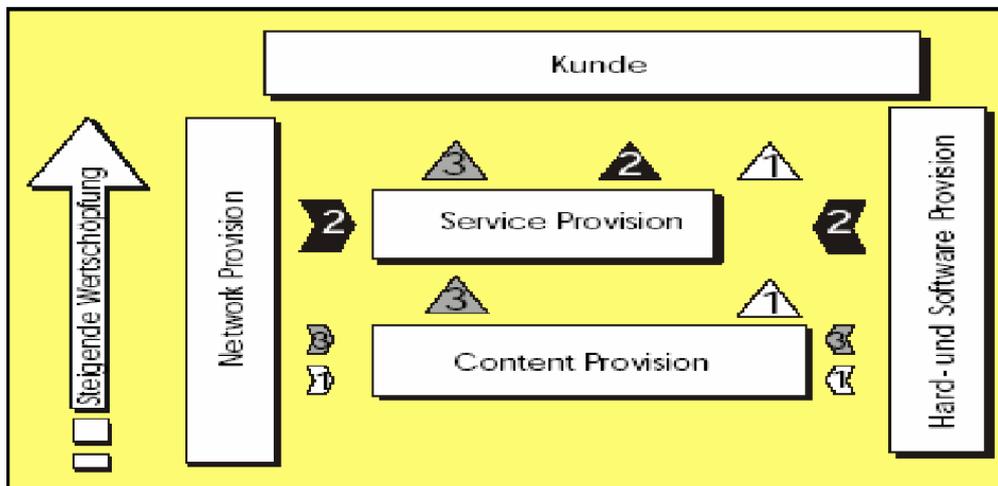
Merchandising wird unter anderem definiert als Sammelbegriff für absatzschaffende und –beschleunigende Tätigkeiten, die während des Weges einer Ware vom Hersteller zum Letztverbraucher geleistet werden und zählt somit als Teil des Marketings [vgl. BÖLL (1996), S. 19]. Licensing hingegen wird als die kommerzielle und kommunikative Nutzung und Verwertung eines Bekanntheitsgrades, den ein anderer geschaffen hat, mit dem Ziel, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren definiert [vgl. BÖLL (1996), S. 24].

## **2.3 Wertschöpfungsstrukturen**

Die Zielstellung dieses Kapitels ist es, die multimediale Wertschöpfungskette nach PORTER auf die Spielfilmindustrie zu übertragen, um zu analysieren, inwieweit die Entwicklungen des Multimediemarktes Auswirkungen auf den Spielfilmmarkt haben. Dabei ist es notwendig, die wichtigsten Aktivitäten im Bereich der Filmindustrie kurz zu erläutern.

### **2.3.1 Die multimediale Wertschöpfungskette**

Die in der Abbildung 8 auf der Angebotsseite betrachteten Aktivitäten kann in zwei größere Gruppen unterteilt werden: zum einen in die unterstützende Aktivitäten, zum anderen in die Basisaktivitäten [vgl. PORTER (1996), S. 63].



**Abbildung 8:** Die multimediale Wertschöpfungskette  
[Quelle: Kürble (2000)]

Die erste unterstützende Aktivität ist die Network Provision. Hiermit ist die Bereitstellung eines für Online-Multimedia notwendigen Netzes gemeint. Als zweite unterstützende Aktivität ist die Hard- und Software Provision zu nennen. Sie hat insofern auf jeder Wertschöpfungsebene Relevanz, da eine entsprechende Ausstattung mit der notwendigen Hard- und Software für die Speicherung, Vermittlung, Übertragung, den Empfang und die Verarbeitung digitaler Information notwendig ist. So benötigt der Anbieter einen Server, auf dem er die anzubietenden Informationen speichern kann und der Kunde braucht ein Endgerät bzw. eine Set-Top-Box<sup>20</sup> (STB), welche ihm den Zugang zum Server ermöglicht und die entsprechenden Daten verarbeiten kann [vgl. KÜRBLE (2000), S. 20].

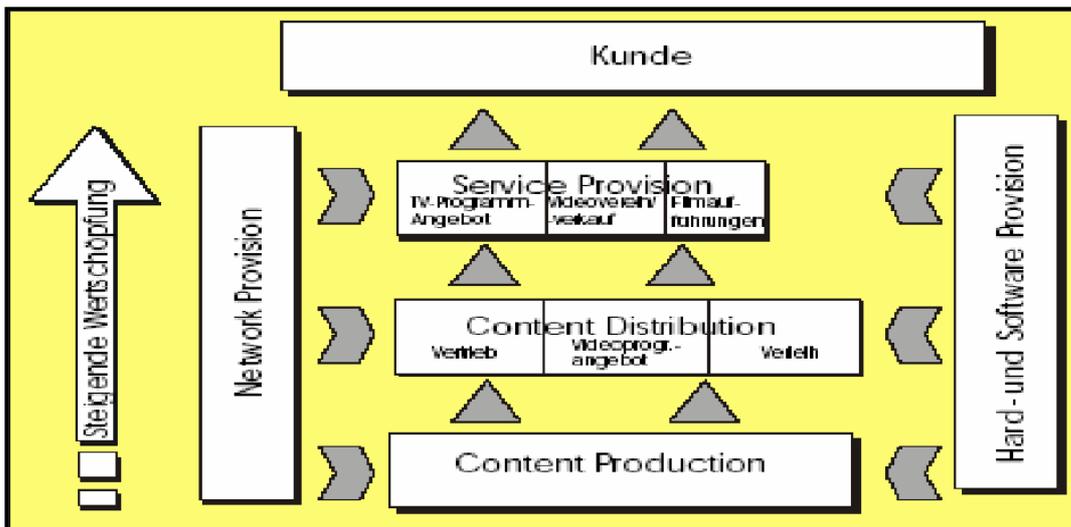
Als erste Basisaktivität in der Multimedia-Wertschöpfungskette ist die Content Provision, also die Bereitstellung von Inhalten zu nennen. Die zweite Basisaktivität stellt die Service Provision dar. Grundsätzlich übernimmt die Service Provision die Aufgabe der Aufbereitung und Bündelung von Inhalten. Darüber hinaus bildet sie die Schnittstelle zum Kunden. Hier finden die Kundenverwaltung, das Marketing und die Abrechnung statt.

<sup>20</sup> Zusatzgerät, das "auf den Fernseher" gestellt wird, um dessen Funktionen zu erweitern.

Am Ende der Wertschöpfungskette tritt als Abnehmer der Endkunde auf, der entweder als Privatkunde oder als Geschäftskunde die verschiedenen multimedialen Dienste nachfragt [vgl. KÜRBLE (2000), S. 21 f.].

### 2.3.2 Die Wertschöpfungskette der Filmindustrie

Die Wertschöpfungskette der Filmindustrie lässt sich in die Bereiche Service Provision, Content Distribution, Content Production, Network Provision und Hard- und Software Provision unterteilen, wie in der folgende Abb. 9 dargestellt wird.



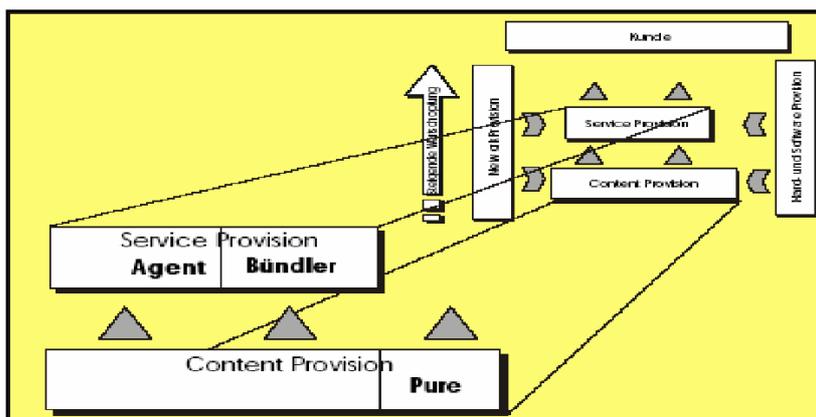
**Abbildung 9:** Die Wertschöpfungskette der Filmindustrie  
[Quelle: KÜRBLE (2000)]

Die erste Stufe, die Filmproduktion (Content Production), erfolgt in mehreren Schritten. Aus einer Idee wird ein Konzept entwickelt, welches die Buchauswahl und den Scriptentwurf vorsieht. Als Zweites wird das Drehbuch kreiert, Schauspieler und Produktionsteams ausgewählt und das Budget festgelegt. Sind alle organisatorischen Aspekte geklärt, können die Dreharbeiten beginnen. In der Nachbearbeitung wird der Film editiert, synchronisiert und mit eventuellen Spezialeffekten angereichert [vgl. LANGE (1999), S. 13 f.].

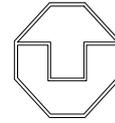
Auf der zweiten Ebene findet die Content Distribution statt, die je nach der in der Service Provision dargestellten Funktion entweder in Form des Filmverleihs, oder dem Video-DVD- Programmangebot stattfindet. Die Content Distribution übernimmt in der Filmindustrie die Funktion des Großhandels. Die „Ware“ ist, in diesem Fall, das Recht einen Film aufzuführen oder auszuwerten. Auf der Stufe der Service Provision findet die Bündelung der Produkte und die kundenorientierte Aufbereitung des Angebots statt. Dies kann entweder in Form einer Filmaufführung, des Videoverleihs, des TV- Programmangebots oder der Verwertung auf den „Ancillary Markets“ geschehen. Jeder dieser Verwertungskanäle bündelt die erworbenen Filmrechte für den Kunden und übernimmt zudem die Abrechnung, sowohl in Form eines Kaufvertrages oder in Form von Gebühren [vgl. KÜRBLE (2000), S. 25].

### 2.3.3 Auswirkungen multimedialer Entwicklungen

In der Abbildung 10 wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Bereich der Content Production und Content Distribution zur Content Provision zusammengefasst und es wird aufgezeigt, wie im Rahmen der multimedialen Entwicklung der Teil der Service Provision und der Content Provision weiter funktional aufgeteilt werden kann, übertragen auf die Filmbranche [vgl. KÜRBLE (2000), S. 25].



**Abbildung 10:** Auswirkung multimedialer Entwicklung  
 [Quelle: KÜRBLE (2000)]



Im Bereich der „pure“ Content Provision steht das Video on Demand in seiner einfachsten Form, also als reiner Abrufdienst von servergelagerten Videofilmen oder -sequenzen. Die Wertschöpfungskette wird verkürzt und der Kundenabruf ist direkter Art. Die Generierung zusätzlicher Wertschöpfung erfolgt kaum. Das klassische Angebot von Videos und DVDs im Verleih und Verkauf sowie das gebührenpflichtige Angebot des Free-TV ist in Form des Bündlers wieder zu finden. Die kundenbezogene zusätzliche Wertschöpfung liegt zwar höher als beim Video-on-demand, jedoch ist das gebündelte Angebot selten am (einzelnen) Kundenwunsch orientiert. Die höchste zusätzliche Wertschöpfung könnte der Agent generieren, indem er sein Angebot nach den Präferenzen des einzelnen Kunden ausrichtet und bezüglich der Programmauswahl und des Zeitpunktes, sein Angebot flexibel gestaltet. Das Internet in seiner Entwicklung bietet dahingehend viele Möglichkeiten. Internet-Serviceprovider könnten im Zuge der voranschreitenden Breitbandverkabelung solche „Enhanced-VoD“-Dienste anbieten. Erste Ansätze sind derzeit in Deutschland zu beobachten (z. B. T-online Vision).

## **2.4 Geschäfts- und Erlösmodelle**

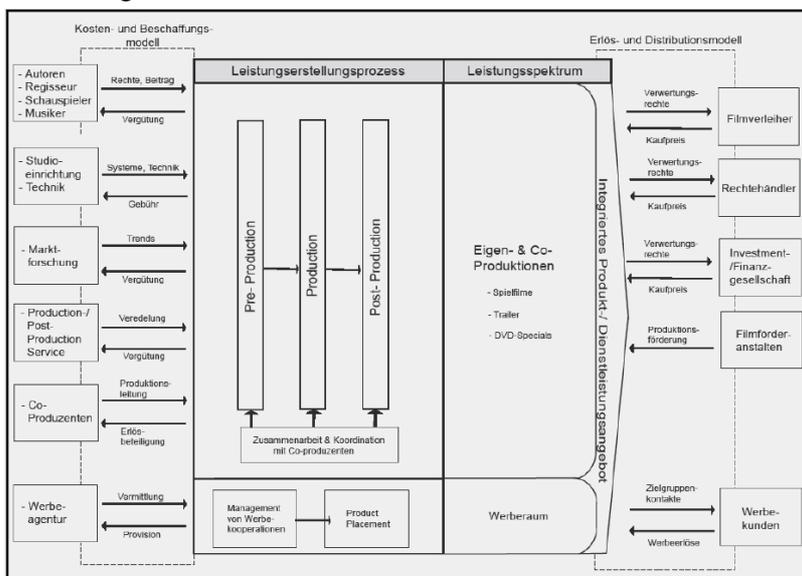
Die in der Filmindustrie verfolgten Geschäfts- und Erlösmodelle spielen, was Umfang und Inhalt anbetrifft, bei der Umsetzung einer erfolgreichen vertikalen Integration eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Im Folgenden werden einzelne Geschäfts- und Erlösmodelle vorgestellt und anhand der einzelnen Wertschöpfungsstufen, Filmproduktion, Filmverleih, Rechtehandel, Filmtheater und Home Entertainment abgegrenzt.

### **2.4.1 Filmproduktion**

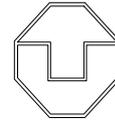
Obwohl immer mehr Filme produziert werden, sinkt die Anzahl der Hits mit mehr als einer Million Besuchern. Der Umsatz pro Film stagniert, die Produktions- und Vermarktungskosten sind drastisch angestiegen. Darüber hinaus ist der Lizenzmarkt zusammengebrochen und führt zu Finanzierungsproblemen der amerikanischen Filmstudios. Filmverleiher und -produzenten stehen vor der Aufgabe einer effizienteren Produktion

und Distribution durch digitale Verbreitungskanäle sowie neuer Geschäftsmodelle im digitalen Videovertrieb, um den Endkunden direkt zu erreichen [vgl. o.V. MMC (2002)].

Größtenteils ist das Erlösmodell von Filmproduktionsunternehmen auf die Verwertung der Rechte an dem produzierten Film ausgerichtet, wobei dieser Erlös je nach Finanzierungsmodell, sowohl vor Produktionsstart (Rechte werden verkauft und tragen zur Filmfinanzierung bei), als auch nach der tatsächliche Fertigstellung des Filmes generiert wird [vgl. WIRTZ (2003), S. 260]. Die Bedeutung von Product Placement als Zusatzgeschäft der Filmproduktion wuchs während der Entwicklung der Filmindustrie und deckt heutzutage einen nicht unerheblichen Teil der Produktionskosten ab. Schätzungsweise bis zu 15 Prozent kann der Filmproduzent im Einzelfall mit Hilfe dieser Werbeform finanzieren. Product Placement ist dabei die gezielte Platzierung von Markenprodukten in Spielfilmen. Der Markenartikelhersteller vergütet die Integration seines Produktes, entweder in Form von Geldmitteln oder stellt die entsprechend wertvollen Produkte (z. B. Autos) kostenlos zur Verfügung [vgl. EGGERS (1995), S. 72]. Die folgende Abbildung 11 zeigt das Geschäftsmodell der Odeon Pictures GmbH. Sie ist eine 100-prozentige Tochterunternehmung der Odeon Film AG.



**Abbildung 11:** Geschäftsmodell Filmproduktion  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 261]



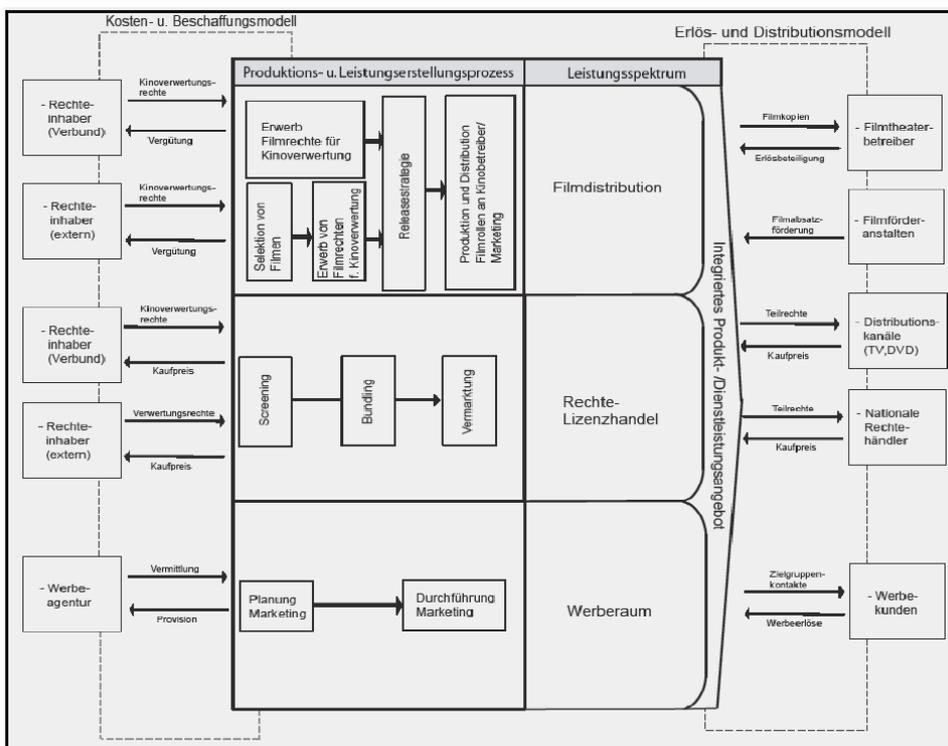
## 2.4.2 Filmverleih und Rechtehandel

Wie schon diskutiert, nehmen die Sparten Filmverleih und Rechtehandel eine Handelsposition zwischen Produktion und Verwertung ein. Aufgrund dieser Positionierung weisen beide Geschäftsmodelle große Übereinstimmungen hinsichtlich des Beschaffungsmodells und des Leistungserstellungsprozesses auf. Das Geschäftsmodell von Verleihunternehmen beruht grundsätzlich auf der Distribution von Kinofilmen an Filmtheater, gegen eine Erlösbeteiligung an den Einspielergebnissen. Beschafft werden diese Rechte entweder von den entsprechenden Produzenten oder von vorgelagerten Unternehmen (Rechteinhabern), wobei diese Transaktion abhängig vom Integrationsgrad des Filmverleihers in der Wertschöpfungskette ist. So kann es sein, dass bei Fremdbezug von externen Rechthändlern, höhere Investitionen notwendig sind, als bei Verbundunternehmen, mit denen man in kooperativer Beziehung steht. Außerdem muss eine entsprechende Risikobetrachtung bei Bezug von unabhängigen Produzenten durchgeführt werden. Gerade bei fehlenden Referenzproduktionen sollte das Vermarktungspotential genau geprüft werden, um entsprechende Fehlkäufe zu vermeiden.

Bei der eigentlichen Leistungserstellung, die sich auf die physische Vervielfältigung und die anschließende Distribution an die Filmverwerter konzentriert, spielt die Planung der Marketingaktivitäten eine wichtige Rolle. Merchandisingpartner werden zudem aktiviert und weitere Verwertungsrechte gehandelt. Die eigentliche Erlösgenerierung erfolgt nicht nur durch Einspielbeteiligungen, sondern auch durch Sponsoring- und Merchandisingverträge mit interessierten Unternehmen, die das Image des Filmes wiederum auf die eigenen Produkte übertragen wollen [vgl. WIRTZ (2003), S. 262].

Die Geschäftstätigkeit des reinen Rechthändlers umfasst, wie beim Filmverleiher, den Erwerb von Verwertungsrechten (Gesamt- oder Teilrechten) von Verbundunternehmen oder externen Inhabern mit dem Ziel diese zu bündeln und optimal zu verwerten. Im Gegensatz zum Filmverleiher werden diese Rechtepakete ausschließlich an weitere Zwischenhändler, Verkaufsgenten, regionale Distributoren (Verwendung im Ausland)

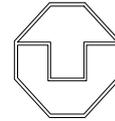
oder andere verwertungskanalspezifische Abnehmer veräußert (z. B. Home Entertainment, TV, Fluglinien). Der Umfang des Handels ist dabei unterschiedlich ausgeprägt und vom letztlichen Einsatzzweck abhängig. In Abbildung 12 wird das Geschäftsmodell der Constantin Filmverleih GmbH (Tochtergesellschaft der Constantin Film AG) dargestellt, welches Verleih und Rechtehandel vereint.



**Abbildung 12:** Geschäftsmodell Filmverleih/Rechtehandel  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S.263]

### 2.4.3 Filmverwertung

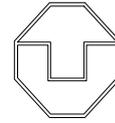
Durch die technologische Entwicklung haben sich in den letzten Jahrzehnten die Erlös- und Geschäftsmodelle im Bereich der Filmverwertung verändert und erweitert. Neben der traditionellen Kino- und TV-Auswertung gibt es inzwischen weitere Absatzkanäle- und Märkte. Das Kino stellt aber immer noch eine Art Primärverwertung dar, die für den weiteren Erfolg des Kernproduktes Film ausschlaggebend ist.



Kinos und Kinoketten erzielen ihre Erlöse hauptsächlich aus zwei Quellen: 1. ihrem Anteil an den Kinokasseneinnahmen und 2. dem Verkauf von zusätzlichen Konsumgütern und Merchandising-Artikeln. Der Umsatz aus den Kinokassen ergibt sich dabei als Produkt aus dem Eintrittspreis und der Anzahl der Kinobesucher. Dabei ist es wichtig, die gegebenen Kapazitäten gut auszulasten und gleichzeitig hohe Deckungsbeiträge zu erzielen. Der Kinobetreiber muss eine kontinuierliche Produktversorgung sicherstellen. Wenn Kinos über mehrere Säle verfügen, besteht die Möglichkeit, erfolgreiche und weniger erfolgreiche Filme relativ flexibel zu platzieren, um eine gute Gesamtauslastung zu erreichen. Neben der Verwertung des Kernproduktes, haben die entsprechenden Nebenprodukte, diverse Speisen und Getränke eine große Bedeutung. Sie runden den Kinobesuch ab und ermöglichen dem Kinobetreiber, hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften [vgl. LANGE (1999), S. 52].

Eine Betrachtung des Beschaffungsmodells zeigt auf, dass kann man viele Service-Lieferantenbeziehungen zu erkennen sind. Der Filmverleih stellt dabei den wichtigsten Teil der Zulieferkette dar und kann sowohl von Verbundunternehmen, als auch von externen Quellen her erfolgen. Neben der terminlichen Planung der Distribution, wird auch die Anzahl der Kopien festgelegt und vertraglich vereinbart. Zudem werden andere Zuliefer- und Serviceunternehmen gebunden, wie z. B. sämtliche gastronomische Bereiche und Technologie- und Infrastrukturlieferanten, soweit sie nicht schon als Großunternehmen integriert sind. Werbeagenturen werden zur Akquisition und Vermittlung von potentiellen Werbekunden eingesetzt [vgl. WIRTZ (2003), S. 264].

Beim eigentlichen Leistungserstellungsprozess erfolgen die Programmplanung und die Vorführung des Films. Vorraussetzung ist hier natürlich des ordnungsgemäße Betrieb und die Wartung der Vorführtechnik. Der Leistungserstellungsprozess von Einzelkinos und Kinoketten unterscheidet sich aber hinsichtlich der Programmplanung- und Abstimmung. Kinoketten haben die Möglichkeit der überregionalen Abstimmung und Optimierung. Einzelkinos hingegen sind an orts- und situationsspezifische Kundenanforderun-

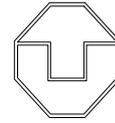


gen gebunden. Wie schon erwähnt, werden ergänzend zum Kinovergnügen gastronomische Angebote bereitgestellt. Die Werbeagenturen letztendlich platzieren zielgruppenspezifisch Werbespots und weitere Medien, wie z. B. Plakate und Handzettel (Flyer) [vgl. WIRTZ (2003), S. 267].

#### **2.4.4 Home Entertainment**

Das Geschäftsmodell des Home Entertainmentbereichs ist direkt am Kunden ausgerichtet und basiert grundsätzlich auf dem Verleih und Verkauf von Filmen auf verschiedenen Trägermedien. Auch internet- kabel- oder satellitenbasierte Dienste werden in Zukunft vermehrt vorzufinden sein. Videotheken sind dabei die Institutionen, die sich dem Endkunden offerieren. Sie sind größtenteils in Ketten organisiert (z. B. Deutscher Videoring, Blockbuster) und mit Verwertungsrechten und physischen Produkten ausgestattet (z. B. DVDs, VHS-Kassetten und technischem Equipment zur Realisierung von Pay-per-view und Video-on-demand), welche sie entweder direkt von der produzierenden Industrie beziehen oder über Einkaufskooperationen empfangen. Ein weiterer wesentlicher Kostenaspekt ist der Aufbau eines Filialnetzes und einer zentralen Distributionseinrichtung, die natürlich auch betrieben werden muss, d. h. Kosten für Personal fallen ebenfalls an [vgl. WIRTZ (2003), S. 266].

Der eigentliche Produktions- und Leistungserstellungsprozess ist in drei parallele geschäftsfeldspezifische Teilprozesse gegliedert, wobei die Struktur des Warenein- und -verkaufs im Filmverleih und -verkauf ähnlich ist. Vorteil einer zentralen Steuerung ist die Koordination im Bestandsmanagement und die Pflege einer umfangreichen Kundendatenbank, an der das Nutzungsverhalten charakterisiert werden kann, um dem Kunden so ein abgestimmtes, ausgewogenes Produktspektrum präsentieren zu können. Neben den stationären Verkaufsstellen werden internetbasierende Absatzkanäle eine immer größere Bedeutung erlangen, da so Bestellvorgänge des Kunden optimiert werden könnten. Daraus würde sich ein größeres Absatzpotential ergeben, was zusätzliche Er-

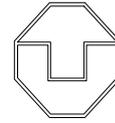


löse bedeutet. Die Videothekenkette fungiert dabei als Vertriebspartner und Contentlieferant.

Große Verknüpfungen mit Technologielieferanten und Systembetreibern bestehen im Geschäftsfeld Pay-per-view und Video-on-demand. Die eigentliche Erlösgenerierung erfolgt über die drei wesentlichen Bereiche des Verleihs, Verkaufs und des Pay-per-view. Lediglich der Verleih und Verkauf wird durchgängig durch die Wertschöpfungskette des Home Entertainment- Unternehmens abgedeckt. Die Erlöse des Pay-per-view Geschäftsfeldes werden dagegen mit den Technologiepartnern und Systembetreibern, je nach Umfang der getätigten Investitionen aufgeteilt. Ein typisches Beispiel eines solchen multispektralen Unternehmens im Home Entertainment Bereich stellt Blockbuster dar. Blockbuster betreibt als Tochterunternehmen des Viacom Konzerns weltweit 8000 Filialen, pflegt einen Kundenstamm von 52 Millionen und setzt neben dem Verkauf und Verleih von Spielfilmen, auch auf den Vertrieb von Pay-per-view [vgl. WIRTZ (2003), S. 267].

## **2.5 Absatzmanagement**

Da die Produktionskosten in der Filmindustrie tendenziell weiter zunehmen, ist es wichtig das Kernprodukt, den Spielfilm, optimal zu vermarkten, um sein Potential auszuschöpfen. Dies kann nur geschehen, wenn er einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht und in diversen Produktvariationen angeboten wird, so dass er je nach Art der Kundenpräferenz konsumiert werden kann. Daher kommt dem Absatzmanagement in der Filmindustrie eine immer größere Bedeutung zu. Im folgendem werden verschiedene Aspekte der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik betrachtet.

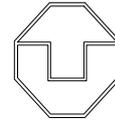


### 2.5.1 Produktpolitik

Untersuchungsgegenstand ist der abendfüllende Spielfilm. Hierbei handelt es sich um Filme, die 60 bis 180 Min lang sind und den Leistungskern in der Filmindustrie darstellen. Betrachtet werden dabei Produkte, die sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette durchlaufen, Kino, Home Entertainment und TV [vgl. LANGE (1999), S. 2]. Wie schon erwähnt, werden grundsätzlich „High Budget“- und „Low Budget“-Filme unterschieden, die sich hinsichtlich der Produktionskosten und des künstlerischen Gehaltes unterscheiden. Diese Segmentierung wird auch als Spannungsfeld zwischen „Kunst und Kommerz“ beschrieben. Oftmals werden verschiedene Zielgruppen angesprochen, mit unterschiedlichem Anspruch und einer unterschiedlichen Erwartungshaltung gegenüber dem Kernprodukt. Versioning bezeichnet hierbei die Präsentation des Filmes in abweichenden Versionen. Diese Strategie wird besonders im Home Entertainment Bereich eingesetzt. Neben der Kinoversion werden alternative Varianten, wie z. B. eine ungeschnittene Fassung des Filmes angeboten (Director`s Cut), zusätzliche Tonspuren oder andere ergänzende Inhalte (vgl. Tz. 2.3) [vgl. WIRTZ, S. 297]. Der Konsument hat also die Möglichkeit, aus einer Produktlinie gemäß seiner Präferenz auszuwählen.

#### *Windowing*

Die grundsätzliche Abfolge der zeitlichen Verwertung von Spielfilmen wird als Windowing bezeichnet. Dabei werden Spielfilme in einer klar definierten Reihenfolge in den Abspielstationen eingesetzt. Die Auswertungsperioden in den einzelnen Medien werden dabei als „Windows“ („Fenster“) bezeichnet. Die Erstverwertung erfolgt im Kino (1. – 6. Monat), die Zweitverwertung im Home Entertainment Bereich Video/DVD (7. – 18. Monat) und anschließend im Pay-TV, wobei die Zeitfenster tendenziell immer kleiner werden. Ab dem 25. Monat ist ein Film dann für das Free-TV verfügbar, wobei durch Sonderzahlung der Sender diese Periode oft verkürzt wird [vgl. GAITANIDES (2001), S. 78].

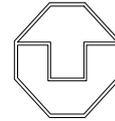


### **2.5.2 Preispolitik**

Die Preispolitik, die die Filmwirtschaft verfolgt, kann entweder nachfrage- oder konkurrenzorientiert sein. Die Nachfrageorientierung ist dabei stark abhängig von der Aktualität des Films. Wird die Preisentwicklung anhand des Windowing beschrieben ist festzustellen, dass der Preis entlang der Verwertungsfenster fällt, da die Zahlungsbereitschaft bei abnehmender Aktualität des Filmes sinkt. Konsumenten, die den Film kurz nach der Veröffentlichung sehen wollen, sind daher bereit mehr zu investieren, im Gegensatz zu denen, die den Film erst in der Verleihphase sehen wollen. Im Zuge der Digitalisierung ergeben sich neue Möglichkeiten das restliche Konsumpotential abzuschöpfen. Downloadportale könnten z. B. einen Film vor der Kinopremiere gegen einen Aufpreis zur Verfügung stellen. Die Preisfindung in den Absatzwegen richtet sich nicht nach den Kosten der Beschaffung oder der Produktion. Sowohl in der Kinoauswertung, als auch in den weiteren Verwertungsstufen orientiert sich der Anbieter an den Konkurrenzprodukten. Bei der Kinoauswertung werden Preisaufschläge nur akzeptiert, wenn sie durch höhere Betriebskosten gerechtfertigt werden, die bei Produktionen mit Überlänge entstehen [vgl. Wirtz (2003), S. 297 f.].

### **2.5.3 Distributionspolitik**

Die verschiedenen Absatzkanäle wurden bereits im Kapitel „Leistungsspektrum“ abgehandelt, jedoch ist hinzuzufügen, dass die Distribution auf den Rezipientenmärkten, im Gegensatz zu herkömmlichen Konsumprodukten, indirekt erfolgt. Die Produkte (Rechte) werden über eine verschiedene Anzahl von Intermediären vertrieben, bevor sie letztlich den Kunden erreichen. Die verschiedenen Absatzkanäle werden mit den dazugehörigen Distributoren in der folgenden Tabelle noch einmal zusammenfassend dargestellt.



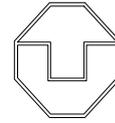
**Tabelle 1:** Distributoren der Filmindustrie  
 [Quelle: vgl. WIRTZ (2003), S.300]

Absatzkanal	Distributoren
Kino	Filmverleih und Kinobetreiber bieten den Film gemeinsam dem Kunden an, auch Bündelverträge möglich (Vertrieb von mehreren Filmen)
Home Entertainment	Home Entertainment Divisionen vertikal integrierter Unternehmen oder spezialisierte Unternehmen bieten Produkte mit Unterstützung des Einzelhandels an; NEU: Internet: Angebot von Streams und Downloads von Internetportalbetreibern in Kooperation mit Verleihunternehmen
TV	Filmangebot von Free-TV- oder Pay-TV- Anstalten
Merchandising	Je nach Art wird das Merchandisingprodukt von versch. Einzelhändlern angeboten (z. B. Fachhändler für Spiele, Musik, Lebensmittel)

#### 2.5.4 Kommunikationspolitik

Im Jahre 2003 gaben die Major-Studios insgesamt 39 Millionen US-Dollar für Werbekampagnen in allen zur Verfügung stehenden Medien pro Film aus. Die Tendenz ist weiter steigend [vgl. MPA (2003), S. 20]. Um das Risiko eines Misserfolgs des Films zu reduzieren, gilt es, den Bekanntheitsgrad des Produktes zu steigern und höchstmögliches Interesse zu generieren, um hohe Einspielergebnisse innerhalb kürzester Zeit zu erreichen. Es gibt verschiedene Kommunikationsmaßnahmen und –instrumente, die vorwiegend von Filmverleihern in die Wege geleitet werden, um dies zu erreichen.

Das Poster ist das Hauptwerbemittel des Films. Es stellt das Image dar und wird meistens, in Ausschnitten als DVD- und Videocover verwendet. Fernseh-, Radio- und Printwerbung kann innerhalb kurzer Zeit eine große potentielle Kundengruppe erreichen, ist aber auch am kostenintensivsten. Trailer und Teaser zeigen dem Kinopublikum Ausschnitte des Films als Vorankündigung. Product Placement Verträge können als Gegenleistung die Positionierung von Schauspielern in herstellereigenen Werbespots



beinhalten. Die Premierenfeier mit den filmspezifischen Stars kann als Marketing-Event mit der entsprechenden Medienberichterstattung eingesetzt werden. Festivals nehmen eine Kommunikationsfunktion ein, neben der Funktion des Marktplatzes für den Rechtehandel. Die Bedeutung des Internet als Informationsplattform steigt weiter. Trailer und strategisch platzierte Links locken den potentiellen Kunden auf die speziell für den Film konstruierte Webseite und wecken so sein Interesse [vgl. WIRTZ (2003), S. 304].

### **3 TV-Management**

#### **3.1 Marktstruktur**

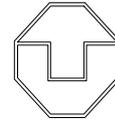
Die Struktur des deutschen TV-Marktes wird entscheidend durch das Nebeneinander von öffentlich-rechtlichen und privaten TV-Sendern geprägt, welches durch die duale Rundfunkordnung ermöglicht wurde. ARD und ZDF sowie die dritten Programme und Spartensender sind öffentlich-rechtlich organisiert. Im September 2003 konnten laut der aktuellen Programmliste der „Kommission zur Ermittlung der Konzentration in Rundfunkbereich“ (KEK) 53 private Programme mit bundesweiter Lizenz empfangen werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 308].

##### **3.1.1 Eigentümerstrukturen**

Der deutsche Fernsehmarkt weist eine oligopolistische Marktstruktur mit drei Anbieterblöcken auf. Im Jahre 2002 ist mit dem Zusammenbruch der Kirch-Gruppe einer dieser Anbieterblöcke aufgebrochen [vgl. WIRTZ (2003), S. 311 f.]. Den ersten Anbieterblock stellen die öffentlich-rechtlichen Sender dar, welche in einem publizistischen Wettbewerb stehen. ARD und ZDF sind dabei als Vollprogramme zu betrachten, während die dritten Sender der ARD Regionalprogramme, wie N3, WDR, MDR oder RBB<sup>21</sup> sind. Zudem produzieren ARD und ZDF die Gemeinschaftsprogramme Phoenix, Kinderkanal, 3sat und arte [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 19].

---

<sup>21</sup> RRB: Rundfunk Berlin-Brandenburg ist nach der Fusion von SFB und ORB entstanden.



Den zweiten Anbieterblock bildet die RTL Group. Zu dieser Senderfamilie gehören RTL, RTL II, Super RTL, VOX und seit 2003 auch n-tv. Die Bertelsmann AG als Hauptanteils-eigner, die WAZ-Gruppe und andere außen stehende Anteilseigner sind die Eigentümer der RTL Group. Der Sender Super RTL wird in Zusammenarbeit mit dem Walt Disney-Konzern betrieben. An RTL II haben der Bauer-Verlag und die Tele München-Gruppe den Hauptanteil, sodass die RTL Group hier nur eine Minderheitsbeteiligung besitzt. Der Nachrichtensender n-tv wird von RTL Television in Zusammenarbeit mit CNN/Time Warner betrieben [vgl. WIRTZ (2003), S. 311 f.].

Nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe bildete die daraus hervorgegangene ProSieben-Sat.1 Media AG den dritten Anbieterblock. Die von der Kirch Media GmbH & Co. KGaA unmittelbar gehaltenen 71,98 Prozent der Anteile an der ProSiebenSat.1 Media AG wurden im August 2003 von einem Tochterunternehmen der US-amerikanischen Mediengruppe Saban Capital Group erworben, welches neben dem Axel-Springer-Verlag, Hauptanteilseigner war. Die ProSiebenSat.1 Media AG hielt jeweils die hundertprozentigen Beteiligungen an den Sendern ProSieben, Sat.1, Kabel 1 und N24. In Zusammenarbeit mit der Home Shopping Network Inc. wurde zudem der Sender Neun Live betrieben [vgl. KEK (2003), S. 99 f.]. Im August 2005 verkauft der US-Investor Saban die Mehrheit (50,5%) der Pro Sieben Sat 1 Media AG an den Springer Konzern. Mit dem Kauf gewinnt Europas größter Zeitungsverlag („Bild“, „Welt“) die Kontrolle über die Fernsehsender Pro Sieben, Sat 1, Kabel 1 und den Nachrichtensender N24 [o.V. (2005)].

### **3.1.2 Konzentration auf dem TV-Markt**

#### **3.1.2.1 Zuschauermarkt**

Die Zuschauermärkte werden von fünf großen Sendern beherrscht. Abbildung 13 zeigt, dass die Privatsender RTL, Sat. 1 und ProSieben sowie die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF mit einem gesamten Marktanteil von 59,4 Prozent dominieren. Die dritten Sender der ARD sind mit einem gemeinsamen Marktanteil von 13,4 Prozent ebenfalls von Bedeutung, jedoch eher regional. Die privaten Sender RTL II, Kabel 1, VOX

und Super RTL, welche erst Anfang bzw. Mitte der neunziger Jahre gegründet wurden, haben sich inzwischen fest am Markt etabliert [vgl. Wirtz (2003), S. 309].

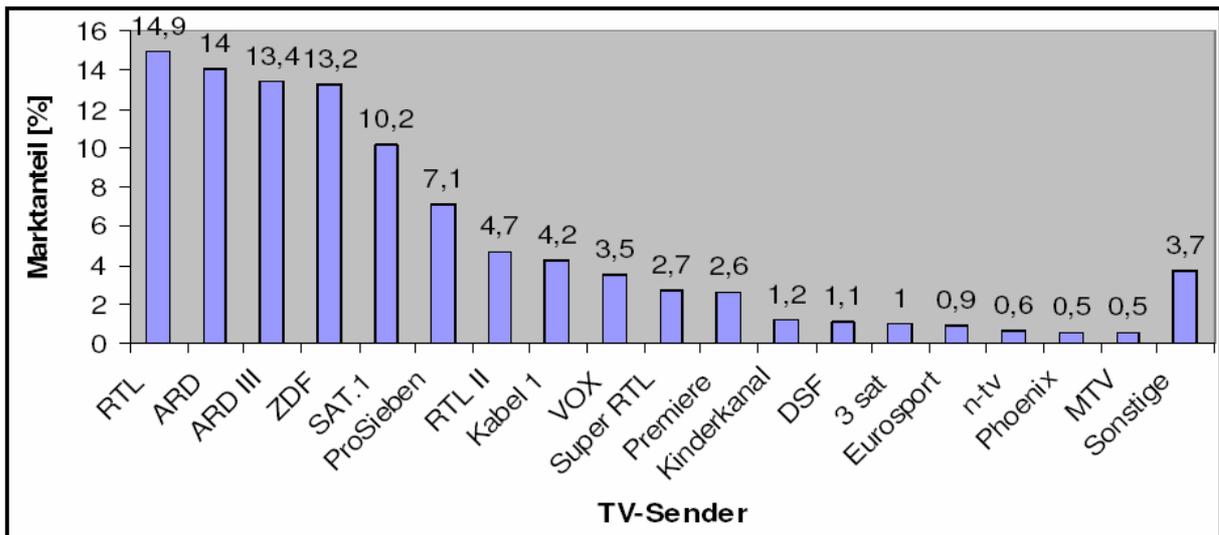


Abbildung 13: Zuschaueranteile der Sender 2003  
 [Quelle: KEK (2004), S. 190]

Eine Betrachtung der Senderblöcke in Abbildung 14, zeigt auf, dass die öffentlich-rechtlichen Sender mit einem Marktanteil von 44 Prozent dominieren. Die RTL Group hält mehr als ein Viertel und der Zuschaueranteile. ProSiebenSat.1 hat mit 22 Prozent den geringsten Marktanteil [vgl. WIRTZ (2003), S. 313].

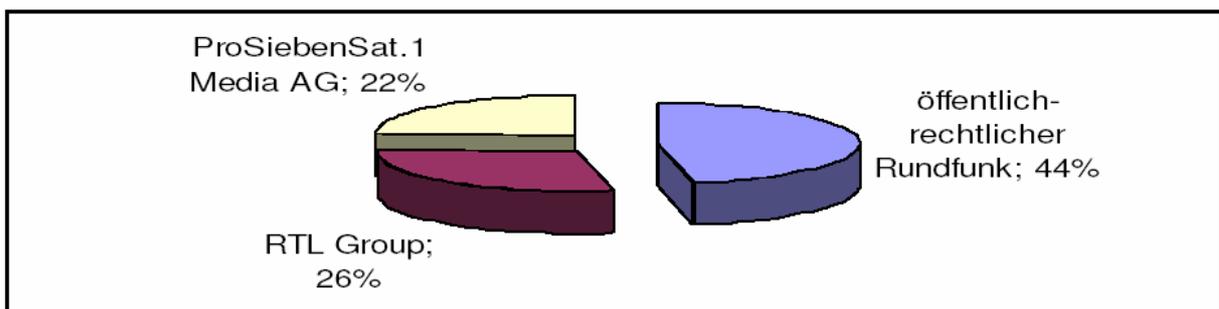
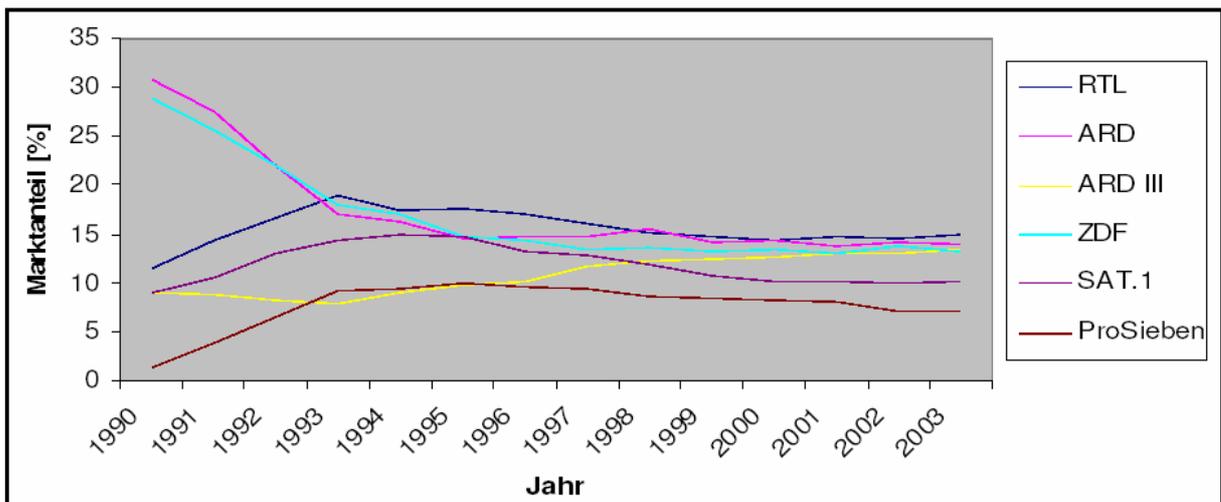


Abbildung 14: Zuschaueranteile der Anbieterblöcke 2003  
 [Quelle: KEK (2004), S. 192]

Abbildung 15 zeigt die Entwicklung auf den Zuschauermärkten von 1990 bis 2003. Die öffentlich-rechtlichen Sender dominierten bis Ende der achtziger Jahre, wobei die wenigen privaten Sender von geringer Bedeutung waren. Die Liberalisierung der Fernsehmärkte bewirkte eine Veränderung der Entwicklung. RTL als erstes deutsches privates Fernsehprogramm begann 1984 den Sendebetrieb und konnte zusammen mit den anderen privaten Sendern nach dem Durchbruch des Privatfernsehens zunehmend Marktanteile gewinnen. Hingegen gingen die Zuschauerzahlen der öffentlich-rechtlichen Programme bis Mitte der neunziger Jahre zurück. Die Entwicklung der dritten Programme der ARD ist gegenläufig zu diesem Trend, da hier die Zuschauerzahlen seit 1993 stetig zunehmen [vgl. WIRTZ (2003), S. 309 f.]

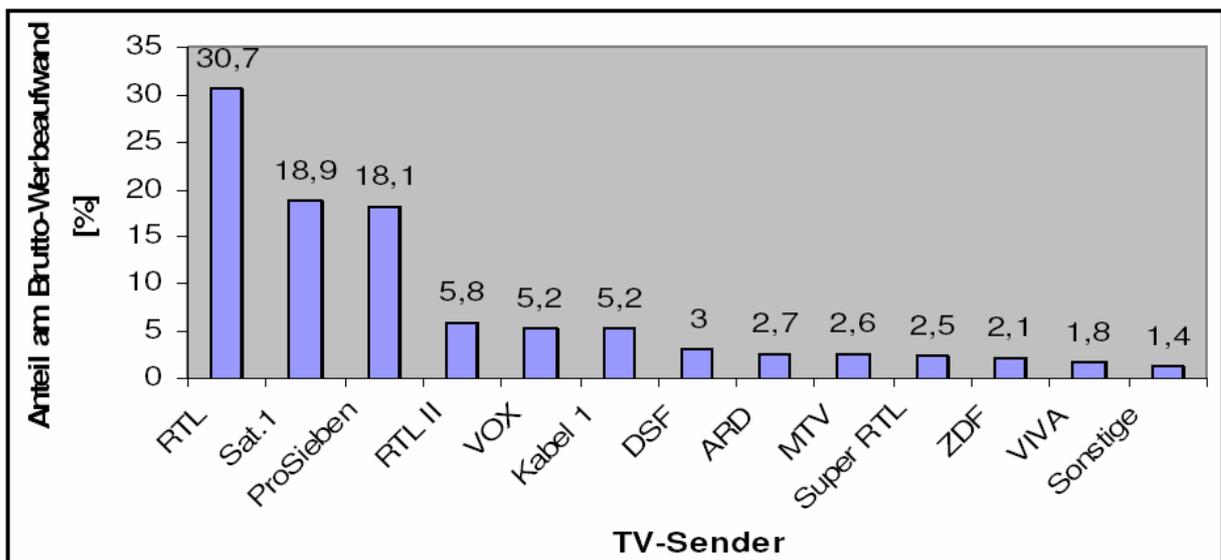


**Abbildung 15:** Entwicklung der Zuschaueranteile von 1990 bis 2003  
 [Quelle: KEK (2004), S. 190]

### 3.1.2.2 Werbemarkt

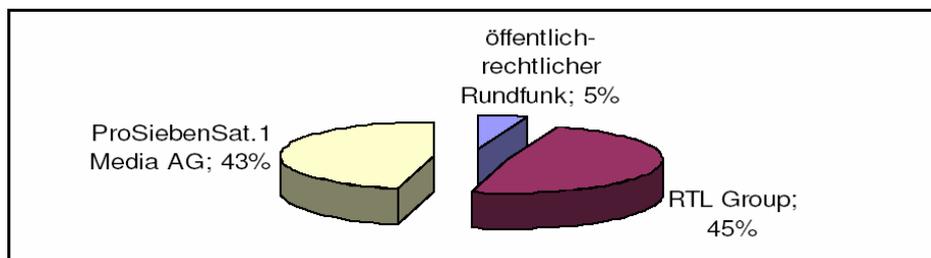
Die Marktstruktur auf dem Werbemarkt weicht von der Struktur auf dem Zuschauermarkt ab, da aufgrund der regulativen Bestimmungen für öffentlich-rechtliche Sender diese nicht den gleichen Umfang an Werbung ausstrahlen dürfen wie Privatsender. ARD und ZDF dürfen laut Rundfunkstaatsvertrag nur bis 20 Uhr eingeschränkt Werbung ausstrahlen. Dritte Programme und Spartensender, wie Phoenix beispielsweise, dürfen gar keine

Werbung ausstrahlen. Somit entfallen die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender fast vollständig als Anbieter von Werbeleistungen. Etwa 68 Prozent der Werbeerlöse fallen auf die drei großen Privatsender RTL, Sat.1 und ProSieben, wie in Abbildung 16 dargestellt ist [vgl. WIRTZ (2003), S. 310].

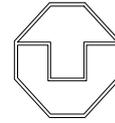


**Abbildung 16:** Anteile am Brutto-Werbeaufwand 2003  
 [Quelle: I-PUNKT. (2003), S. 35]

Die Darstellung der Anteile am Brutto-Werbeaufwand nach Anbieterblöcken in Abbildung 17 verdeutlicht diese Konzentration. Fast 90 Prozent der Bruttowerbeaufwendungen entfielen 2003 auf die beiden privaten Sendergruppen RTL Group und ProSieben-Sat.1 Media AG. Für die öffentlich-rechtlichen Sender, mit einem Anteil von etwa 5 Prozent, spielt die Finanzierung durch Werbung fast keine Rolle.



**Abbildung 17:** Anteile der Anbieterblöcke am Brutto-Werbeaufwand 2003  
 [Quelle: I-PUNKT. (2003), S. 35]



### 3.1.2.3 Inhaltemarkt

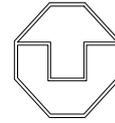
Auf den Inhaltemärkten ist ein Konzentrationsprozess als Antwort auf die Bildung von Senderfamilien festzustellen. Auf der Produzentenseite sind die amerikanischen Major Companies wie Paramount und kleinere europäische, deutsche<sup>22</sup> und amerikanische Produktionsgesellschaften von Bedeutung. Der Filmrechtehandel erlangt jedoch gegenüber der Filmproduktion eine wichtigere Stellung. Auf den deutschen Filmrechtemärkten sind zum einen die Unternehmen TaurusLizenz, Beta Film und Junior.TV als größte Händler zu nennen und zum anderen die Tele München-Gruppe. Daneben sind nur noch kleine Anbieter vertreten. Auf den Rechtemärkten agieren neben den TV-Unternehmen auch branchenfremde Unternehmen, wie zum Beispiel Finanzinstitute, welche die Vorfinanzierung von Filmen übernehmen und später die Verwertungsrechte veräußern [vgl. WIRTZ (2003), S. 318 f.].

Gehandelt wird mit Fiction-<sup>23</sup>, Kinderprogramm-, Nachrichtenmaterial- und vor allem Sportrechten. Die Übertragungsrechte an massenattraktiven Sportereignissen haben enorme strategische Bedeutung für die Fernsehveranstalter. Die Knappheit dieser Rechte ist hoch, zudem sind sie nur kurzfristig verwertbar. Vor allem die Erstausstrahlung ist wichtig für das Erlangen hoher Einschaltquoten. Durch die Fernsehinszenierung der Sportereignisse als Events sind neben den Rechten für Olympische Spiele und Spitzensportübertragungen auch die Rechte für Einzeldisziplinen wie Radsport zunehmend von Bedeutung [vgl. KEK (2003), S. 195]. Anbieter dieser Rechte sind Veranstalter, Verbände, Rechteagenturen oder TV-Sender, wobei der Handel meist über Sportrechteagenturen läuft, die wiederum Verflechtungen zu den großen Senderblöcken aufweisen. [vgl. WIRTZ (2003), S. 319].

---

<sup>22</sup> Im Jahr 2000 existierten 717 Produktionsgesellschaften in Deutschland, wobei die RTL Group die größte Produktionsfirma darstellt.

<sup>23</sup> Fiction-Rechte umfassen die Rechte für Filme und Serien.



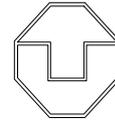
### 3.1.3 Marktzutrittsbarrieren

Im Kapitel 3.1.2 wurde gezeigt, dass auf den Zuschauermärkten ein enges Oligopol aus drei Anbietern besteht. Diese Marktstruktur gestaltet den Marktzutritt neuer Fernsehsender schwierig, da die Zuschaueranteile und Werbeerlöse fast vollständig unter den vorhandenen Sendern verteilt sind [vgl. WIRTZ (2003), S. 315].

Darüber hinaus bestehen auf den TV-Märkten weitere erhebliche Markteintrittsbarrieren, die sowohl strukturell als auch strategisch und institutionell sein können. Auf dem TV-Zuschauermarkt ergeben sich aus den hohen Kosten zur Erstellung der Urkopie eines Beitrags sowie den hohen Fixkosten bei der Distribution Economies of Scale. Sie stellen eine strukturelle Marktzutrittsbarriere dar, da mit steigender Rezipientenzahl eine erhebliche Durchschnittskostendegression auftritt. Aus der Interpendenz von Werbe- und Zuschauermärkten kommt es zu einer Werbeblockreichweiten-Werbepot-Spirale, so dass auch auf dem TV-Werbemarkt Economies of Scale wirken<sup>24</sup>. Außerdem kann die Bildung von Senderfamilien Economies of Scale bei Programmbeschaffung und Programmerstellung erzeugen, indem die Nachfrage gebündelt und gemeinsame Ressourcen genutzt werden. Als weitere strukturelle Barriere werden die Produktdifferenzierungsvorteile der am Markt etablierten Anbieter betrachtet, da sie Präferenzen und Loyalität bei den Zuschauern bewirken. Das Überwinden vorhandener Loyalitätsbeziehungen und der Aufbau eines eigenen Programmimages erfordern von neuen Anbietern hohe Kosten. Aufgrund von Lern- und Erfahrungskurveneffekten, die bei der Fernsehproduktion auftreten, sind die Know-How-Vorteile auch als Barrieren für Markteindringlinge anzusehen, da sie absolute Kostenvorteile bedingen [vgl. BAUDER (2002), S. 75 f.].

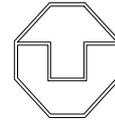
Strategische Markteintrittsbarrieren stellen endogene Faktoren dar, da sie auf planvollen unternehmerischen Maßnahmen beruhen, die den Marktzutritt abschrecken sollen. Das strategische Abwehrverhalten der öffentlich-rechtlichen Sender in Form einer mengen-

<sup>24</sup> Durch eine verbesserte Werbeblockreichweite und der damit zunehmenden Rezipientengröße sind Kostendegressionsvorteile möglich, die zu einem günstigeren Tausender-Kontakt-Preis (TKP) führen können. Damit kommt es zu einer steigenden Nachfrage und somit zu höheren Werbeeinnahmen, die in der Folge eine höhere Programmqualität ermöglichen.



mäßigen Programmausweitung durch Spartenkanäle ist eine solche Barriere. Damit sollte das bestehende Zuschauerpotential vermehrt ausgeschöpft werden, sodass sich der potentielle Marktanteil für neue Anbieter verringert. Diese Programmexpansion stellt ebenfalls eine wirksame Barriere im Distributionsbereich dar, denn neue TV-Anbieter haben einen erschwerten Zugang zu Übertragungskapazitäten. Am Markt etablierte Free-TV-Sender führen auch eine qualitative und quantitative Programmexpansionsstrategie durch. Sie wollen die Gewinnmöglichkeiten für Marktneulinge verringern, indem sie versuchen die Marktnischen zu bedienen und ihre Sendezeit auszubauen. Eine weitere strategische Barriere besteht in dem Zugang zu essentiellen Programmressourcen. Der exklusive Erwerb von Fernseh- und Sportübertragungsrechten kann Konkurrenten vom Zugriff auf publikumswirksame Programminhalte abhalten. [vgl. BAUDER (2002), S. 77 f.].

Institutionelle Marktzutrittsbarrieren sind exogen gegeben und basieren auf den institutionellen Gegebenheiten eines Landes, den staatlichen Gesetzen oder politischen Entscheidungen. Da der deutsche TV-Markt stark reguliert und von rundfunkpolitischen Entscheidungen beeinflusst wird, haben Marktneulinge eine Vielzahl administrativer Zugangsregelungen zu überwinden. Zu nennen sind hierbei die notwendige Zulassung durch die Landesmedienanstalten und die Vergabe von Distributionskanälen. Weitere institutionelle Barrieren ergeben sich aus den administrativen Bestimmungen des Rundfunkstaatsvertrages über die Ausgestaltung der Werbezeit- und Werberaumleistungen im privaten Free-TV. Diese sind jedoch von geringer Bedeutung, da die Auslastung mit Werbezeiten bei neuen Anbietern ohnehin gering ist. Die Gebührenfinanzierung der öffentlich-rechtlichen Anbieter kann außerdem als institutionelle Barriere betrachtet werden, denn diese Sender sind nicht in vollem Umfang von den Werbeerlösen abhängig und genießen eine staatliche Bestandsschutzgarantie. Daraus ergibt sich eine erhebliche Wettbewerbsverzerrung auf dem deutschen TV-Markt [vgl. BAUDER (2002), S. 79 f.].



### 3.1.4 Regulatives Umfeld

Wie bereits im Kapitel 3.1.3 festgestellt wurde, unterliegt der Rundfunk in Deutschland einer erheblichen staatlichen Regulierung, die mit der außergewöhnlichen Situation und besonderen Aufgabe, welche im Grundgesetz festgeschrieben ist, begründet wird. Demnach ist der Rundfunk in Deutschland den drei Grundsätzen Meinungsvielfalt, Staatsfreiheit und Monopolfreiheit verpflichtet. Um diese Grundsätze einzuhalten, ist nach politischer Meinung neben dem privaten Rundfunksystem ein öffentlich-rechtliches System nötig, sodass in Deutschland von einer Dualen Rundfunkordnung gesprochen werden kann [vgl. WIRTZ (2003), S. 325].

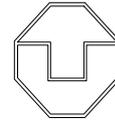
Die rechtlichen Grundlagen der Regulierung des Rundfunks sind vielfältig. In Art. 5 Grundgesetz ist die Meinungsfreiheit, Pressefreiheit und die Freiheit auf Rundfunkberichterstattung garantiert. Die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts ist beispielsweise für die Zulassung privater Rundfunkanbieter von Bedeutung. Eine weitere Grundlage bildet der zwischen den Bundesländern geschlossene Staatsvertrag<sup>25</sup> vom 31.08.1991 [vgl. WIRTZ (2003), S. 326].

Der Rundfunkstaatsvertrag (RStV) liefert einheitliche Mindestgrundsätze für den öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk, welche länderübergreifend verbindlich sind. Die Präambel schreibt vor, dass der Bestand und die Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu garantieren sind. Außerdem sichert sie den privaten Anbietern den Ausbau sowie die Fortentwicklung eines privaten Rundfunksystems in Hinsicht auf Programm und Technik zu [vgl. BAUDER (2002), S. 12].

Die Vorschriften für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind im zweiten Abschnitt des Rundfunkstaatsvertrages festgeschrieben. Die Forderung einer Grundversorgung bestimmt Art und Umfang der Produktion. Das Programm soll vielfältig, ausgewogen und massenattraktiv sein sowie qualitativ hochwertige Unterhaltungssendungen umfassen.

---

<sup>25</sup> Enthält neben dem Rundfunkstaatsvertrag auch einen Bildschirmtextstaatsvertrag, einen Rundfunkgebühren- und Rundfunkfinanzierungsvertrag sowie einen ARD- und ZDF-Staatsvertrag

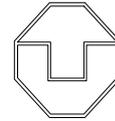


Gemäß §13 Abs. 1 RStV ist der öffentlich-rechtliche Rundfunk vorrangig aus Rundfunkgebühren und daneben auch durch Einnahmen aus Rundfunkwerbung zu finanzieren. Die Werberaumleistung wird sowohl in Umfang als auch Art reguliert. Werktäglich im Jahresdurchschnitt dürfen bis 20 Uhr zwanzig Minuten Werbung ausgestrahlt werden. An Sonntagen sowie an gesetzlichen Feiertagen dürfen keine Werbesendungen gezeigt werden. Den dritten Sendern ist es generell untersagt Werbung auszustrahlen [vgl. WIRTZ (2003), S. 327].

Der dritte Abschnitt des Rundfunkstaatsvertrages, in welchem die Vorschriften für den privaten Rundfunk geregelt werden, ist besonders für neue Free-TV-Sender von Bedeutung. Der erste Unterabschnitt bestimmt die institutionellen Zugangsregelungen, wonach eine Zulassung durch die entsprechende Landesmedienanstalt vonnöten ist. Die Eigentümerstruktur des TV-Anbieters und das geplante Programmschema spielen bei der Vergabe der Zulassung eine wichtige Rolle. Meist werden Anbietergemeinschaften aufgrund der Sicherung der Pluralität bevorzugt. Im zweiten Unterabschnitt sind allgemeine Grundsätze zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk festgeschrieben. Nach dem 3. Rundfunkstaatsvertrag gilt dabei das „Zuschaueranteilsmodell“<sup>26</sup> mit einem durchschnittlichen jährlichen Grenzwert von 30 Prozent, welcher allerdings noch von keinem großen Privatsender überschritten wurde. Der §31 Abs. 2 RStV aus diesem Unterabschnitt besagt, dass Vollprogramme und Spartensender ab einem Marktanteil von zehn Prozent 260 Minuten Sendezeit für unabhängige Dritte zur Verfügung stellen müssen. Dadurch kann sich ein finanzielles Risiko für die Sender ergeben, da eventuell nicht alle auszustrahlenden Programme durch Werbung refinanzierbar sind. Da sich private Fernsehsender hauptsächlich über Werbeeinnahmen finanzieren, sind die Vorschriften über Art und Umfang der Werbung, welche im fünften Unterabschnitt kodifiziert sind, nicht so weit reichend wie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Die wichtigsten Werberegelungen sind die Trennung von Werbung und Programm, Auflagen zur Spotwer-

---

<sup>26</sup> Es ist nur bedeutsam, welchen Zuschaueranteil ein Unternehmen mit all seinen Programmen insgesamt erreicht, und nicht, an wie vielen Fernsehsender und in welcher Höhe ein Unternehmen beteiligt ist.



bung und die Begrenzung der Werbedauer. Gemäß §45 Abs. 1 RStV darf die Sendezeit für Werbespots 15 Prozent der täglichen Sendezeit nicht überschreiten. Der Anteil an Sendezeit für Teleshopping-Spots, Werbespots, und andere Formen der Werbung außer Teleshopping-Fenster ist auf 20 Prozent der täglichen Sendezeit begrenzt. Ferner liefert §44 RStV detaillierte Vorschriften darüber, wie, wann und wo Werbung in das Programm eingefügt werden darf. Zum Beispiel dürfen Übertragungen von Gottesdiensten und Sendungen für Kinder nicht durch Teleshopping oder Werbung unterbrochen werden. Teleshopping-Sender besitzen eine Sonderrolle, da sie nur der Präsentation und dem Verkauf von Produkten dienen und es noch keine endgültige Klärung gibt, ob es sich dabei um einen Mediendienst oder um Rundfunk handelt [vgl. BAUDER (2002), S. 13 f.].

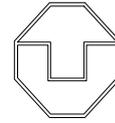
Letztlich ist die Rechtsprechung der Europäischen Union in Form von EG-Fernsehrichtlinien auch als Regulierungsgrundlage zu nennen. Die Harmonisierung der nationalen Werbevorschriften sowie die Förderung der europäischen Film- und Fernsehproduktion durch Programmquoten<sup>27</sup> sind in diesem Zusammenhang hervorzuheben. Da die Programmquotierung jedoch sehr umstritten ist, ergibt sich für die Fernsehsender eine Planungsunsicherheit bezüglich der Beschaffung amerikanischer Produktionen mit langfristigen Verträgen [vgl. BAUDER (2002), S. 14].

### **3.1.5 Technologisches Umfeld**

Im Technologischen Umfeld des TV-Sektors wird zwischen den Übertragungskanälen und den Übertragungsarten unterschieden. Übertragungskanäle bilden die Distributionswege, über welche die Programme angeboten werden und deren Kapazität die Anzahl potentieller Anbieter auf dem Fernsehmarkt determiniert. Als Übertragungsarten werden die technischen Verfahren zur Distribution der TVProgramme bezeichnet [vgl. WIRTZ (2003), S. 322].

---

<sup>27</sup> Nationale TV-Anbieter sollten 60 Prozent ihrer Sendezeit mit europäischen Werken und 10 Prozent ihrer Sendezeit mit Beiträgen von unabhängigen europäischen Produzenten ausfüllen.



Für die Fernsehübertragung stehen generell drei unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung: die terrestrische (erdgebundene) Abstrahlung, die Verteilung über Breitbandkabelnetze und die Abstrahlung über direkt empfangbare Satelliten. Die Übertragungsart ist jedoch für einen Anbieter nicht frei wählbar, da die Zuteilung und Vergabe durch die Landesmedienanstalten erfolgt. Die terrestrische Übertragung<sup>28</sup> ist das älteste System und stellt aufgrund der nahezu kostenlosen Frequenzvergabe durch die Landesmedienanstalten eine sehr günstige Variante für einen TV-Anbieter dar. Jedoch wird wegen der begrenzten Übertragungskapazität von maximal 11 Programmen kaum ein neuer Sender eine Frequenz erhalten. Weiterhin ist keine Rückkanalfähigkeit vorhanden, die für die vermehrt bedeutsamen interaktiven Angebotsinhalte essentiell ist. Der Empfang per Antenne ist stark zurückgegangen. Im Jahr 2004 haben nur noch sechs Prozent der TV-Haushalte mit diesem System die Fernsehprogramme empfangen [vgl. BAUDER (2002), S. 8 f.].

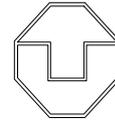
Die Distribution mittels der Kabeltechnik<sup>29</sup> bietet größere Übertragungskapazitäten als das terrestrische System, ist aber auch teurer. Zwar gibt es die geforderte Rückkanalfähigkeit, jedoch ist kein portabler oder mobiler Empfang möglich. Zurzeit ist es das wichtigste Distributionssystem für die Fernsehsender. Neu eintretende TV-Anbieter hingegen können das Kabelnetz kaum nutzen, da die Übertragungskapazität derzeit nur für 46 analoge Fernsehprogramme reicht und diese fast vollständig belegt sind. Durch weitere Kabelnetze könnte eine viel größere Kapazität geschaffen werden.

Der Direktempfang über Satelliten<sup>30</sup> ist seit Beginn der neunziger Jahre stark angewachsen. Vor allem in dünn besiedelten Regionen, welche über keine Kabelnetze verfügen, wird das Satellitensystem genutzt. Vorteilhaft ist die große Übertragungskapazität, da bis zu 100 analoge Programme empfangen werden können. Zudem sind Verteilkos-

<sup>28</sup> Die medialen Inhalte werden mittels elektromagnetischen Signalen übertragen und der Rezipient muss sein Empfangsgerät an eine Antenne anschließen [vgl. WIRTZ (2003), S. 322].

<sup>29</sup> Die Übermittlung der Signale erfolgt leitungsgebunden. Somit müssen alle Rezipienten an das Kabelnetz angeschlossen sein [vgl. WIRTZ (2003), S. 322].

<sup>30</sup> Die Distribution erfolgt mit elektromagnetischen Wellen über geostationäre Satelliten, welche von Bodenstationen gespeist werden. Der TV-Haushalt benötigt eine Satellitenempfangsanlage, die die aufgefangenen Signale an das Endgerät weiterleitet [vgl. WIRTZ (2003), S. 322].



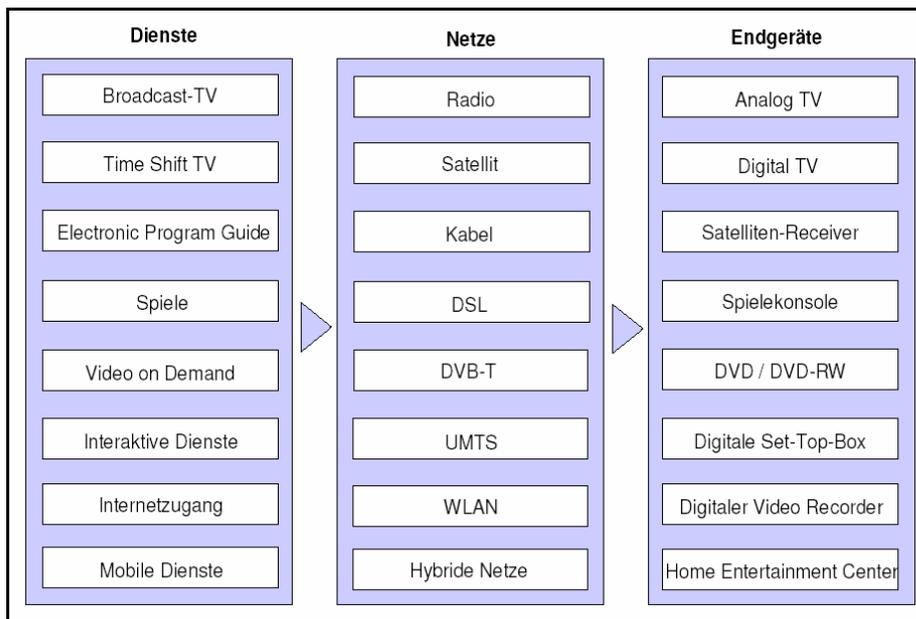
ten pro Teilnehmer und Information geringer als bei der Kabeltechnik und der Empfänger muss keine Entgelte an die Verteiler entrichten [vgl. BAUDER (2002), S. 9].

Die Art der Übertragung von Fernsehprogrammen erlangt zunehmende Bedeutung bei der Distribution. Einer Unterscheidung kann in analoge und digitale Übertragung erfolgen. Beim analogen Fernsehen werden elektromagnetische Wellen übertragen, das digitale Fernsehen hingegen versendet binäre Impulse über herkömmliche Datenkanäle [vgl. WIRTZ (2003), S. 324]. Durch die neue digitale Technologie sind das Angebot neuer, multimedialer Dienste und eine Verbesserung der Bild- und Tonqualität möglich. Der Empfang wird uneingeschränkt mobil und der Bedarf an Übertragungsressourcen und –energie sinkt. Weiterhin kommt es zu einer Verbilligung der Verbreitungskosten pro Programm [vgl. FKTG (2001), S. 12.1 – 2].

Digitales Fernsehen setzt sich aus drei wesentlichen Komponenten zusammen: Dienste, Netze und Endgeräte. Abbildung 18 zeigt eine Auswahl des digitalen Spektrums. In Deutschland begann die digitale Übertragung zunächst im Pay-TV-Bereich. Die d-Box von Premiere ist eine digitale Set-Top-Box, welche neben der Umwandlung der digitalen Fernsehsignale auch weitere Funktionen erfüllt, wie die Prüfung der Zugangsberechtigung zum Pay-TV-Programm (Conditional Access – CA), die Abrechnung oder die Darstellung von elektronischen Programmführern (Electronic Program Guide – EPG) [vgl. FKTG (2001), S. 7 – 1]. Im Bereich des Home Entertainment werden neue intelligente Endgerätegenerationen entwickelt. Der digitale Video Recorder (DVR) ermöglicht die digitale Videoaufnahme auf einer integrierten Festplatte, sodass der Zuschauer die TV-Inhalte zeitversetzt konsumieren kann. Der DVR erstellt automatisch ein personalisiertes Nutzerprofil und besitzt integrierte Zusatzdienste, wie den EPG. Die Entwicklung der Set-Top-Boxen geht hin zu „All-in-one“-Boxen mit integrierter Festplatte, DSL-Anschluss und Web-Browser. Eine weitere Variante digitales Fernsehen zu empfangen bieten Spielkonsolen, die außerdem mit einem DVD- bzw. CD-Player, Internetzugang und einer

integrierten Festplatte ausgestattet sind [vgl. MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 15].

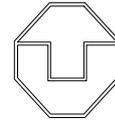
Durch die Digitalisierung aller Übertragungswege des Rundfunks wird eine Verknüpfung von Fernsehen und Internet möglich. Mit Streaming Media, der direkten Übertragung von Audio- und Videosignalen in digitaler Form über das Internet, kann der Anwender zum Beispiel mit dem RealPlayer™ ein Event live im Internet verfolgen. Die Telekommunikation ist in diesen Konvergenzprozess ebenso involviert [vgl. FKTG (2001), S. 11.5 – 3, 14.1 – 1].



**Abbildung 18:** Digitale Vielfalt  
 [in Anlehnung an: MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 10]

### 3.2 Leistungsspektrum

Bei der Unterteilung der Produkte von Fernsehsendern spielt die Erlöserzielung der Unternehmen eine wichtige Rolle. So erfolgt die Abgrenzung zwischen dem Angebot von Free-TV-Sendern, welche sich durch Werbeerlöse finanzieren und dem Angebot von entgeltfinanzierten Pay-TV-Sendern. Das Teleshopping hat eine Sonderstellung, da die



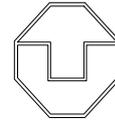
Erlöse zwar auf den Zuschauermärkten generiert werden, für den Programmempfang jedoch kein Entgelt verlangt wird [vgl. WIRTZ (2003), S. 336]. Durch die Digitalisierung des Fernsehens sowie die Konvergenz von Fernsehen und Internet entstehen neue interaktive TV-Angebote. Diese sind im Pay-TV sowie Teleshopping schon realisiert sind, und bieten die Möglichkeit, TV-Angebote über das Internet zu konsumieren.

### **3.2.1 Free-TV**

Unternehmen des Free-TV erzielen ihre Erlöse auf den Werbemärkten durch den Verkauf von Werbeinseln. Die Werbetreibenden bezahlen für die Aufmerksamkeit bestimmter Zielgruppen. Die Zuschauer müssen für die Nutzung des Fernsehangebotes kein Entgelt bezahlen, im Gegensatz zum Pay-TV. Eine von der Erlösquelle unabhängige Unterteilung des Free-TV-Angebotes kann gemäß dem Rundfunkstaatsvertrag in Voll-, Sparten-, Fenster- und lokale Programme erfolgen [vgl. WIRTZ (2003), S. 337].

Vollprogramme, wie die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF, aber auch die privaten Sender RTL und SAT.1, lassen sich als Rundfunkprogramme mit vielfältigen Inhalten definieren, in denen Informationen, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden [vgl. RSTV, §2, Abs. 2, Nr. 1]. Das Angebot von Vollprogrammen richtet sich an die breite Masse der Zuschauer, denn eine Spezialisierung auf die Interessen bestimmter Zielgruppen findet nicht statt [vgl. WIRTZ (2003), S. 337].

Spartenprogramme sind Rundfunkprogramme, welche im Wesentlichen gleichartige Inhalte umfassen [Vgl. RSTV, §2, Abs. 2, Nr. 2]. Da sie einen inhaltlichen Schwerpunkt aufweisen, richtet sich ihr Angebot an Zielgruppen, für die der inhaltliche Schwerpunkt von Interesse ist. Im Free-TV stellen vor allem die Nachrichtensender (n-tv), Kulturkanäle (arte) und Sportsender (DSF) Spartenprogramme bereit [vgl. WIRTZ (2003), S. 337].

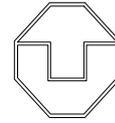


Ein Fensterprogramm ist ein Rundfunkprogramm, das zeitlich begrenzt im Rahmen eines weitreichenden Programms verbreitet wird. Regionalfensterprogramme werden zeitlich und räumlich begrenzt in einem Hauptprogramm ausgestrahlt und haben überwiegend regionale Inhalte [vgl. RStV, §2, Abs. 2, Nr. 3, 4]. Die ARD bietet beispielsweise Regionalfenster im Vorabendprogramm an. Zudem sind die Homeshopping-Sender auch als Fensterprogramme von Bedeutung. Der RTL Shop hat täglich ein Fenster im Umfang von einer Stunde im Programm von RTL. Lokale Programme werden ausschließlich in einem regional begrenzten Gebiet produziert und verbreitet, wie zum Beispiel FAB aus Berlin [vgl. WIRTZ (2003), S. 338].

### **3.2.2 Pay-TV**

Das Pay-TV definiert sich durch die Finanzierung über Rezipientenmärkte statt Werbemärkte. Durch die Entgeltentrichtung besitzt das Pay-TV eine geschlossene Nutzergruppe und Nichtzahler sind vom Konsum ausgeschlossen. Die Programmgestaltung richtet sich ausschließlich nach den Nachfragerpräferenzen mit dem Ziel die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erhöhen [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 66]. Das entgeltfinanzierte Fernsehen, welches hauptsächlich ein Spartenprogramm anbietet, kann bezüglich der Flexibilität der Nutzung von Angeboten in Pay-per-channel, Pay-per-view, Video-on-demand und Near-video-on-demand unterteilt werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 338].

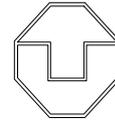
Pay-per-channel ist eine Sonderform des Abonnementfernsehens. Der Kunde zahlt pauschal, d. h. transaktionsunabhängig für einen Kanal oder ein Bouquet. Im Angebot selbst kann nicht selektiert werden, denn der Programmanbieter stellt ein festes Sendeschema aus Programmen und Sendungen zusammen, das gegen eine monatliche Gebühr geliefert wird [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 67].



Pay-per-view ist ein transaktionsbasiertes Angebot, bei dem der Zuschauer nur für die gesehenen Inhalte bezahlt. Die Inhalte sind jedoch in ein festes Sendeschema eingebunden. Pay-per-view ist häufig bei sehr attraktiven Inhalten anzutreffen oder wenn ein Mehrwert aus einem zeitlich früheren Angebot entsteht [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 67]. Bei dieser Form des Bezahlfernsehens sowie bei Pay-per-channel hat der Rezipient nur die Möglichkeit zu bestimmen, ob er die jeweilige Sendung zu einem bestimmten Zeitpunkt konsumiert. Er hat keinen direkten Einfluss auf den Moment der Ausstrahlung sowie die Art und den Inhalt der Sendung. Da sich das Angebot aber an den Zuschauerpräferenzen orientiert, um die Zahlungsbereitschaft beizubehalten oder zu steigern, besteht zumindest ein indirekter Einfluss [vgl. WIRTZ (2003), S. 339].

Nutzt ein Zuschauer das interaktive TV-Angebot Video-on-demand, kann er ein Programm unabhängig von fixen Sendeterminen auswählen und hat somit die inhaltliche und zeitliche Freiheit in der Programmauswahl. Die Bestellung erfolgt über einen Rückkanal von einem zentralen Server. Die Infrastrukturanforderungen sind aufgrund der erforderlichen Punkt-zu-Punkt-Verbindungen sehr hoch und es werden große Speicherkapazitäten mit der entsprechenden Datenverwaltung beim Anbieter gebraucht, um dieses Angebot zu realisieren [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 67].

Eine andere Möglichkeit besteht darin, auf die uneingeschränkte „on-demand“-Funktion zu verzichten und den Abruf von Fernsehprogrammen mittels Near-video-on-demand zu gestalten. Bei diesem Dienst werden die Inhalte zeitversetzt auf mehreren Kanälen ausgestrahlt. Die Taktung erfolgt meist im 15- oder 20-Minuten-Rhythmus. Diese Variante benötigt wegen der geringeren Übertragungskapazitäten erheblich weniger Kanäle und lässt sich deshalb in einfacher Weise über Kabel sowie Satellit realisieren [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 67; FKTG (2001), S. 2.1 - 3].



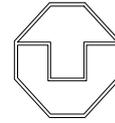
### 3.2.3 Teleshopping

Teleshopping sind Werbesendungen, in denen die Präsentation von Waren oder Dienstleistungen im Vordergrund steht und der Zuschauer zum Kauf zu bewegt werden soll.

Das Direct Response Television ist eine Art des Teleshopping, bei dem Werbespots mit einer telefonischen Bestellmöglichkeit für die angebotenen Produkte ausgestrahlt werden, die meistens eine Länge von etwa 45 Sekunden haben. Der Erstellungs- und Planungsprozess ist ähnlich wie bei einem gewöhnlichen TV-Spot, jedoch vermarktet hier ein Sender seine restlichen Sendezeiten. Erst wenn keine Anfrage für einen normalen Spot mehr existiert, wird der Sendeplatz für einen Direct Response Television Spot freigegeben. Die Agentur oder der Sender sind nicht am Umsatz beteiligt. Durch steigende Akzeptanz- und Effektivitätsverluste dieses Formats, beispielsweise durch die Werbespots für Erotik-Hotlines, lässt sich im Moment eine negative Entwicklung beobachten [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 61].

Infomercials und Documercials sind Sonderformen von Dauerwerbesendungen, bei denen eine Präsentation von Hintergrund- und Produktinformationen im Talk-Show- oder Nachrichten-Stil erfolgt. Die Dauer beträgt meistens 30 bis 60 Minuten, wobei zwischendurch der Hinweis auf die Bestelloption erfolgt [vgl. HENNING-THURAU/FUCHS (2004), S. 61].

Video-Malls sind eine Zusammenfassung mehrerer Teleshopping-Spots verschiedener Direktvertreiber. Der Teleshopping-Sender sichert nur die Sendeplattform und eine ausgewogene Sortimentpolitik. Weiterhin gib es noch die Möglichkeit von Verkaufsshows, welche von einem Moderator geleitet werden. Dabei erfolgt eine Vorstellung von Produkten und deren Anwendungsmöglichkeiten. Mit dem interaktiven Fernsehen ergeben sich weitere Bereiche des Teleshopping, da der Kunde über den Rückkanal in die Produktpräsentation eingreifen kann. Durch die Nutzerprofile, welche in diesem Zusam-



menhang erstellt werden, können personalisierte Anwendungen und Dienstleistungen angeboten werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 341].

Das Interaktive Teleshopping kann in drei Varianten unterschieden werden: die interaktive Direktwerbesendung, das interaktive Katalog-Shopping und interaktive Video-Malls. Interaktive Direktwerbesendungen haben einen hohen Individualisierungsgrad durch erweiterte Funktionen, wie die Möglichkeit der Onlinebestellung und dem Abruf zusätzlicher Produktinformationen mittels der Fernbedienung. Das interaktive Katalog-Shopping ist dem Online-Shopping im Internet ähnlich, da der Zuschauer durch das interaktive Fernsehen mit der Fernbedienung durch die Produktpalette navigieren kann. Virtuelle Einkaufszentren in Form interaktiver Video-Malls sind ebenfalls durch das interaktive Fernsehen realisierbar geworden. Die Produkte vieler Anbieter werden dem Zuschauer in virtuellen Abteilungen und Regalen präsentiert. Dieser kann sich mittels der Fernbedienung durch das virtuelle Kaufhaus bewegen, online bestellen und bezahlen [vgl. WIRTZ (2003), S. 341 f.].

#### **3.2.4 Streaming Media – Fernsehen im Internet**

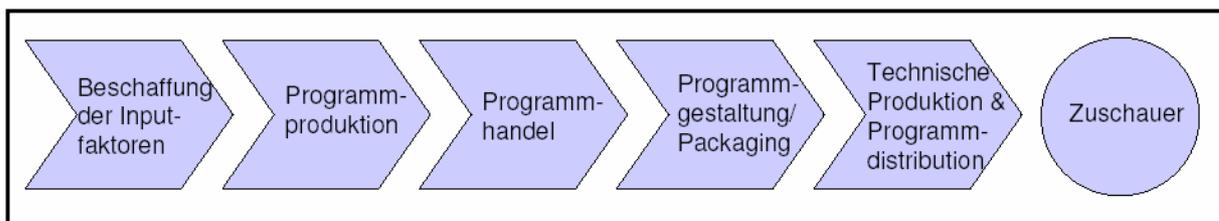
Streaming Media ermöglicht das Fernsehen über das Internet. Viele Fernsehsender nutzen die parallele Ausstrahlung ihrer Live-Programme oder einzelner Programmhightlights im Web, um Zuschauer an sich zu binden. Beispielsweise kann der Nutzer Sportveranstaltungen und Pressekonferenzen live verfolgen oder Musik per Mausclick „on-demand“ hören. Bei der Unternehmenskommunikation und dem Eventmarketing spielt Streaming Media ebenfalls eine wichtige Rolle. So werden Produktpräsentationen, Kongresse und Konzerte in Bewegtbild sowie Ton live im Internet präsentiert. Anschließend wird das Videomaterial zum individuellen Abruf bereitgehalten. Weiterhin zeigen Dienstleister sowie Produzenten aus dem Bereich Film und Fernsehen ihre Arbeitsproben auf Internetseiten. Das On-Demand-Streaming von Kinotrailern nutzen Kinoverleiher zur Werbung,

Konzertausschnitten und Videoclips zielen hierbei auf eine Unterstützung des Musikmarketings ab [vgl. FKTG (2001), S. 11.5 – 4].

### 3.3 Wertschöpfungsstruktur

#### 3.3.1 TV-Wertschöpfungskette

Allgemein kann die Wertschöpfung von TV-Unternehmen in 5 Stufen gegliedert werden: Beschaffung von Inputfaktoren, Programmproduktion, Programmhandel, Programmgestaltung (Packaging) sowie technische Produktion und Programmdistribution, welche die Schnittstelle zum Zuschauer bilden. Diese Struktur ist in Abbildung 19 dargestellt.



**Abbildung 19:** TV-Wertschöpfungskette  
[in Anlehnung an: WIRTZ (2003), S. 343]

Auf der ersten Stufe des Wertschöpfungsprozesses findet die Beschaffung der Inputfaktoren, welche aus Inhalten<sup>31</sup>, Personal<sup>32</sup> und der notwendigen Technik sowie den Werbemaßnahmen bestehen, statt. Die Anbieter dieser Inputfaktoren sind Nachrichtenagenturen, Drehbuchautoren sowie Schauspiel- und Werbeagenturen. Die Programmproduktion folgt als zweite Stufe der Wertschöpfung und bezeichnet die Planung, Steuerung sowie Ausführung der Produktion von Sendungen. Als Anbieter fungieren in diesem Fall Produktionsfirmen und Redaktionen. Auf der dritten Stufe haben TV-Unternehmen die Möglichkeit einen Programmhandel mit Film- und Sportrechten zu betreiben. Da sie die Rechte an Filmen und Sportereignissen meist in Paketen erwerben, ist eine Weiterveräußerung von bestimmten Paketeilen lukrativ. Werden die einzelnen Sendungen/Beiträge schließlich im Rahmen der Programmgestaltung zu einem

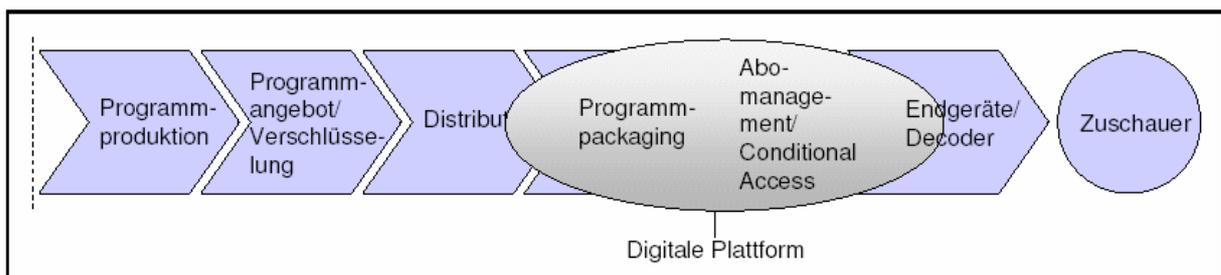
<sup>31</sup> Spielfilme, Beiträge und Drehbücher.

<sup>32</sup> Redakteure, Schauspieler und Moderatoren.

Programmablauf zusammengestellt, ist die vierte Wertschöpfungsstufe erreicht. Dabei erfolgt auch die Platzierung der Werbespots. Den Abschluss des Wertschöpfungsprozesses bildet die Übertragung der Programme mittels Sendetechnik und die Nutzung von Telekommunikationsinfrastruktur zum Zuschauer. Die Besonderheit ist, dass die technische Produktion zum gleichen Zeitpunkt erfolgt wie die Programmdistribution. Die Anbieter der Übertragungsleistung sind Kabelnetz- oder Satellitenbetreiber [vgl. WIRTZ (2003), S. 342 f.].

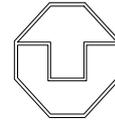
### 3.3.2 Digitale Wertschöpfungskette

Das digitale Fernsehsystem bringt die Notwendigkeit einer neuen Wertschöpfungskette mit sich. Im Vergleich zum analogen Fernsehen erfolgen eine Umstrukturierung sowie das Einfügen von zwei neuen Wertschöpfungsstufen: das Abomanagement (Conditional Access) aus dem Bereich Service Providing und die Stufe der digitalen Endgeräte (Decoder). Abbildung 20 zeigt, dass diese Funktionen zusammen mit der Stufe Packaging zwischen der Programmdistribution und dem Zuschauer eingefügt werden. Beim digitalen Fernsehen ist es außerdem notwendig, die Programme vor ihrer Verbreitung zu verschlüsseln.



**Abbildung 20:** Digitale Wertschöpfungskette  
[in Anlehnung an: KLEINE-ERFKAMP (1997), S. 3]

Die neu entstandenen Bereiche der digitalen Wertschöpfungskette können entweder in die bestehenden Wertschöpfungsstufen integriert oder als separate Stufen ausdifferenziert werden. Für die Programmproduktion sowie das Programmangebot und die Ver-



schlüsselung sind die Content-Provider zuständig. Die Elemente der digitalen Plattform liegen im Verantwortungsbereich der Netzbetreiber<sup>33</sup>, während die Endgeräteindustrie, und dabei vor allem die PC-Industrie, die Endgeräte liefert [vgl. KLEINE-ERFKAMP (1997), S. 3 f.].

### **3.4 Geschäftsmodelle von TV-Unternehmen**

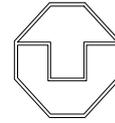
Die Geschäftsmodelle von TV-Unternehmen können in zwei Arten differenziert werden: die Geschäftsmodelle öffentlich-rechtlicher Fernsehanbieter sowie die der privaten Anbieter. Sie unterscheiden vor allem in der Zielsetzung der jeweiligen Unternehmen. Während die privaten TV-Sender eine Gewinnmaximierung verfolgen, ist das Hauptziel der öffentlich-rechtlichen Anbieter die Grundversorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf das Leistungsangebot sowie die Erlösmodelle der TV-Unternehmen. Im Folgenden wird zunächst eine Darstellung der verfolgten Erlösmodelle gegeben, die eine wesentliche Komponente der Geschäftsmodelle bilden. Darauf aufbauend erfolgt eine Erläuterung der einzelnen Geschäftsmodelle [vgl. WIRTZ (2003), S. 343 f.].

#### **3.4.1 Erlösmodelle**

Die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten haben als eine Haupterlösquelle die Gelder, welche ihnen vom Staat zufließen. Das sind zum einen Subventionen für bestimmte Sender oder Sendungen und zum anderen die Rundfunkgebühren, die der Fernsehzuschauer an die Gebühreneinzugszentrale zu entrichten hat. Zur Bestimmung der Höhe der Rundfunkgebühr ermitteln die Sender ihren eigenen Finanzbedarf, abzüglich zu erwartender Werbeerlöse und geben dies als zu deckenden Fehlbetrag an. Die „Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten“ (KEF) prüft den Finanzbedarf sowie die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit der Sender und schlägt den Minis-

---

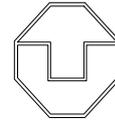
<sup>33</sup> Beispielsweise die Deutsche Telekom AG als Kabelnetzbetreiber.



terpräsidenten eine Beibehaltung oder Anpassung der Gebühr vor. Die Länderparlamente entscheiden dann auf dieser Basis über den Finanzbedarf und eventuelle Gebührenerhöhungen [vgl. HENNIGTHURAU/FUCHS (2004), S. 43]. Eine weitere Erlösquelle kann der Handel mit Film- und Sportrechten sein. Zudem werden Senderlogo, Programmtitel und Symbole von Drittunternehmen für die Vermarktung verschiedener Produkte genutzt. Vergibt ein Sender Nutzungsrechte, kann er über Lizenzgebühren Erlöse generieren [vgl. WIRTZ (2003), S. 344].

Die Erlöserzielung auf Werbemärkten hat vor allem für private TV-Anbieter große Bedeutung. Werbefinanziertes Fernsehen richtet sich dabei sowohl an die Zuschauer als auch an die werbetreibende Wirtschaft, denn die Zuschauer sind Nachfrager für Sendungen und gleichzeitig ein Angebot für die Werbewirtschaft. Der Erfolg für den Werbeträger wird durch die Reichweite und die Akzeptanz der Zielgruppe determiniert. Über die Einschaltquoten erfolgt die Preisbildung von Werbezeiten und die Erfolgskontrolle des Programms. Die Zuschauerakzeptanz beeinflusst dann im Nachhinein die Programmplanung des Senders. Jedoch bestimmt auch die Werbewirtschaft Art und Umfang des TV-Programms entscheidend mit [vgl. HENNIGTHURAU/FUCHS (2004), S. 50].

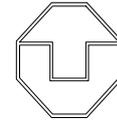
Neben der klassischen Werbeform des TV-Spots, welcher 94 Prozent an den Bruttowerbeumsätzen hält, gibt es noch weitere Sonderwerbeformen. Die TV-Spots sind kurze Werbefilme mit einer Dauer bis zu 90 Sekunden. Bisher war der 30-Sekunden-Spot die vorherrschende Form, jedoch gibt es zunehmend flexiblere Längen. Bei den Sonderwerbeformen ist vor allem das Split-Screening mit von Bedeutung, das seit dem 1. April 2000 mit einer Änderung des RStV erlaubt ist. Darunter wird die parallele Ausstrahlung redaktioneller und werblicher Inhalte verstanden. Die Trennung von Werbung und Programm durch die Aufteilung des Bildschirms ist vorgegeben. Zudem wird die Split-Screen-Werbung voll auf die Dauer der klassischen Spotwerbung angerechnet [vgl. HENNIG-THURAU/FUCHS (2004), S. 58 f.].



Die Sonderwerbform Sponsoring, bei der ein Unternehmen eine Sendung direkt oder indirekt finanziert, beispielsweise zur Förderung des Namens einer Marke, gewinnt vor allem im Sportbereich an Bedeutung. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf einer positiven Imagebildung und einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Die Animierung zum Kauf von Produkten ist hingegen verboten. Da Sponsoring eine eigene Finanzierungsform ist, unterliegt es nicht den Werbichtlinien des RStV [vgl. HENNIG-THURAU/FUCHS (2004), S. 60].

Die dritte Sonderwerbform zur Erlösgenerierung bildet das Teleshopping, welches im Abschnitt 4.3.2 erläutert wurde. Ebenfalls zu den Erlösformen auf Werbemärkten gehören das Product Placement und das Bartering. Product Placement bezeichnet die „systematische Integration von wieder erkennbaren Markenartikeln als Requisite in der Handlung eines Sendebetrags, wie z. B. Spielfilme, Serien“ [HENNIG-THURAU/ FUCHS (2004), S. 62]. Als Finanzierungsquelle für Fernsehsender ist Schleichwerbung allerdings gemäß RStV in Deutschland nicht zulässig aufgrund der strikten Trennung von Programm und Werbung. Lediglich eine unentgeltliche Bereitstellung von Produkten ist erlaubt. Mit Bartering wird der unentgeltliche Tausch von Programmbeiträgen gegen Werbzeiten bezeichnet und ist eine hauptsächlich in den USA verbreitete Finanzierungsvariante. Dabei entwickelt ein Produktionsunternehmen einen Programmbeitrag auf eigene Kosten und das TV-Unternehmen bietet dann für die Ausstrahlung des Beitrags ein bestimmtes Werbekontingent an. Die Produktionsfirma erzielt dadurch meist einen geringeren Kaufpreis für die Werbezeit und durch Platzierung von Werbespots im Programmumfeld eine hohe Werbewirkung. Der TV-Sender hat die Möglichkeit einer günstigen Beschaffung von Inhalten und einer Kapazitätsauslastung der Werbefenster [vgl. HENNIG-THURAU/FUCHS (2004), S. 62, 64].

Fernsehsender können sich auch über Rezipientenmärkte finanzieren, indem sie Mediengutzer Zugang sind in der Regel einmalige Zahlungen, beispielsweise für den Erwerb eines Decoders zum Empfang von Pay-TV-Sendungen. Für die Nutzung von Medien werden



hingegen regelmäßig Einnahmen erzielt, wobei zwischen transaktionsabhängigen<sup>34</sup> und transaktionsunabhängigen Zahlungen zu unterscheiden ist [vgl. WIRTZ (2003), S. 345]. Auf den Rezipientenmärkten werden außerdem Transaktionserlöse durch Call Media erzielt. Es bezeichnet kostenpflichtige (Telefon-)Mehrwertdienste, bei denen der Nutzer an interaktiven Anwendungen teilnehmen oder zusätzliche Inhalte abrufen kann. Es ist eine Vorstufe oder nicht-technische Ausprägung von interaktivem Fernsehen, da ein Zusatznutzen zum passiven Fernsehkonsum generiert wird [vgl. HENNIG-THURAU/FUCHS (2004), S. 76].

Eine Sondererlösform stellt das Licensing dar, welches das höchste Umsatzpotential für TV-Sender bietet. Darunter wird die kommerzielle Nutzung einer Popularität mittels Lizenzvergabe verstanden, um Produkte oder Marken zur Absatzförderung emotional zu positionieren. Das TV-Unternehmen verkauft hierbei Nutzungsrechte an Sendungen, Marken oder TV-Formaten an Industrie und Handel. Bisher hat diese Erlösform noch eine geringe Bedeutung für die TV-Sender [vgl. HENNIG-THURAU/FUCHS (2004), S. 84].

### **3.4.2 Geschäftsmodell öffentlich-rechtlicher TV-Sender**

Das Geschäftsmodell der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender wird vor allem durch ihren Grundversorgungsauftrag bestimmt, wonach eine breite und umfassende Versorgung der Bevölkerung mit informierenden, unterhaltenden und bildenden Inhalten zu garantieren ist. Damit die Sender diesen Programmauftrag erfüllen können, erfolgt ihre Finanzierung zum größten Teil über die Rundfunkgebühren. Diese Einnahmen sind unabhängig vom Programmangebot, da schon der Besitz eines Empfangsgerätes die Gebührenpflicht bedingt. Weiterhin erzielen die öffentlich-rechtlichen Anbieter Erlöse auf den Werbemärkten sowie durch den Handel mit Rechten und Lizenzen. Da die Erlöse durch Werbung nur eine geringe Bedeutung haben und eine Grundversorgung der Bevölkerung mit Informationen angestrebt wird, ist das Angebot nicht auf populäre und

---

<sup>34</sup> Zum Beispiel das Entgelt pro Film bei Pay-per-view-Angeboten (vgl. Tz. 3.2.2).

attraktive Programmbeiträge begrenzt. Das in Abbildung 21 dargestellte Geschäftsmodell des ZDF verdeutlicht, dass der Anteil der Informationen am Gesamtprogramm sehr groß ist [vgl. WIRTZ (2003), S. 345 f.].

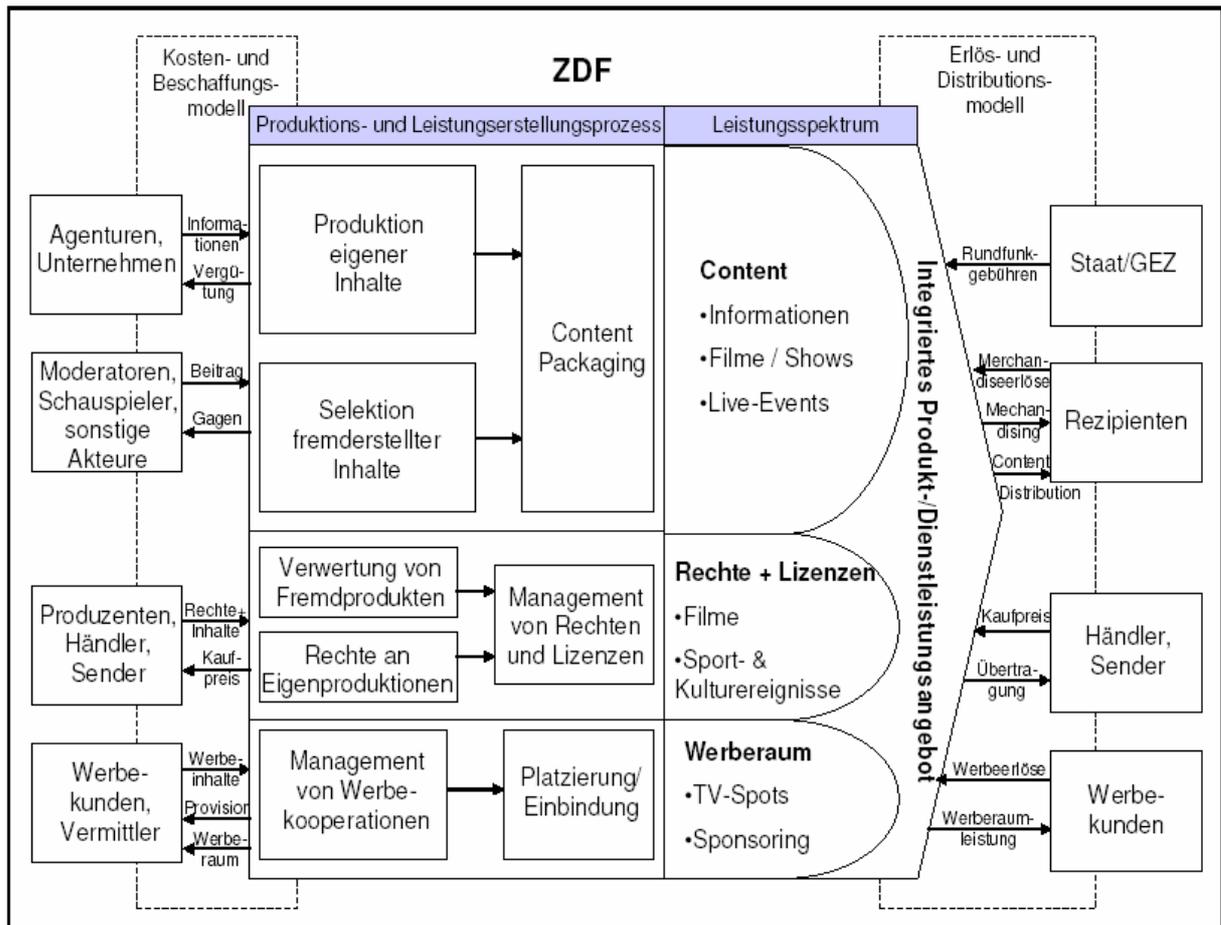
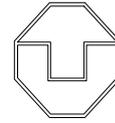


Abbildung 21: Geschäftsmodell des öffentlich-rechtlichen Senders ZDF  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 346]

### 3.4.3 Geschäftsmodell privater TV-Sender

Die privaten Fernsehsender haben eine Gewinnmaximierung als oberstes Ziel. Dabei sind die werbefinanzierten Anbieter des Free-TV und die entgeltfinanzierten Anbieter des Pay-TV zu unterscheiden. Da das Erlösmodell eines Free-TV-Senders auf die Werbemärkte ausgerichtet ist und das eines Pay-TV-Anbieters auf die Rezipientenmärkte,



unterscheiden sich ihre Geschäftsmodelle vor allem im Bereich Leistungsangebot. Während im Free-TV der werberelevanten Zielgruppe ein (massen-)attraktives Angebot bereitgestellt werden muss, richtet sich das Pay-TV-Angebot an die Rezipienten, die bereit sind Gebühren zu zahlen. Teleshopping-Sender nehmen im Privatfernsehen eine Sonderstellung ein, da ihr Geschäftsmodell nur auf den Verkauf von Waren und Dienstleistungen ausgerichtet ist [vgl. WIRTZ (2003), S. 347 f.].

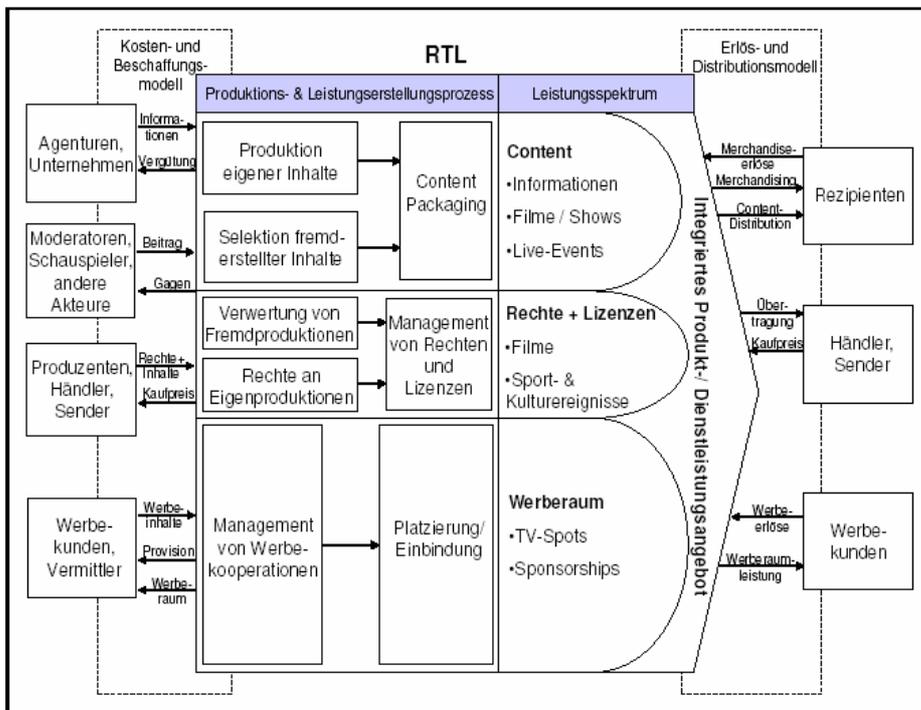
### **3.4.3.1 Geschäftsmodell eines werbefinanzierten Sender**

In Abbildung 22 ist das Geschäftsmodell eines privaten, werbefinanzierten TV-Unternehmens am Beispiel von RTL dargestellt. Da die Werbeeinnahmen als Erlösquelle eine sehr hohe Bedeutung haben, nimmt die Werberaumleistung auch einen großen Teil des Leistungsspektrums ein. Jedoch hat die Qualität und Attraktivität der Inhalte Einfluss auf die Werbeeinnahmen, denn diese können nur generiert werden, wenn der jeweilige Sender erfolgreich auf den Zuschauermärkten ist<sup>35</sup>. Auffällig ist, dass die Inhalte für einen werbefinanzierten Fernsehanbieter eine geringere Rolle spielen als etwa für einen öffentlich-rechtlichen Sender [vgl. WIRTZ (2003), S. 348].

Die Digitalisierung des Fernsehens und die damit verbundenen digitalen TV-Dienste sowie der Digitale Video Recorder setzten das Erlösmodell von werbefinanzierten Fernsehsendern unter Druck und erfordern alternative Geschäftsmodelle. Mit interaktiven TV-Diensten, wie dem EPG (Electronic Program Guide), hat der Zuschauer die Möglichkeit Werbeblöcke zu überspringen. Außerdem geht der Trend hin zu „Time-shift-TV“, bei dem Sendungen aufgezeichnet werden und der Zuschauer beim Ansehen ebenfalls die Werbung überspringt. Neue Umsatzmodelle sollten gebühren- bzw. transaktionsorientiert sein. Zudem ist der Aufbau eigener TV-Dienste unter Nutzung von Marken bedeutsam [vgl. MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 23].

---

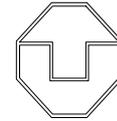
<sup>35</sup> Werbeblockreichweiten-Werbespot-Spirale (vgl. Tz. 3.1.2).



**Abbildung 22:** Geschäftsmodell des werbefinanzierten Senders RTL  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 348]

### 3.4.3.2 Geschäftsmodell eines entgeltfinanzierten Sender

Das Geschäftsmodell von Premiere, als privater entgeltfinanzierter TV-Sender, ist in Abbildung 24 veranschaulicht. Die Finanzierung erfolgt dabei fast ausschließlich über verschiedene Programmpakete, die der Nutzer auswählen kann. Dazu zählen Premiere Start, Premiere Film, Premiere Sport, Premiere Plus, Premiere Super und Premiere Komplet. Die Preise für die jeweiligen Angebote variieren von 5 € bis 43 € pro Monat. Sofern mindestens eines der genannten Pakete abonniert ist, besteht die Wahl ab zusätzlich 3 € pro Buchung Premiere Direkt zu nutzen. Auf digitaler Basis bietet Premiere damit ein umfangreiches Angebot verschiedenster Themenzusammenstellungen an, wie die folgende Abbildung zeigt.



PREMIERE START	PREMIERE FILM	PREMIERE SPORT	PREMIERE PLUS	PREMIERE DIREKT
Jeden Abend ein Top-Film	Sieben Filmkanäle	Das beste Live-Sportfernsehen	15 Themenkanäle	Filme auf Abruf, rund um die Uhr
Bundesliga Live nachts: Erotik	Über 300 Film- und TV-Premieren pro Jahr + Disney Channel	Alle Spiele der Bundesliga und UEFA Champions League Alle Rennen der Formel 1	KRIMI, SERIE, NOSTALGIE und weitere Partnerkanäle (MGM, Discovery, SciFi, etc.)	Premiere Erotikshow nonstop Exklusive Sportevents
5 € pro Monat	23 € pro Monat	23 € pro Monat	10 € pro Monat	ab 3 € pro Buchung
PREMIERE SUPER: 33 € pro Monat				
PREMIERE KOMPLETT: 43 € pro Monat (inkl. PREMIERE GOLDSTAR und TV DIGITAL)				

Abbildung 22: Programmpakete bei Premiere  
 [Quelle: PREMIERE (2004)]

Der Nutzer von Premiere hat somit die Wahl, sich zwischen verschiedenen Programm-bündeln für das zu entscheiden, welches seinen individuellen Präferenzen entspricht. Innerhalb dieser Kanäle kann der Konsument aussuchen, was er genau sehen möchte. Folglich ist der Individualisierungsgrad stark ausgeprägt. So führt die Erweiterung des Produktangebotes dazu, dass eines der angebotenen Produktvarianten den persönlichen Bedürfnissen des Nutzers besser entspricht, als nur ein einziges Angebot<sup>36</sup>.

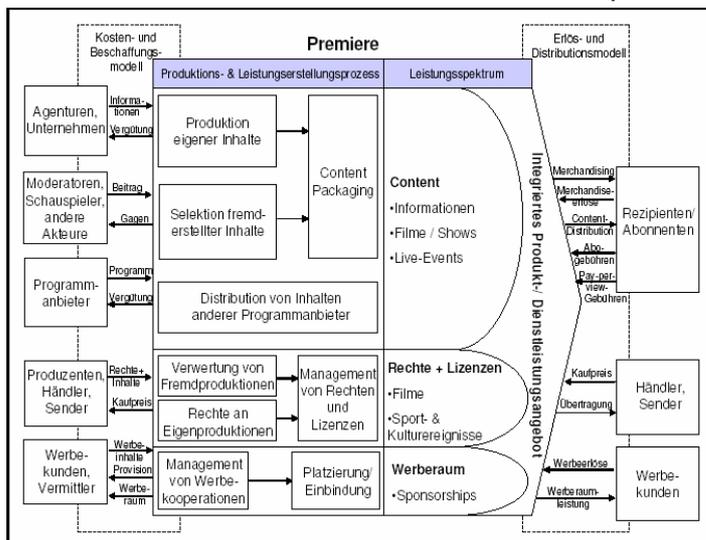
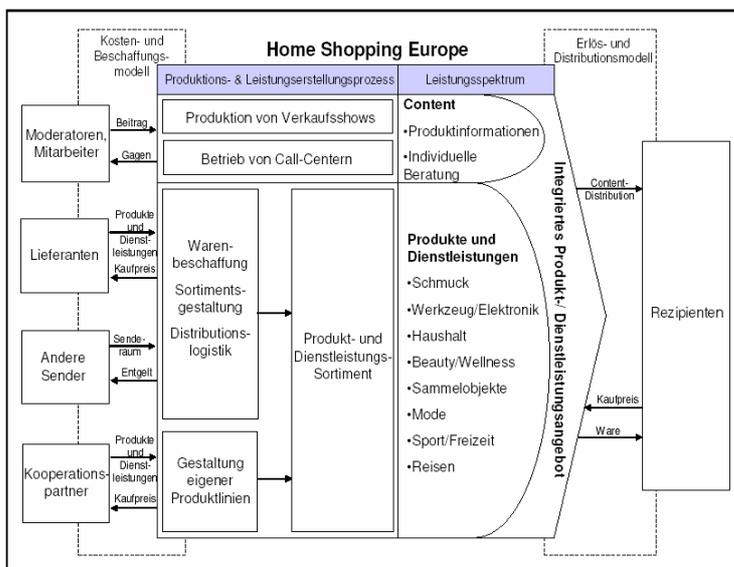


Abbildung 24: Geschäftsmodell des entgeltfinanzierten Privatsenders Premiere  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 349]

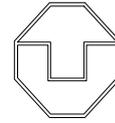
<sup>36</sup> Vgl. HERMANN (2002), S. 17.

### 3.4.3.3 Geschäftsmodell eines Teleshopping-Senders

Die Besonderheit des Geschäftsmodells von Teleshopping-Sendern ist, dass die Erlöse fast ausschließlich aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen stammen. Sie sind eine Hybridform zwischen Handels- und Medienunternehmen. Home Shopping Europe ging 1984 als erster Teleshopping-Sender in Deutschland auf Sendung. Abbildung 25 zeigt dessen Geschäftsmodell und verdeutlicht, dass das Programmangebot nur auf die Rezipienten ausgerichtet ist. Als Inhalte verbreiten sie lediglich die Produktinformationen, sodass die Programmattraktivität nur an der Attraktivität des angebotenen Sortiments gemessen wird. Um einen Vorteil gegenüber traditionellen Vertriebswegen zu erlangen, wo der Kunde die Ware sofort mitnehmen kann, muss ein Teleshopping-Sender eine effiziente Warenlogistik besitzen. Durch eine schnelle Zustellung der bestellten Ware kann die Zufriedenheit der Kunden und somit der Absatz gesteigert werden. Um eine Erhöhung der Sendezeit und eine größere Zielgruppe zu erlangen, belegt Home Shopping Europe zusätzlich ein Teleshoppingfenster bei Sat.1. Zudem werden nicht nur die Produkte anderer Handelsunternehmen vermarktet sondern auch eigene Produktlinien [vgl. WIRTZ (2003), S. 350 f.].



**Abbildung 25:** Geschäftsmodell von Home Shopping Europe  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 350]



### **3.5 Absatzmanagement**

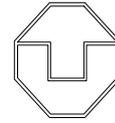
Rundfunkmarketing, als Instrument des Absatzmanagements, ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller marktorientierten Unternehmensaktivitäten, welche durch Befriedigung der Abnehmerbedürfnisse die Ziele des Unternehmens verwirklichen. Die Abnehmer sind zum einen die Werbewirtschaft und zum anderen die Rezipienten. Im Folgenden findet eine nähere Betrachtung der einzelnen Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik statt, welche sich sowohl auf den Rezipienten- als auch auf den Werbemarkt anwenden lassen [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 72, 74].

#### **3.5.1 Produktpolitik**

##### *Rezipientenmarkorientiert*

Das Produkt eines TV-Anbieters ist das Programm, das sich aus vielen Sendungen zusammensetzt und in einem bestimmten Sendeschema ausgestrahlt wird und daran eventuell gebundene Leistungen wie der Videotext. Die Produktpolitik vereint alle Entscheidungen bezüglich dem Inhalt und der Qualität des Programms, der Programmstruktur, dem Programmsortiment sowie der Programmverpackung. Die öffentlich-rechtlichen Sender haben im Rahmen der Produktpolitik nur einen geringen Gestaltungsspielraum, da sie einem Programmauftrag unterliegen und die Grundversorgung garantieren müssen. Private Anbieter sind durch keine Programmauflagen eingeschränkt [vgl. WIRTZ (2003), S. 374 f.].

Die Qualität und zielgruppenbezogene Inhalte stellen die wichtigsten Größen zur Differenzierung der TV-Angebote dar. Da im Free-TV der Preis als Entscheidungsvariable fehlt, kann der Zuschauer nur anhand von Qualität und Inhalt des Programms entscheiden, ob ein wiederholter Konsum des Programms stattfinden wird. Über eine konstant hohe Programmqualität kann der TV-Anbieter eine hohe Reichweite erzielen, die vor allem für den Erfolg auf dem Werbemarkt bedeutsam ist [vgl. WIRTZ (2003), S. 375].



Die Gestaltung der Programmstruktur ist ebenfalls an den Nachfragepräferenzen auszurichten und dient der Abgrenzung von Konkurrenzangeboten sowie der Etablierung der Programmmarke. Die Zeitstruktur des Programms kann horizontal und vertikal gestaltet werden. Die horizontale Zeitstruktur weist ähnlichen Programminhalten den gleichen Sendeplatz am Tag oder in der Woche zu und reduziert so die Informationskosten für den Zuschauer. Die Programmformate sowie die Zeitstruktur der einzelnen Sendungen<sup>37</sup> spielen bei der horizontalen Strukturierung eine wichtige Rolle. Die zeitliche Abfolge von Sendungen wird durch die vertikale Zeitstruktur bestimmt. Die Ziele der TV-Anbieter sind Kanaltreue („cannnel loyalty“), „audience flow“<sup>38</sup> oder auch eine Wiederholungsseherschaft („repeated viewing“) zu erreichen. Dies erhöht die Programmbindung der Zuschauer und die Sendedauer. Jedoch wird die Realisierung dieser Aspekte zunehmend schwieriger, denn das Nutzungsverhalten der Zuschauer ist durch „grazing“<sup>39</sup>, „zapping“<sup>40</sup> und „double viewing“<sup>41</sup> geprägt. Nur wenn die Abfolge der Sendungen eine homogene Zielgruppe anspricht können Rezipienten gebunden werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 375 - 377].

Die Sortimentspolitik ist ein Bestandteil der Produktpolitik. Das Programm eines Fernsehsenders kann als Sortiment verschiedener Sendungen und Beiträge interpretiert werden, wobei der Umfang dieses Sortiments kann die Ausprägungen breit oder schmal sowie tief oder flach vorhanden sein kann. Dabei muss der Sender Kosten und Angebotsvielfalt abwägen und einen Kompromiss finden. Vollprogramme weisen ein breites und zugleich flaches Sortiment auf, da sie durch eine große Zahl an Programmgattungen gekennzeichnet sind, die sich in Thema und Resort unterscheiden, jedoch nur in wenigen Ausführungen und Qualitäten vorkommen. Im Gegensatz dazu bieten Spartenprogramme ein tiefes, aber gleichzeitig schmales Sortiment an. Deshalb besteht die Gefahr, dass durch die geringere Rezipientenzahl von Spartensendern ein Kostennachteil

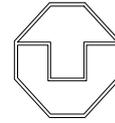
<sup>37</sup> Die Zeitstruktur von Sendungen und Beiträgen orientiert sich zunehmend an der Zeitstruktur von Werbeunterbrechungen.

<sup>38</sup> Einmal gewonnene Zuschauer sollen auf die folgenden Sendungen übertragen werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 376].

<sup>39</sup> Mit „grazing“ wird der wahllose Wechsel zwischen Kanälen verstanden bis der Zuschauer eine Sendung findet, die seinem Interesse entspricht. Bei Werbeunterbrechungen und unerwünschten Beiträgen erfolgt sofort wieder ein Senderwechsel

<sup>40</sup> Der Zuschauer will die gesamte Sendung sehen, wechselt jedoch für die Dauer einer Werbeunterbrechung den Sender.

<sup>41</sup> Durch mehrmaliges Wechseln zwischen zwei Kanälen versucht der Zuschauer zwei Sendungen zu verfolgen.



entsteht, der auch durch höhere Werbeinnahmen nicht beseitigt werden kann [vgl. WIRTZ (2003), S. 377 f.].

Bei der Verpackung des Programms sind lediglich optische und akustische Elemente relevant, die nicht Bestandteil der Sendung sind. Dies sind beispielsweise Trailer, Vorschauen, Senderlogos und Senderjingles. Die Markenpolitik als zentrales Element der Produktdifferenzierung ist ebenfalls Element der Programmverpackung und dient der Verringerung der Unsicherheit von Zuschauern bezüglich der Programmqualität sowie der Bindung von Rezipienten. Als Strategien können Dachmarken<sup>42</sup>, Mehrmarken<sup>43</sup> und Einzelmarken<sup>44</sup> genannt werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 379 f.].

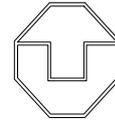
Die Produktpolitik von TV-Anbietern beinhaltet auch Supplements zum Fernsehen. Die Videotextangebote sind dabei größer von Bedeutung, da für eine Vielzahl von Fernsehzuschauern der Videotext das wichtigste Zusatzmedium darstellt, um vor allem den Informationsbedarf zu decken. Durch die Erweiterung mit programmbegleitenden Übersichten oder Detailinformationen zum Programm lässt sich die Zuschauerbindung steigern. Die Internetangebote von Fernsehsendern sind ebenso Zusatzleistungen und umfassen neben allgemeinen Informationen über Anbieter sowie Programm auch Serviceleistungen, wie zu Beispiel Merchandising- oder Streaming-Angebote (Video- und Audio-Streaming) oder interaktive Leistungen für die Nutzer, wie etwa Chat rooms. Mit der digitalen Fernsehübertragungstechnik sind Supplements wie „videoprint“ und „videodat“ möglich, bei denen der Zuschauer Bilder oder Texte ausdrucken sowie übermittelte Daten des Programmanbieters nutzen bzw. aufbereiten kann. TV-Unternehmen bieten zudem auch programmbezogene Hotlines oder Faxabrufe an [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 88 - 90].

---

<sup>42</sup> Die RTL Group verfolgt mit ihrer Senderfamilie eine Dachmarkenstrategie, da sich die einzelnen Sendermarken RTL, RTL2 und Super RTL aus der Dachmarke RTL ableiten.

<sup>43</sup> Ein Beispiel für eine Mehrmarkenstrategie ist die ProSiebenSat.1 Media AG. Die Sender ProSieben, Sat.1 und Kabel 1 sind eigenständige Marken.

<sup>44</sup> Premiere, als einziger Pay-TV-Anbieter in Deutschland, betreibt eine Einzelmarkenstrategie.



### *Werbemarktorientiert*

Die werbemarktorientierte Produktpolitik vereint alle Maßnahmen zur Ausrichtung der Programm- und Werbzeitengestaltung an den Bedürfnissen der Werbewirtschaft. Ziel ist die Gewährleistung minimaler Streuverluste und maximaler Erinnerungswerte für die auszustrahlende Werbung. Die Konzentration der Produktpolitik liegt in diesem Zusammenhang auf den Werbformen<sup>45</sup> sowie der Gestaltung des Werbumfeldes, bei der die optimale Positionierung der Werbeformen im Programm bestimmt wird. Neben inhaltlichen Verbindungen zum Programm oder der angesprochenen Zielgruppe sind auch saisonale oder tageszeitliche Positionierungsaspekte bei der Sendepplatzkonzeption zu berücksichtigen. Demnach werden Spots für Massenprodukte in Zeiten ausgestrahlt, in denen auch massenattraktive Programme gesendet werden [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 91 f.].

### **3.5.2 Preispolitik**

Maßnahmen der Preispolitik zielen auf eine Variation des Parameters „Preis“ für die Leistungen ab, die auf den Absatzmärkten angeboten werden. Nachfolgend beschränkt sich die Betrachtung auf die Instrumente der Gebühren-, Werbe- und Entgeltfinanzierung [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 83].

### *Rezipientenmarktorientiert*

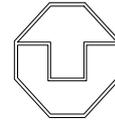
Da Pay-TV-Anbieter entgeltfinanziert sind, beschränkt sich ihre Preispolitik auf die Rezipientenmärkte. Durch Preisdifferenzierung kann die Gesamtabsatzmenge und somit der Erlös gesteigert werden. Differenzierungskriterien sind etwa Mengenrabatte oder zeitliche Staffelungen. Für Pay-per-view-Angebote besteht eine Differenzierungsoption in „multi-part-tariffs“<sup>46</sup> und „self-selecting-part-tariffs“<sup>47</sup> [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 84-86].

---

<sup>45</sup> Vgl. Tz. 3.4.1.

<sup>46</sup> Mehrere Kombinationen aus Grundgebühren und nutzungsdauerabhängigen Preisen.

<sup>47</sup> Vielzahl möglicher Tarife, aus denen der Zuschauer wählen kann.



Bereits im Kapitel 3.4.1 wurde diskutiert, dass die Rundfunkgebühr das wichtigste Finanzierungsinstrument für die öffentlich-rechtlichen TV-Anbieter darstellt. Jedoch haben diese keine entgeltpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten, da das Gebührenfestsetzungsverfahren gesetzlich geregelt ist. Nur die Zahl der erfassten Rundfunkteilnehmer und somit indirekt die Einnahmen aus den Gebühren können beeinflusst werden [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 83]. Folglich ist die Rundfunkgebühr kein autonomes Marketinginstrument, sodass die öffentlich-rechtlichen Sender nur auf den Werbemärkten preispolitisch agieren können [vgl. WIRTZ (2003), S. 382].

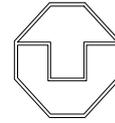
#### *Werbemarktorientiert*

Aufgrund gesetzlicher Auflagen für öffentlich-rechtliche Sendeanstalten, wie der Werbevolumenbeschränkung und dem Verbot nach 20 Uhr Werbung auszustrahlen, ist der Handlungsspielraum auch hier beschränkt. Die Werbeeinnahmenmaximierung ist nur über die Höhe der Preisforderungen beeinflussbar. Die Preisdifferenzierung erfolgt nach Länge der Spots, Saisongruppen und Werbeblöcke. Gegenüber privaten Sendern besitzen die öffentlich-rechtlichen Anbieter einen Wettbewerbsvorteil, da ihr Programm über terrestrische Frequenzen von fast jedem Haushalt empfangbar ist. Dieser Vorteil kann beim Werbezeitenverkauf preispolitisch durch Kopplung des Preissystems an die gemessene Reichweite genutzt werden. Auf Basis dieses leistungsorientierten Preissetzungsverfahrens können die Anbieter umso höhere Preise für die Werberaumleistung verlangen, desto höher ihre qualitative Reichweite<sup>4849</sup> ist. Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit innerhalb der Preispolitik stellt die Preisbündelung dar, indem Werberaumangebote mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft seitens der Werbeunternehmen als Paket angeboten werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 382-384].

Die Preispolitik privater TV-Sender ist auf den Werbemarkt begrenzt. Für die Werbeunternehmen stellt der TKP die Entscheidungsvariable dar, welcher sich aus dem Werbe-

<sup>48</sup> Die qualitative Reichweite drückt aus, wie viele Personen pro Zeiteinheit mit dem Medium in Kontakt kommen, gewichtet mit dem Anteil der Zielgruppe an den Nutzern des Mediums.

<sup>49</sup> Lizenzierte Verwertung von fernsehprogrammspezifischen Symbolen, Sympathie tragenden Identifikationsfiguren und Images für die eigenen Programme.

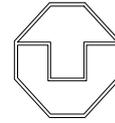


spotpreis und der Reichweite bestimmt. Durch eine Erhöhung der Reichweite verringert sich der TKP und der TV-Anbieter bekommt die Möglichkeit einer Erhöhung der Werbspotpreise. Eine differenzierte und abnehmerorientierte Preispolitik kann folglich durch Einbeziehung der qualitativen Reichweite erfolgen. Damit ist die Zahlungsbereitschaft der Werbkunden besser abgeschöpfbar und es ergeben sich Preisbündelungsmöglichkeiten [vgl. WIRTZ (2003), S. 384-386].

### **3.5.3 Distributionspolitik**

#### *Rezipientenmarktorientiert*

Der Distributionspolitik von Rundfunkanbietern kommt aufgrund der mediumgebundenen Übertragung der Fernsehsignale eine eher strategische Bedeutung zuteil. Distributionspolitische Entscheidungen betreffen vornehmlich die verfügbaren Verbreitungswege und die damit verbundene technische Reichweite, sowie die qualitative Ausgestaltung der technischen Distribution. Pay-TV-Anbieter entscheiden zusätzlich über die Organisation der Kundenbetreuung und somit über den Vertrieb der Chipkarten sowie Decoder [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 93]. Die Distributionspolitik unterliegt regulatorischen Beschränkungen, da die Vergabe der Kapazitäten durch die Bundesländer erfolgt und ist in der Folge kein autonomes Marketinginstrument. Die TV-Anbieter wählen ihren Vertriebsweg gemäß der Positionierung ihres Unternehmens. Für Spartensender kann eine Verbreitung via Kabel ausreichen, wenn sich die Zielgruppe beispielsweise auf den Großstadtraum beschränkt. Da die Anmietung eines Satellitennetzes mit hohen Kosten verbunden ist und im Kabelnetz kaum noch freie Kanäle vorhanden sind, besteht für die privaten Sender bei der Distribution ein Engpass sowie ein Wettbewerbsnachteil gegenüber öffentlichrechtlichen Anbietern [vgl. WIRTZ (2003), S. 387].



### *Werbemarktorientiert*

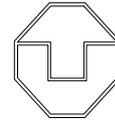
Die werbemarktorientierte Distributionspolitik ist in die Sparten in „akquisitorisch“ und „physisch“ zu unterteilen. werden. Die akquisitorische Distribution betrifft den Verkauf und die Disposition von Werbezeiten sowie die Bestimmung der Absatzwege, wobei nochmals eine Differenzierung in direkten (persönlichen) und indirekten Vertrieb (Außendienst) vorzunehmen ist. Beim Verkauf von Werbezeiten müssen die TV-Anbieter die Buchungs- und Informationsmöglichkeiten steuern und flexibel auf Kundenanforderungen reagieren. Die Disposition beinhaltet Entscheidungen hinsichtlich der Platzierung und Einteilung von Werbespots innerhalb der Werbeblöcke. Unter physischer Distribution wird die Aufarbeitung und Ausstrahlung der disponierten Werbespots durch den Sendebetrieb verstanden [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 93].

### **3.5.4 Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik von TV-Sendern bezeichnet die bewusste, speziellen Marketingzielen dienende Gestaltung von marktgerichteten Informationen und Bedeutungsinhalten sowie deren Übermittlung an die Rezipienten und Werbekunden [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 94].

### *Rezipientenmarktorientiert*

Da der Erfolg eines Fernsehanbieters auf dem Rezipientenmarkt stark durch den Informationsstand und die Einstellungen der Zuschauer beeinflusst wird, stellt die Kommunikationspolitik einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Sie beinhaltet die Eigenwerbung, beispielsweise in anderen Medien, die Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit sowie visuelle Kommunikationsmaßnahmen wie das TV-Design. Maßnahmen der Verkaufsförderung haben das Ziel die Aufmerksamkeit der Zuschauer zu erhöhen, damit sie ein bestimmtes Programm nutzen. Dazu zählen gesponserte Veranstaltungen, Zuschaueraktionen, Tage der offenen Tür, Zuschauerwettbewerbe und Gewinnspiele im Rahmen des Programms. Von großer Bedeutung ist die Promotion des eigenen Programms mit-



tels Programmhinweisen, Präsentationen und Hintergrundberichten. Zur Unterstützung der Zuschaueridentifikation mit dem Programm setzen die TV-Sender vor allem Merchandising<sup>50</sup> ein. Pay-TV-Anbieternutzen Verkaufsförderungsaktionen gezielt zum Senken der Hemmschwelle für Entgelte oder vertragliche Bindungen. Zudem versenden sie programmbegleitendes Promotionsmaterial wie Gratiszeitschriften oder Werbegeschenke, um die Präsenz im Freizeitbereich des Zuschauers auszubauen. Das TV-Design ist für die Anbieter zunehmend bedeutsam, um sich von anderen Sendern abzugrenzen und eine Markenidentität aufzubauen. Zur Förderung des Senderimages in der Öffentlichkeit kann Sponsoring dienen, indem Personen, Events oder Organisationen finanziell unterstützt werden [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 95 f.].

#### *Werbemarktorientiert*

Kommunikationspolitische Maßnahmen, die sich an Werbekunden richten, sollen den TV-Anbieter als geeigneten Werbeträger erscheinen lassen und aufzeigen dass seine Leistungen qualitativ hochwertig sind. Dazu zählen Medienwerbung, Verkaufsförderung sowie Öffentlichkeitsarbeit. Medienwerbung hat das Ziel den Bekanntheitsgrad der Unternehmensleistungen zu erhöhen und das positive Image zu stärken. Mit einer Verkaufsförderung, beispielsweise durch Workshops, Werbematerialien auf Messen oder Verkaufshilfen, können Kaufanreize geschaffen werden. Um dem Werbekunden das Programm und die Werbung als Einheit zu präsentieren, bedienen sich die Fernsehsender der Öffentlichkeitsarbeit. Denkbar sind hier Presseveröffentlichungen zum Thema Fernsehwerbung in Fach- oder Wirtschaftszeitungen, die Herausgabe eigener Magazine, die Präsenz auf Fachtagungen der Werbewirtschaft sowie eigene PR-Veranstaltungen [vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 96 f.].

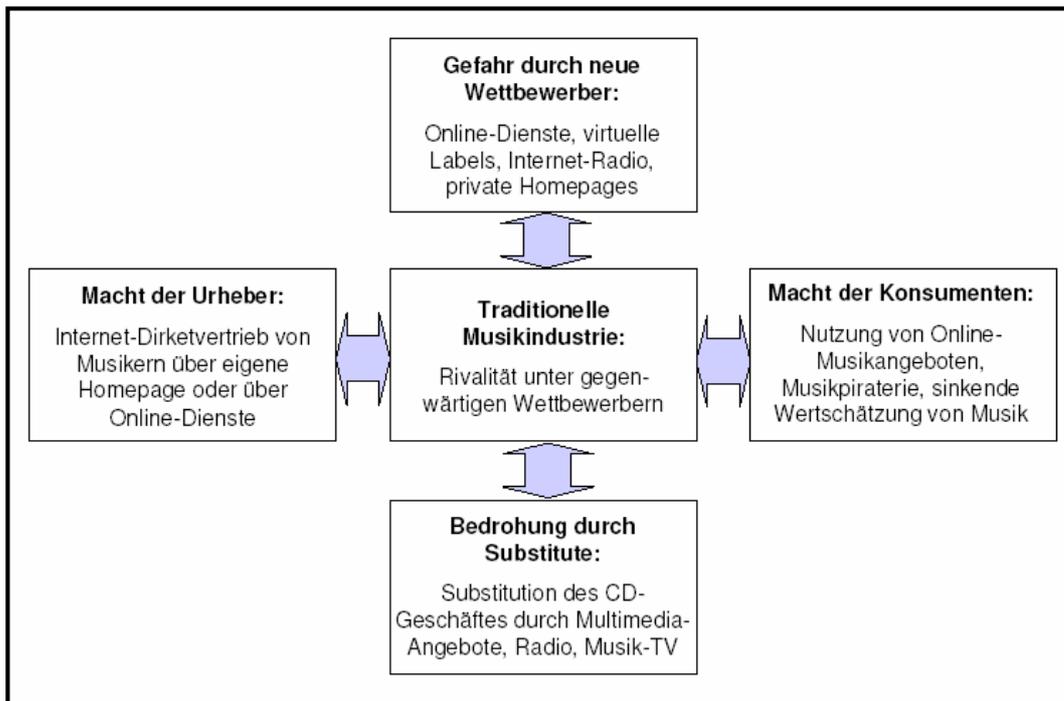
---

<sup>50</sup> Die qualitative Reichweite drückt aus, wie viele Personen pro Zeiteinheit mit dem Medium in Kontakt kommen, gewichtet mit dem Anteil der Zielgruppe an den Nutzern des Mediums.

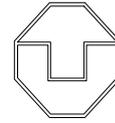
## 4 Musik-Management

### 4.1 Marktstruktur des Musikmarktes

Um den Markt für Musikmedien analysieren zu können, erfolgt zuerst ein Überblick über die Anbieter sowie das technische und regulatorische Umfeld, wobei im Zentrum dieses Marktes– zumindest aus musikwirtschaftlicher Sicht – die Tonträgerindustrie steht. Für eine Marktabgrenzung eignet sich eine Branchenstrukturanalyse nach Porter, der fünf verschiedene Wettbewerbskräfte bildet. Diese Wettbewerbskräfte unterliegen dynamischen Prozessen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens lässt sich anhand seiner Stellung bzw. seines Einflusses auf die Wettbewerbskräfte analysieren [vgl. EMES (2004), S. 43 f.]. Eine Übertragung dieses Modells auf die Musikmedienindustrie mit der Tonträgerindustrie im Mittelpunkt erfolgt in Abbildung 26.



**Abbildung 26:** Strukturanalyse der Musikindustrie  
[in Anlehnung an: EMES (2004), S. 45]



#### **4.1.1 Anbieter**

Entlang der Wertschöpfungskette des Musikmarktes sind verschiedene Akteure tätig, die hier näher beschrieben werden. Dabei ist die wirtschaftliche Bedeutung unterschiedlich.

##### **4.1.1.1 Die Muskschaffenden**

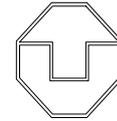
Aus musikalischer Sicht betrachtet sind die Muskschaffenden, also die Künstler<sup>51</sup>, am bedeutendsten, innerhalb der Musikindustrie spielen sie allerdings nur die Rolle von Lieferanten von Vorprodukten. Ihre Funktion beschränkt sich auf die Muskerfindung und ihrer ersten Aufzeichnung. Dabei ist zwischen etablierten und neuen Musikern zu unterscheiden, besonders bei den neuen – den so genannten Newcomern – ist ein Angebotsüberschuss festzustellen. Dementsprechend verändert sich auch die Verhandlungsposition der Künstler gegenüber der Tonträgerindustrie [vgl. KULLE (1998), S. 130 f.]. Besonders bei sinkenden Umsätzen und Gewinnen reduziert sich die Bereitschaft der Musikindustrie in neue, noch unbekannte Künstler, zu investieren. Im Jahre 2003 finanzierte ein erfolgreiches Projekt statistisch neun andere, künstlerisch wertvolle aber wirtschaftlich nicht erfolgreiche Projekte [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 38 ff.]. Zwischen Muskschaffenden und Tonträgerhersteller gibt es verschiedene Vertragsformen, mit denen die Urheberrechte aufgeteilt werden [vgl. KULLE (1998), S. 131].

##### **4.1.1.2 Die Tonträgerindustrie**

Im Mittelpunkt der oben beschriebenen Branchenstrukturanalyse steht die Tonträgerindustrie, die große Teile der Wertschöpfungskette dominiert. Ihr Aufgabenfeld beginnt bei der Künstlerauswahl, der Musikaufnahme und reicht bis zur Produktion und Herstellung des Tonträgers sowie der Distribution [vgl. EMES (2004), S. 49 f.]. Die Hersteller lassen sich in Majors und Independents unterteilen. Zu den Majors zählten noch bis Mitte 2004 fünf international tätige Großunternehmen, die i. d. R. in Medienkonzernen eingebettet

---

<sup>51</sup> Dazu zählen Komponisten, Texter und Interpreten.



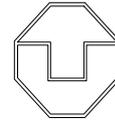
sind [vgl. EMES (2004), S. 50]. Einen Überblick über diese Unternehmen, deren Muttergesellschaften und Marktanteile weltweit sowie in Deutschland liefert Tabelle 2.

**Tabelle 2:** Die fünf Majors, ihre Muttergesellschaften sowie Marktanteile  
 [Eigene Darstellung; Quelle: EMES (2004), S. 50, KULLE (1998), S. 132, MUSIKWOCHE (2004), S. 3]

<i>Musikkonzern</i>	<i>Muttergesellschaft</i>	<i>Marktanteil weltweit 2002</i>	<i>Marktanteil Deutschland 2003</i>	<i>Marktanteil Deutschland 2004</i>
Universal	Vivendi	23%	26,51%	28,39%
BMG (Bertelsmann Music Group)	Bertelsmann	10%	20,99%	20,58%
Sony Music	Sony	18%	9,90%	14,57%
EMI	keine	11%	19,64%	15,58%
Warner Music	Time/Warner	14%	16,23%	13,70%
sonstige		24%	6,73%	7,18%

Diese Struktur hat sich Mitte 2004 grundsätzlich durch den Zusammenschluss von Sony Music und BMG zu SonyBMG geändert<sup>52</sup>. Es gibt nur noch vier Majors mit SonyBMG als neuen Weltmarktführer [vgl. MUSICWEEK (2004), S. 7]. Dies ist das vorläufige Ende einer fortlaufenden Konzentrationsentwicklung unter den Tonträgerherstellern [vgl. KULLE (1998), S. 138]. Die weltweit agierenden Majors teilen sich in nationale bzw. regionale Gesellschaften auf. Wichtiges Markenzeichen dieser Unternehmen ist die vollständige Integration sämtlicher Unternehmensfunktionen von der Beschaffung der Musikproduktion bis zum Vertrieb. Neben der regionalen erfolgt auch eine Aufteilung in verschiedene Repertoiresegmente. Diese so genannten Labels betreuen einen bestimmten Musikstil und bekommen ein dementsprechendes Image. Rechtlich gesehen sind sie Tochter- oder Schwesterunternehmen der Tonträgerhersteller [vgl. KULLE (1998), S. 137]. Das zweitgrößte Unternehmen der Musikindustrie Universal z. B. besitzt gut 15 Labels<sup>53</sup> [vgl. VIVENDI (2004), S. 29].

<sup>52</sup> Dennoch werden bei den Umsatzzahlen und der Marktanteile die Unternehmensteile 2004 letztmalig getrennt dargestellt.  
<sup>53</sup> Dazu zählen Namen wie Geffen Records, Polydor and Universal Motown Records Group oder Interscope A&M Records aber auch Decca und die Deutsche Grammophon.



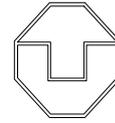
Independent Labels decken die verbleibenden Marktanteile ab. Dazu gehören viele kleine Anbieter, die Musik abseits des Mainstreams vertreiben. Durch schnell wechselnde Trends und fehlender Wirtschaftlichkeit sind diese Labels ständig im Wandel begriffen [vgl. KULLE (1998), S. 138]. Zum Teil nutzen sie auch Vertriebskanäle der Majors oder Major-Unternehmen beteiligen sich an den Indies. Die größeren Indie-Labels werden auch als Major-Indies bezeichnet [vgl. EMES (2004), S. 51]<sup>54</sup>.

#### **4.1.2 Marktentwicklung**

Die Musikindustrie musste in den letzten Jahren drastische Umsatzeinbrüche in Kauf nehmen. So sank der weltweite Tonträgerumsatz von 38,7 Mrd. USD im Jahre 1999 auf 32,0 Mrd. USD im Jahre 2002. Dies ist der niedrigste Stand seit neun Jahren [vgl. EMES (2004), S. 46]. Noch stärker ist der Umsatzrückgang in Deutschland. Die Jahre 2001 und 2002 wiesen jeweils Umsatzverluste von zehn Prozent auf und 2003 musste ein Rekordrückgang um 19,8 Prozent hingenommen werden [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 7]. Von Vertretern der Tonträgerhersteller werden als Hauptgründe für die Umsatzrückgänge vor allem illegales Kopieren von Tonträgern oder Downloaden von Musikstücken, aber auch kommerzielle Piraterie angegeben. So sei weltweit eine von drei verkauften CompactDiscs (CD) eine illegale Kopie. In einigen Ländern wie China oder Mexiko sind sogar neun von zehn Tonträgern Fälschungen [vgl. IFPI (2004), S. 2 ff.]. In Deutschland fördere der hohe Verbreitungsgrad von CD-Brennern die Substitution von gekauften CDs, da dadurch qualitativ gleichwertige Kopien ohne großen Aufwand erstellt bzw. illegal aus dem Internet bezogene MP3-Musik zu Audio-CDs zusammengestellt werden können [JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 22]. So wurden 2003 in Deutschland insgesamt 325 Mio. CD-Rohlinge mit Musik bespielt [vgl. GFK (2004), S. 6], aber nur 183,3 Mio. Musikmedien verkauft [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 7].

---

<sup>54</sup> Beispiele sind Modern Music, Zett Records, ZYX-Music oder Edel Records.



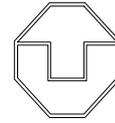
Für Experten ist fraglich, ob die oben genannten Gründe einzig und allein ausschlaggebend für den Umsatzrückgang sind. So gab es von Mitte der Achtziger bis Mitte der Neunziger einen Nachfrageschub durch die Einführung der CD. Musikliebhaber haben ihre alte Vinyl-Plattensammlung durch CDs ersetzt und sorgten für historisch einmalige Albums-Verkaufszahlen [vgl. LIEBOWITZ (2003), S. 9 ff.]. Außerdem ist die Musikbranche traditionell sehr rezessionsanfällig und eine der Hauptzielgruppen – die Jugendlichen – haben in den letzten Jahren ein verändertes Ausgabenverhalten. Die Bedeutung von Mobiltelefonen und kostspieligen m-Commerce-Angeboten, aber auch von Videospielen nimmt zu, dementsprechend weniger Taschengeld steht für den Kauf von Tonträgern zur Verfügung [vgl. EMES (2004), S. 48].

### **4.1.3 Technisches Umfeld**

#### **4.1.3.1 Analoge Tonträger**

Mit dem Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich die Schellackplatte, die auf einem zuerst manuell, später auch mechanisch und elektrisch angetriebenen Grammophon abgespielt wurde, durchgesetzt. In den 1920er Jahren kam dann mit dem Radio die erste Konkurrenz auf. Die nächste technische Innovation erfolgte 1948 mit der Erfindung der noch heute bekannten Vinylplatte. Die Schallplatte hatte dank verkleinerter Rillen eine wesentlich längere Spielzeit, außerdem ist sie leichter und wesentlich bruchsfester. Bis zur Ablösung durch die CD war die Vinylplatte sowohl als LP als auch als Single der weltweit am meisten verbreitete Tonträger [vgl. KULLE (1998), S. 9 ff.].

Die Schallplatte ist durch ihre Abmessungen und ihrer Stoßempfindlichkeit nur für stationäre Einsätze geeignet. Dies wurde durch einen weiteren Innovationsschritt 1963 geändert. Dank der Erfindung der Musikkassette (MC) wurde Musik mobil und konnte nun auch im Auto bzw. später über Walkman auch beim Gehen gehört werden [vgl. EMES (2004), S. 32]. Eine weitere Neuerung war, dass durch die Einführung von Leerkassetten das private Kopieren ermöglicht wurde. Bereits in den späten 1970er Jahren kam –



wie momentan durch die Einführung von MP3 – die Diskussion über Verluste für die Musikindustrie durch das massenhafte Überspielen von Musik auf. Doch ist damals der Verkauf von Tonträgern durch den Innovationsschub und der Schaffung neuer Märkte<sup>55</sup> eher noch leicht angezogen [vgl. LIEBOWITZ (2003), S. 16 f.].

#### 4.1.3.2 Digitale Tonträger

Der nächste Technologiesprung wird 1982 durch die Markteinführung der CompactDisc (CD) ausgelöst. Erstmals werden die Musikinformationen digital auf einem handlichen Medium gespeichert [vgl. KULLE (1998), S. 16]. In der Klangqualität ist die CD der Schallplatte überlegen, der Klang wird nur noch durch die Qualität der Wiedergabegeräte bestimmt. Außerdem unterliegt die CompactDisc keinen Alterungs- oder Abnutzungsprozessen<sup>56</sup> und lässt sich verlustfrei und ohne Beschränkungen<sup>57</sup> kopieren [vgl. SCHOLZ (2002), S. 6].

Der Innovationsschub durch die CD führte zu starkem Umsatzwachstum in den folgenden Jahren<sup>58</sup>. 1997 wurde der Umsatz-Höhepunkt erreicht. Zum einen weisen CDs einen höheren Verkaufspreis auf und zum anderen substituierten die Musikkäufer ihre Vinyl-Plattensammlung, im Verlauf der 1980er wurden Vinyl-Langspielplatten nahezu vollständig vom Markt verdrängt. In den 1990er Jahren sind noch weitere digitale Tonträgerformate<sup>59</sup> entwickelt worden, die sich aber nicht am breiten Markt durchsetzen konnten [vgl. KULLE (1998), S. 17]. Ein Markterfolg blieb der Einführung von beschreibbaren CDs (CD-R) und CD-Brennern für den Heimgebrauch, sowie 2000 der Digital Versatile Disc (DVD) vorbehalten. Letztere ist ein Speichermedium, welches durch ihre

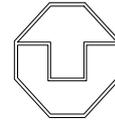
<sup>55</sup> Dadurch, dass Musik nun auch unterwegs gehört werden konnte, stieg das für das Musikhören insgesamt zur Verfügung stehende Zeitbudget. Dementsprechend wuchs der Wunsch nach einer größeren Auswahl von Musiktiteln.

<sup>56</sup> Das mehrmalige Abspielen einer Langspielplatte führt zu einer hörbaren Verschlechterung der Klangqualität, Musikkassetten sind nur begrenzt lagerbar.

<sup>57</sup> Die heute mit Kopierschutz ausgestatteten CDs entsprechen streng genommen nicht mehr der Industriennorm für CDs.

<sup>58</sup> Der Umsatz in Deutschland hat sich zwischen 1978 und 1997 mehr als verdoppelt.

<sup>59</sup> Bspw. Digital Audio Tape (DAT), Digital Compact Cassette (DCC), MiniDisc (MD).



große Speicherkapazität für Multimediaanwendungen prädestiniert ist und die CD substituieren könnte [vgl. EMES (2004), S. 35].

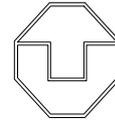
#### 4.1.3.3 Online-Musik

Durch die Digitalisierung der Musik ist zwar ein verlustfreies Kopieren ohne weiteres möglich, allerdings sind die digitalen Musik-Dateien zu groß, um ohne weiteres per Internet verschickt werden zu können. Dies änderte sich 1995 als das Fraunhofer-Institut für integrierte Schaltungen den MPEG Audio Layer 3-Algorithmus veröffentlichte. Dieses Kodierverfahren, das die Datenmenge eines Musikstückes drastisch reduziert<sup>60</sup>, revolutioniert die Musikwirtschaft seitdem als MP3. Dabei werden Frequenzen und Töne, die für den Menschen nicht hörbar sind, herausgefiltert. Trotz der immensen Datenreduktion bleibt die Hörqualität nahezu identisch [vgl. BUXMANN/POHL (2004), S. 3]. Dadurch ist eine grenzenlose Mobilität von Musik erreicht worden, mobile MP3-Player sind nur noch wenige Zentimeter groß und können mehrere Stunden Musik abspielen. MP3s können beliebig im Internet herunter geladen und in sekundenschnelle auf beliebige Speichermedien kopiert werden. Ein Kopierschutz war – wie bei der CD – auch bei dem MP3-Codec nicht vorgesehen [vgl. SCHOLZ (2002), S. 6].

Online-Musikdienste lassen sich zum einen nach der verwendeten Technik und zum anderen nach kostenfreien bzw. Bezahlangeboten unterscheiden. Die so genannte Peer-to-Peer-Technik (P2P-Netzwerke) wird vor allem für kostenfreie – und damit i. d. R. illegale – Online-Tauschbörsen benutzt. Ein File-Sharing-Programm verbindet verschiedene gleichberechtigte Rechner zu einem Netzwerk und sorgt für das Auffinden und anschließenden Download der gewünschten Datei. Der User kann also auf fremde Rechner zugreifen. Dabei wird zwischen einer zentralen und dezentralen P2P-Architektur unterschieden. Bei der zentralen Struktur befinden sich die Titellisten auf einem zentralen Server, der dann die beiden Tauschpartner vermittelt<sup>61</sup>. Die Tauschbörse Napster funk-

<sup>60</sup> Die klassische Wav-Datei ist etwa 10mal größer als die entsprechende MP3-Datei desselben Titels.

<sup>61</sup> Die Datenübertragung selber erfolgt aber nicht über den Server.

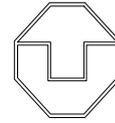


tionierte nach diesem Prinzip. Bei der dezentralen P2P-Architektur entfällt der zentrale Server, die Suchanfrage eines Users wird im Schneeballsystem im Netz weitergeleitet bis die gesuchte Datei gefunden ist. Während ein Unternehmen, welches den zentralen Server betreibt, für die Musikindustrie juristisch leicht zu belangen und ein entsprechendes Netzwerk leicht abzuschalten ist, müssen bei der dezentralen Lösung die einzelnen User verfolgt werden. Bekannte File-Sharing-Dienste sind Kazaa, eDonkey und WinMX [vgl. EMES (2004), S. 60 f. und BUXMANN/POHL (2004), S. 3 f.].

Bei kommerziellen Business-to-Consumer-Angeboten wird die gewünschte Musikdatei auf einem zentralen Server bereitgehalten. Nach Anmeldung und Angabe der Kreditkartennummer, können die gewünschten Musikstücke gegen Entgelt über eine geschützte und schnelle Verbindung heruntergeladen werden. Erfolgreichstes Beispiel ist zur Zeit der iTunes Musicstore von Apple [vgl. BUXMANN/POHL (2004), S. 6 und ROTH (2004a)].

#### **4.1.4 Rechtliches Umfeld**

Eine Regulierung der Musikindustrie findet im Unterschied zu anderen Medienbereichen nicht statt, allerdings ist das Rechtemanagement von herausragender Bedeutung. Musikalische Werke sind geistige Schöpfungen, die ökonomisch betrachtet ein immaterielles, öffentliches Gut darstellen. Anders als ein materielles Gut, das nur einmal konsumierbar und damit verbraucht ist, kann ein Musikstück wiederholt gehört oder aufgeführt werden. Deshalb ist es unmöglich, bei Musikstücken die klassische Marktpreisfindung über Angebot und Nachfrage anzuwenden, auch wenn durch die Veröffentlichung von CDs das immaterielle Gut Musik materialisiert wird. Um auch Knappheit zu erzeugen, werden Verfügungsrechte in Form von Urheberrechten am Gut Musik vergeben [vgl. SCHAAF/HOFMANN (2003), S. 3]. So wird beim Kauf eines Musikalbums nicht nur eine Plastikscheibe mit Plastikverpackung und einem Booklet erworben, sondern eben auch das Recht, diese Musik beliebig oft anzuhören. In Deutschland ist Musik gemäß §2 I Nr.2 Urheberrechtsgesetz als Kunstwerk geschützt [vgl. KULLE (1998), S. 33].



#### 4.1.4.1 Das Urheberrecht in der Musik

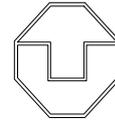
Die Komponisten und Textdichter gelten als Musikurheber. Ihnen sichert das Urheberrechtsgesetz zum einen die Urheberpersönlichkeitsrechte und zum anderen die materiellen Verwertungsrechte sowie noch sonstige Rechte zu. Über die Urheberpersönlichkeitsrechte werden die immateriellen Elemente des Musikwerkes geschützt. Der Urheber hat das ausschließliche Recht zu entscheiden, ob und in welcher Form sein Werk veröffentlicht wird. Ihm steht es zu, bei Veröffentlichungen als Urheber genannt zu werden und er kann die Bezeichnung des Werkes bestimmen. Die materiellen Interessen des Musikurhebers werden über die Verwertungsrechte sichergestellt. Darunter fällt u. a. das Vervielfältigungsrecht, also die Produktion von Tonträgern, das i. d. R. an Verwertungsgesellschaften wie der Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA) übertragen wird. Weitere Rechte sind z. B. das Aufführungsrecht oder Senderechte, auf die hier nicht näher eingegangen wird [vgl. KULLE (1998), S. 34].

Die Tonträgerhersteller sind zwar keine Urheber, dennoch kommen sie über sog. Leistungsschutzrechte ebenfalls in den Genuss des Urheberrechtsgesetzes, da sie bei der Erstaufnahme im Tonstudio ebenfalls eine Leistung erbringen, die künstlerische Fähigkeiten erfordert<sup>62</sup>. Die Musikindustrie bekommt ein ausschließliches Schutzrecht, das auf die Vervielfältigung und Verbreitung des Tonträgers beschränkt ist [vgl. KULLE (1998), S. 39].

Verwertungsgesellschaften nehmen treuhänderisch die Rechteverwertung für die Urheber wahr. In Deutschland ist dies – wie bereits erwähnt – die GEMA. Sie verkauft die Nutzungsrechte an Verwerter<sup>63</sup> und leitet die Tantiemen an die Rechteinhaber weiter. Durch die monopolistische Organisationsform werden sowohl Größen- als auch Verbundvorteile ausgenutzt [vgl. KULLE (1998), S. 40 f.].

<sup>62</sup> Insbesondere bei Unterhaltungsmusik hat der Produzent oder Tontechniker wegen des vermehrten Einsatzes von technischen Hilfsmitteln eine herausragende Bedeutung.

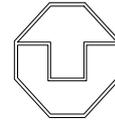
<sup>63</sup> Neben den Tonträgerhersteller sind dies auch Radiostationen, Fernsehsender, Diskotheken, Geschäfte sowie Hersteller von CD-Rohlingen, Leerkassetten oder CD-Brennern u. v. a.



#### 4.1.4.2 Digital Rights Management (DRM)

Bereits bei der Einführung der Leerkassette wurde das Problem von illegalen Kopien diskutiert. Das „Tape“ von Langspielplatten für Freunde war genauso eine Selbstverständlichkeit wie das Zusammenstellen von Mix-Tapes [vgl. FRITH (2002), S. 208]. Doch mit der Kombination aus digitalen Medien, CD-Brennern und Internet entsteht eine neue Dimension von Copyrightverletzungen. Musiktitel aber auch Videos, Bilder und Texte können ohne Qualitätsverlust und in sekundenschnelle weltweit kopiert werden [vgl. SCHAAF/HOFMANN (2003), S. 6 f.]. Außerdem entsteht in der Gesellschaft ein Unrechtsbewusstsein. So ist allgemein bekannt, dass Musiktauschbörsen im Internet i. d. R. illegale Angebote beinhalten (drei Viertel aller Deutschen wissen dies). Dennoch stieg die Zahl der Nutzer solcher Börsen von 2002 bis 2003 nochmals von 6,4 auf 7,3 Mio. Menschen, da die Sorge vor Konsequenzen fehlt [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 18]. 714 Mio. CD-Rohlinge wurden im Jahr 2003 verkauft, davon sind 325 Mio. von 21,4 Mio. Personen mit Musik bespielt worden [GFK (2004), S. 6 ff.]. Allerdings ist ein gewisser Anteil legal, da die Kopie einer erworbenen CD zum privaten Gebrauch gestattet ist. Neben dieser privaten bzw. Schulhofpiraterie nimmt auch die kommerzielle Piraterie weiter zu. Von 1999 bis 2002 hat sich das Gesamtvolumen aller illegal kommerziell hergestellten CDs verdoppelt [vgl. SCHAAF/HOFMANN (2003), S. 9].

Als Antwort auf diese Entwicklungen begann die Musikindustrie zum einen mit der Klagewelle gegen User von illegalen Online-Börsen [vgl. SPIESECKE (2004b)] und zum anderen mit der Einführung eines Kopierschutzes auf CDs. Allerdings ist der Unmut der Konsumenten groß: So ist nach einer Urheberrechtsnovelle in Deutschland die Umgehung eines Kopierschutzes nicht zulässig. Dementsprechend wird dem Käufer die ihm eigentlich zustehende Kopie für den privaten Gebrauch verweigert. Außerdem ist die Umgehung des Schutzes für technisch Interessierte ohne großen Aufwand möglich. Die entsprechenden Anleitungen finden sich in großer Menge im Internet [vgl. SCHAAF/HOFMANN (2003), S. 10]. Am schwerwiegendsten sind allerdings auftretende



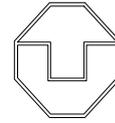
Abspielprobleme. So verweigern diverse CD-Player das Abspielen dieser Tonträger, die nicht mehr der eigentlichen CD-Norm entsprechen<sup>64</sup>.

Ehrliche Konsumenten erwerben ein Besitzrecht an einem Tonträger, allerdings kein Recht, sie auch auf allen handelsüblichen Abspielgeräten zu hören. Die Balance zwischen Urheber und Kunden wird massiv zu Lasten des Kunden verschoben. Es ist fraglich, ob dieser Weg zielführend ist. Je unkomfortabler der Umgang mit legal erworbener Musik ist, desto größer wird der Anreiz, illegale Internettauschbörsen zu nutzen. Zwischenzeitlich hat zumindest Universal reagiert und bringt CDs wieder ohne Kopierschutz heraus [vgl. ROTH (2004b)].

Ein anderer konsequenter Ansatzpunkt für DRM ist das Zusammenspiel von Hard- und Software. Über Trusted Platform Modules (TPM) ist Hardware eindeutig zuordenbar und Software wie Musikdateien lassen sich nur auf bestimmten Rechnern abspielen [vgl. GEHRKE/SEIDENFADEN/HELLMOLD/SCHUMANN (2004), S. 668 f.]. Ebenso sind Musikdateien, die von legalen Online-Diensten runtergeladen werden mit einem DRM versehen, die je nach Ausprägung das Kopieren oder Brennen auf CD-Rs verhindern [vgl. SCHAAF/HOFMANN (2003), S. 13]. Doch auch hier zeigt sich, dass nur jene legalen Online-Angebote erfolgreich sind, die die Kundenrechte nicht allzu sehr beschneiden [vgl. LEIGH (2003), S. 3]. So kann eine bei Apple iTunes heruntergeladene Datei ohne Probleme auf CD-R gebrannt werden, beliebig häufig auf Apples MP3-Player iPod kopiert und außerdem parallel auf drei verschiedenen Rechnern benutzt werden [vgl. ROTH (2004a)].

---

<sup>64</sup> Besonders bei CD-Playern in Fahrzeugen oder in Discmen verweigern diese CDs den Dienst.



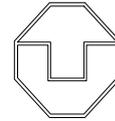
## 4.2 Leistungsspektrum in der Musikindustrie

In der Musikindustrie ist das Leistungsspektrum anhand des Umfangs und des Inhaltes des Tonträgers definierbar. Der am meisten verkaufte Tonträger ist das Album, auch Longplayer genannt. Dieser Tonträger umfasst i. d. R. 45 bis 70 Minuten Musik. Zurzeit haben Longplayer in CD-Form einen Marktanteil von 79 Prozent. Praktisch unbedeutend ist die Vinyl-Langspielplatte mit einem Anteil von nur noch einem Prozent am Gesamtmarkt. Bereits 1987 wurde die Platte von der CD als meistverkaufter Tonträger abgelöst [vgl. LIEBOWITZ (2003), S. 12 und JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 13]. Die Longplayer lassen sich weiter unterteilen in Alben, die von einem einzelnen Künstler stammen oder in Compilations. Diese bestehen aus einer thematischen Zusammenstellung von Musiktiteln verschiedener Künstler<sup>65</sup>. Eine Sonderform ist der Soundtrack, der aus der in einem Film benutzten Musik besteht. Den größten Marktanteil hatten Compilations mit 35 Prozent Ende der 1990er. Danach ging der Marktanteil in Deutschland permanent zurück auf nur noch 24 Prozent im Jahre 2003 [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 13].

Einen deutlich geringeren Umfang als ein Album hat die Single, die als Vinylsingle aus jeweils einem Stück pro Seite und als CD-Single i. d. R. aus einem Lied besteht, das in verschiedenen Versionen präsentiert wird. Obwohl die Single nur einen Marktanteil von zurzeit acht Prozent bei sinkender Tendenz besitzt, ist deren Verkaufsstatistik Grundlage für die Top100-Charts [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 13 und MUSIKWOCHE (2004), S. 9 f.]. Der Rückgang der Verkaufszahlen bei den Compilations und den Singles wird von der Musikindustrie dem Aufkommen der illegalen Musiktaschbörsen zugeschrieben, da das MP3-File-Sharing genau das Kaufen von einzelnen Musikstücken substituiert. Außerdem können aus den einzelnen Dateien anschließend nach persönlichem Geschmack Mix-CDs zusammengestellt werden [vgl. SPIESECKE (2004a) und LIEBOWITZ (2003), S. 8 f.].

---

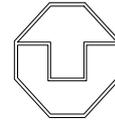
<sup>65</sup> Bekannteste Compilationtitel sind z. B. die Kuschelrock-Reihe oder die Bravo-Hits.



Der CD-Albummarkt wird des Weiteren in Preisklassen unterteilt. Aktuelle Neuerscheinungen werden als Fullprice bezeichnet. Deren Preis liegt in Deutschland zwischen 15 und 20 EUR. Ältere Alben werden im so genannten MidPrice-Bereich für zehn bis 13 EUR verkauft. Sonderangebote kosten zwischen 5 und 8 EUR und werden Lowprice genannt [vgl. KULLE (1998), S. 22]. Dies sind häufig ältere Alben oder Compilations, die nicht mehr dem Modegeschmack entsprechen und sonst nicht mehr verkauft werden könnten. Häufig befinden sich diese Angebote auf extra Aktionsflächen in den Geschäften. Bei der Umstellung von Schallplatten auf CDs erfolgte ein Preissprung um etwa 50 Prozent, anschließend gab es aber nur moderate Preiserhöhungen. Inflationbereinigt ist der Preis für Tonträger in den letzten zehn Jahren sogar gesunken [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 10]. Dennoch sind insbesondere die oberen Preissegmente durch die Absatzrückgänge der vergangenen Jahre betroffen [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 30]. BMG hat auf diese Entwicklung im August 2004 reagiert und verkauft seitdem zunächst ausgewählte Alben in drei verschiedenen Ausstattungen in drei Preisgruppen verkauft. So gibt es für 9,99 EUR eine einfache Version ohne Cover. Die Standard-CD mit Cover und Booklet ist für 12,99 EUR erhältlich. Des Weiteren gibt es noch ein Premium-Angebot für 16,99 EUR. Diese aufwändig gestaltete CD enthält noch weitere Boni wie z. B. Multimedia-Files. Diese Preisdifferenzierung ist vom Markt angenommen worden [vgl. FAZ (2004), S. 20].

Des Weiteren kann der Markt bzgl. in verschiedener Genres unterschieden werden. Am bedeutendsten ist die Popmusik (in Deutschland 40 Prozent Marktanteil 2003), gefolgt von der Rockmusik. Weitere Genres sind noch Klassik, Volksmusik, Jazz, Kinderprodukte u. v. a. [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 14].

Insbesondere die großen Tonträgerhersteller – die so genannten Majors – beschränken sich nicht mehr nur auf die Produktion von Tonträgern. Das ist zwar weiterhin die Kernkompetenz, aber das Leistungsspektrum umfasst noch weitere Bereiche in der Medienindustrie. So produziert BMG mit dem ebenfalls zum Bertelsmann-Konzern gehörenden

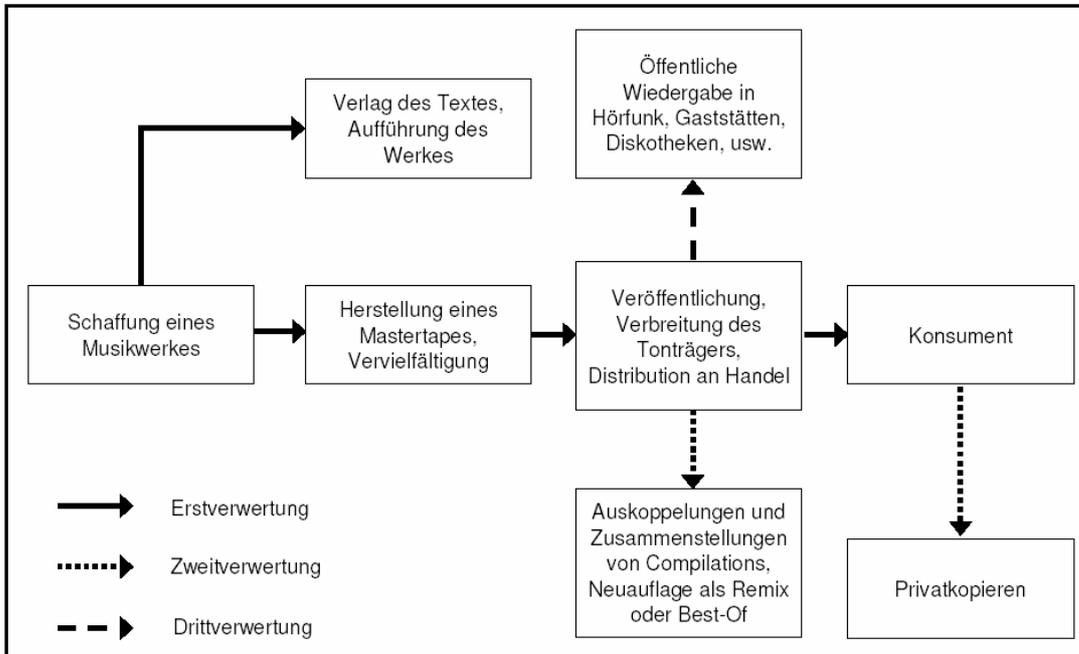


Fernsehsender RTL die Casting-Show „Deutschland sucht den Superstar“. Unbekannte Personen werden darin zu Musikstars aufgebaut und anschließend über die verschiedenen Medienkanäle des Konzerns vermarktet [vgl. EMES (2004), S. 57].

Von Bedeutung für das Leistungsspektrum einer Plattenfirma ist aber auch die konsequente Förderung von Nachwuchsstars. Doch gerade in diesem Bereich sind insbesondere die Majors zurzeit wenig innovativ. Anstatt Nachwuchskünstler zu fördern, werden in wachsender Zahl so genannte Best-Of-Alben von bekannten Künstlern auf den Markt gebracht oder die gerade erwähnten Retorten-Bands auf die Beine gestellt [vgl. EMES (2004), S. 49]. Die Musikindustrie betont, dass bei den sinkenden Verkaufszahlen das Risiko von wirtschaftlich erfolglosen Künstlern nicht mehr so leicht getragen werden könne. Außerdem würde das Radio zuwenig Neuerscheinungen spielen, wodurch es schwieriger sei, Newcomer bekannt werden zu lassen [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 39 ff.]. SonyBMG handelt noch rigider: Künstler müssen sich als Serienhitlieferanten erweisen, allen anderen, die nur einen Hit schaffen, wird gekündigt [vgl. ROTH (2004b)].

### **4.3 Wertschöpfungsstrukturen**

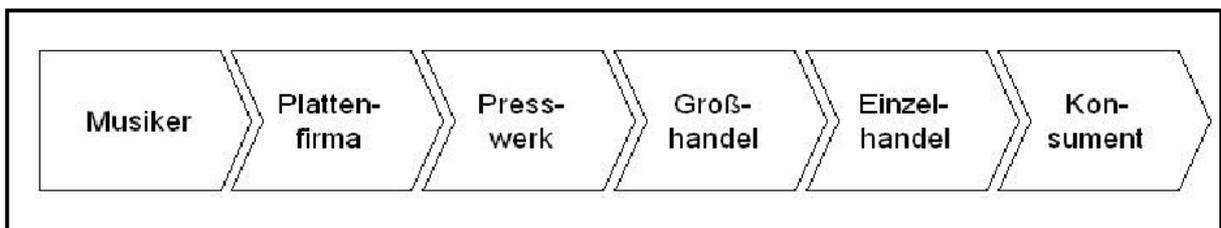
Die wirtschaftliche Verwertungskette ist eng an die rechtlichen Bedingungen gebunden und umfasst nicht nur den reinen Verkauf von Tonträgern, sondern auch Aufführungen oder das öffentliche Abspielen. Dabei wird von der Erst-, Zweit- und Drittverwertung gesprochen. Unter die Erstverwertung fallen die Produktion des Tonträgers, dessen Verkauf sowie die Liveaufführung. Die Zweitverwertung umfasst die öffentliche Wiedergabe und die Drittverwertung die Benutzung eines Musikstückes für andere Tonträger. Eine Übersicht ist in Abbildung 27 dargestellt [vgl. KULLE (1998), S. 43].



**Abbildung 27:** Rechtliche und wirtschaftliche Verwertungskette der Musikindustrie  
 [in Anlehnung an: KULLE (1998), S. 43]

#### 4.3.1 Traditionelle Wertschöpfungskette in der Musikindustrie

Auf Grundlage der gerade dargestellten Verwertungskette lässt sich auch eine Wertschöpfungskette vom Künstler zum privaten Konsumenten herleiten, die bei der traditionellen Tonträgerproduktion verwendet wird. Sie ist in Abbildung 28 erkennbar.

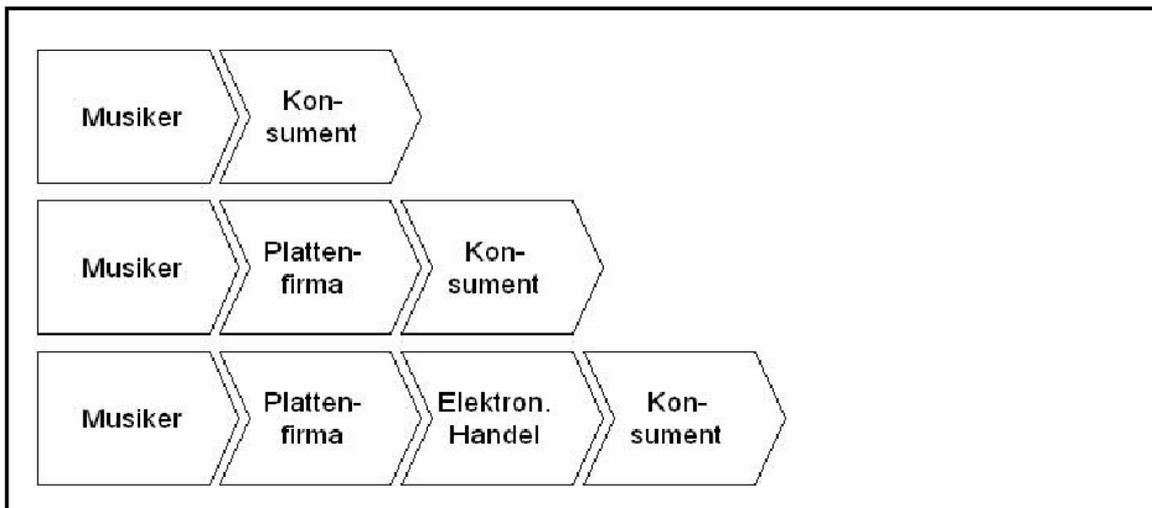


**Abbildung 28:** Wertschöpfungskette der traditionellen Musikindustrie  
 [Quelle: EMES (2004), S.190]

Wie bereits beschrieben, übernimmt die Plattenfirma in der traditionellen Wertschöpfungskette die meisten Aufgaben. Sie produziert das Mastertape des Musikers, und lässt das Album im Presswerk vervielfältigen. Anschließend erfolgt die Distribution an den Handel.

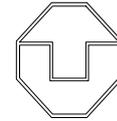
#### 4.3.2 Veränderte Wertschöpfungsketten in der digitalisierten Musikindustrie

Im elektronischen Handel verändern sich die Wertschöpfungsketten. Es können Zwischenstufen entfallen (Disintermediation) oder neue Arten von Zwischenstufen entstehen (Reintermediation) [vgl. EINBOCK/HOPPE (2004), S. 2-4-3]. Welche neuen, digitalen Wertschöpfungsketten in der Musikindustrie möglich sind, zeigt die folgende Abbildung 29.



**Abbildung 29:** Umstrukturierung der Musikwertschöpfungskette  
[Quelle: EMES (2004), S.190]

Am weitreichendsten wird in Abbildung 29 die Disintermediation bei der oberen Wertschöpfungskette vollzogen. Sämtliche Zwischenstufen entfallen, der Künstler vertreibt seine Musik selbst und bietet sie z. B. auf seiner eigenen Homepage zum Download an. Die mittlere Kette zeigt das Geschäftsmodell der Online-Musikplattformen, die direkt von den Plattenfirmen betrieben werden. Außerdem wird dieses Modell bereits seit längerem



von kleinen Independent-Labels verfolgt, die ihre angebotenen CDs im Direkt-Versand vertreiben<sup>66</sup>. Das untere Modell zeigt zum einen die Vermarktung klassischer Tonträger über Online-Warenhäuser wie Amazon und zum anderen den Verkauf von Musikdateien über von den Plattenfirmen unabhängigen Online-Plattformen (z. B. der iTunes-Store von Apple).

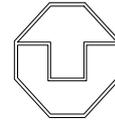
#### 4.4 Geschäftsmodelle in der Musikwirtschaft

Auch im konventionellen CD-Vertrieb gab es schon immer unterschiedliche Handelsformen, wovon der Verkauf über den stationären Einzelhandel – bei sinkender Tendenz – mit rund 70 Prozent den größten Anteil hat [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 29]. Aus der Tabelle 2 ist ersichtlich, dass die meisten CDs in großen Megastores oder Elektromärkten verkauft werden, gefolgt von klassischen Plattenläden. Allerdings hat sich der Abstand zwischen den beiden ausgeweitet, der kleine Einzelhandel hat Schwierigkeiten dem wachsenden Preiskampf standzuhalten. Konstant bleibt der Umsatzanteil der Direct-Mail-Anbieter. Dazu gehören Mailorder-Anbieter sowie Versandhäuser und Club-Anbieter, wie bspw. Bertelsmann. Innerhalb von fünf Jahren verzehnfacht hat sich der Marktanteil der Musikvertreiber über das Internet. In dieser Statistik sind die legalen Online-Musikangebote noch nicht aufgeführt, da deren Marktanteil 2003 noch auf sehr niedrigem Niveau lag [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 28 ff.].

**Tabelle 3:** Umsatzanteile der Handelsformen am Gesamtmarkt 1999-2003  
 [Eigene Darstellung; Quelle: JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 29]

in Prozent	1999	2000	2001	2002	2003
Filialunternehmen, Facheinzelhandel, Verbrauchermärkte	37,4	35,6	35,1	32,9	32,1
Megastores, Warenhauskonzerne, Elektromärkte	40,9	39,8	39,4	39,7	36,8
Direct Mail	14,6	14,1	13,5	13,7	13,8
Direct Mail via Internet	1,3	4,7	6,4	8,9	11,8
Sonstige Einkaufsstätten	5,8	5,8	5,6	4,8	5,5

<sup>66</sup> Die Special-Interest-Angebote von Independent-Labels haben es schwer, im normalen Plattenladen gelistet zu werden.



Dieses Kapitel beleuchtet die Vor- und Nachteile der einzelnen Geschäftsmodelle und zeigt Chancen und Risiken sowohl von klassischen als auch von neuen Vertriebsarten auf.

#### 4.4.1 Vertrieb über Ladengeschäfte

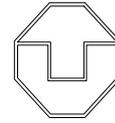
Der Vertrieb von Tonträgern über den klassischen Handel lässt sich sowohl anhand der Ladengröße als auch anhand der Sortimentsbreite klassifizieren. Den größten Anteil am Umsatz haben die so genannten Großbetriebsformen. Dazu zählen Megastores sowie die Musikabteilungen in Warenhäusern und Elektromärkten<sup>67</sup>. Diese Märkte bieten ein sehr umfangreiches Sortiment mit günstigen Sonderangeboten an, die aber über andere Bereiche quersubventioniert werden können. Dafür ist die Beratungsqualität häufig nicht gut [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 28 f.].

Wie bereits erörtert, leidet der Handel unter sinkenden Umsatzzahlen. Um das Angebot und den Service zu verbessern sowie gleichzeitig die Gefahr der Disintermediation durch die Musikindustrie zu verringern, hat der Handel zusammen mit den Plattenherstellern das Vertriebssystem PhonoNet gegründet. Bereits seit 1991 erfolgt über dieses System die elektronische Bestellabwicklung zwischen Tonträgerherstellern und Handel. Inzwischen nutzen 430 Handelsteilnehmer (Einzelgeschäfte und Ketten) und 160 Teilnehmer der Phono-Industrie dieses Netzwerk auch zur Online-Recherche in einer Produktinformationsdatenbank sowie zur EDI-Rechnungsabwicklung<sup>68</sup>. Für den Kunden am auffälligsten sind die PhonoNet-Point-Of-Sale-Informationssäulen mit denen der Kunde jede beliebige CD sofort Probehören kann<sup>69</sup> [vgl. EMES (2004), S. 88, JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 30 f. und SATURN (2005)].

<sup>67</sup> Z. B. WOM, die Musikabteilungen bei Saturn und MediaMarkt oder Karstadt.

<sup>68</sup> Die Datenbank enthält den Gesamtkatalog der Phonowirtschaft mit Track- und Coverdaten sowie zwei Mio. Musikanspielungen.

<sup>69</sup> So gibt es in der größten Musikabteilung Norddeutschlands (über 120.000 CDs) im Saturn Hamburg 100 solcher Abspielstationen.



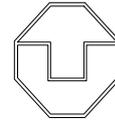
Ebenso wie die Großbetriebsformen unterhalten auch die Facheinzelhändler ein Vollsortiment, leiden jedoch noch stärker am Umsatzrückgang, dem Preiskampf der großen Ketten [vgl. JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004), S. 29] und den hohen Einkaufspreisen bei den Majors [vgl. MICHELLE RECORDS (2005)]. Deshalb müssen diese häufig von Idealisten betriebenen Unternehmen ihr Angebot spezialisieren und Nischen finden, die von den Großbetriebsformen nicht bedient werden. Dazu gehört ein vergrößertes Repertoire von Tonträgern, die von Independent-Labels produziert werden, der Vertrieb von Vinyl-Platten sowie der Verkauf von so genannter Import-Ware<sup>70</sup>. So umfasst das problemlos lieferbare Sortiment des mittelständigen Unternehmens JPC etwa 1,5 Mio. Musikprodukte, während das Grundsortiment der großen deutschen Musikfirmen nur etwa 100.000 Titel umfasst. Weitere Chancen für diese „Plattenläden“ ergeben sich durch eine umfangreiche Beratung durch Musikexperten und -liebhaber sowie die Organisation von Events und Veranstaltungen. So gibt es im Hamburger Fachgeschäft „Michelle Records“ die so genannten Schaufensterkonzerte, die unbekannteren ambitionierten Bands eine kleine Bühne im Geschäft bieten<sup>71</sup> [vgl. EMES (2004), S. 90 und MICHELLE RECORDS (2005)].

Außer den Vollsortimentern gibt es auch die Teilsortimenter, die zumeist aus branchenfremden Unternehmen, wie z. B. großen Supermarktketten bestehen. Diese ordern ihre CD-Bestände insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Umschlagshäufigkeit. Dementsprechend werden in erster Linie die Top 50 beschafft und zum Teil auch unter Einkaufspreis als Lockvogelangebot verkauft [vgl. EMES (2004), S. 87 und KULLE (1998), S. 151].

Auch in Zukunft werden Musikgeschäfte eine wichtige Bedeutung beim Vertrieb von Tonträgern besitzen. Wichtig ist, dass die „Plattenläden“ das Erlebnis „Original-CD“ mit Cover und aufwändigem Booklet vermarkten und den Kunden, die bereit sind, da-

<sup>70</sup> Das sind CDs, die nicht für den deutschen Markt produziert wurden.

<sup>71</sup> Dabei sind auch Gruppen aufgetreten, die es später durchaus zu überregionalem Erfolg brachten (z. B. Absolute Beginner, Tito & Tarantula, Calexico oder Madrugada).

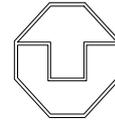


für zu bezahlen, auch den entsprechen Service und ein unverwechselbares Einkaufserlebnis bieten. Immerhin ist der klassische Vertriebsweg der einzige, in der sofort der Nachfrager ohne Lieferzeit ein materielles Produkt in den Händen hält, das man nicht nur hören sondern auch fühlen und betrachten kann. Die Plattenfirmen sollten die Händler dabei bei Kräften unterstützen. Außerdem erscheint es für den Einzelhandel sinnvoll, parallel einen Online-Shop aufzubauen. So verkauft JPC bereits 70 Prozent des Umsatzes über den Online-Shop und hat gleichzeitig die Anzahl der Ladengeschäfte von zehn auf fünf halbiert [vgl. EMES (2004), S. 90 f. und SCHOLZ (2002), S. 10].

#### **4.4.2 Vertrieb über Direct Mail**

Der Vertrieb über Direct Mail lässt sich in zwei Bereiche trennen. Zum einen gibt es die so genannten Clubs und zum anderen die „Mail-Order“ genannten Versandhäuser. Bekanntes Beispiel für ersteres Modell ist der Bertelsmann-Club. Durch die Mitgliedschaft ist der Käufer verpflichtet, regelmäßig Medien zu beziehen, welche er zu günstigen Preisen bekommt. Diese Clubkonzepte können Ausgangspunkt für Kundenbindungsprogramme im Internet werden und Grundstock für von Tonträgerkonzernen bzw. deren Muttergesellschaften gelenkten Online-Communities werden [vgl. EMES (2004), S. 87].

Während die Clubs häufig ein relativ kleines Angebot an Musik haben und i. d. R. nur Mainstream liefern können, ist die Spezialität der Mail-Order-Unternehmen die Beschaffung von exklusiver Musik und die Besetzung von bestimmten Nischen. Häufig gibt es Unternehmen, die sich auf eine bestimmte Musiksparte konzentrieren. Außerdem nutzen auch kleinere Independent-Label den Direktvertrieb, da ihnen der Zugang zum Einzelhandel häufig verwehrt bleibt [vgl. EMES (2004), S. 87]. Auch bei diesen Unternehmen erscheint eine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten auf das Internet sinnvoll, da auf diesen Wege mit geringem Aufwand neue Kundenkreise erreicht werden können. So haben sich mehrere Indie-Labels zusammengeschlossen und vertreiben ihre Musik über das



gemeinsame Portal Finetunes [vgl. FORWARD2BUSINESS (2004), S. 1 f. und POLASCHEGG (2001), S. 7].

#### **4.4.3 Online-Vertrieb von Musik**

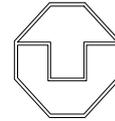
Der Vertrieb von Musik über das Internet besteht aus zwei Bereichen: Zum einen ist dies der Verkauf von physischen Tonträgern über Online-Shops und zum anderen der Verkauf von Musikdateien. Ersteres hat sich bei immer noch großen Umsatzsteigerungen etabliert und besitzt einen Marktanteil von knapp zwölf Prozent. Der zweite Bereich ist zwar schon mehrere Jahre durch illegale kostenlose Download-Tauschbörsen im Gespräch, der Durchbruch mit kommerziellen Angeboten erfolgte aber erst im Jahr 2004. So stieg in den USA die Anzahl der Downloads pro Woche von knapp zwei Mio. Anfang 2004 auf fast sieben Mio. im Dezember 2004 [vgl. IFPI (2005), S. 6].

##### **4.4.3.1 Vertrieb von physischen Tonträgern über das Internet**

CDs sind prädestiniert für den Vertrieb über das Internet. Das Anprobieren und Fühlen ist weniger wichtig als bei anderen Produkten. Außerdem lassen sich CDs einfach und kostengünstig verschicken. Dank Audio-Kompression ist das Probehören von Ausschnitten ohne weiteres möglich und bequeme Suchfunktionen erleichtern das Auffinden der gewünschten CD. Durch zentrale Lager lässt sich eine große Sortimentstiefe erreichen. Deshalb ist der Vertrieb von Tonträgern neben den von Büchern bereits heute einer der erfolgreichsten Online-Shopping-Bereiche. Besonders durch die wachsende Anzahl an Breitband-Internetanschlüssen wird das Käuferpotential weiter ansteigen<sup>72</sup> [vgl. WIRTZ/SCHMIDT-HOLTZ/BEAUJEAN (2004), S. 19 f. und 60 ff.]. Neben reinen Internet-Anbietern wie Amazon wird es – wie bereits erwähnt – auch für stationäre Handelsketten unerlässlich, einen Online-Shop zu betreiben.

---

<sup>72</sup> Bis 2010 wird mit einem Zuwachs an Breitband-Shoppern von 150 Prozent gerechnet.



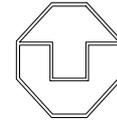
#### **4.4.3.2 Das „Geschäftsmodell“ der illegalen Tauschbörsen**

Illegale Online-FileSharing-Börsen bieten ihre Dienste i. d. R. unentgeltlich an. Die Unternehmen die hinter den Programmen stehen, finanzieren sich durch eingebundene Werbung<sup>73</sup>. Die Versuche, P2P-Netzwerke in kostenpflichtige Angebote umzuwandeln, sind bis heute gescheitert. Die Börsen funktionieren nach dem Tauschprinzip. Innerhalb einer Community stellt jeder das Musikangebot auf seiner Festplatte zur Verfügung und kann dafür auf die Angebote der anderen zugreifen. Dabei versucht die Software zu verhindern, dass Trittbrettfahrer nur downloaden, aber nicht selbst Musik anbieten. Erster und bis heute bekanntester Anbieter war Napster, der allerdings 2001 aufgrund von Gerichtsbeschlüssen geschlossen werden musste und inzwischen mit Napster 2.0 als legaler Musik-Download-Anbieter fungiert. Nach dem Verbot Napsters kam die zweite Generation von FileSharing-Programmen auf den Markt, die ohne zentralen Server arbeiten. Die bekanntesten und größten Börsen sind Kazaa, eDonkey und WinMX. Die Musikindustrie versucht die Benutzung der Tauschbörsen zu erschweren. Dazu dient – neben der rechtlichen Verfolgung von Teilnehmern wegen der Urheberrechtsverletzungen – auch die Überschwemmung mit beschädigten Dateien. Allerdings zeigen die Nutzer eine große Flexibilität und wechseln von einem Angebot zum nächsten [vgl. EMES (2004), S. 61 ff. und BUXMANN/POHL (2004), S. 5].

#### **4.4.3.3 Kommerzielle Musik-Download-Angebote**

Seit dem vergangenen Jahr muss die Aussage, dass die Zahlungsbereitschaft für Musik-Downloads aus dem Internet gegen Null tendiert, relativiert werden. Innerhalb eines Jahres stieg die Zahl der legalen und kostenpflichtigen Angebote weltweit von 50 auf über 230 und erstmals verzeichneten die Labels signifikante Einnahmen aus dem Online-Geschäft. Vor allem durch die Ausbreitung von Breitband-Internetanschlüssen wird der Online-Markt weiter an Bedeutung gewinnen, in fünf Jahren sollen 25 Prozent des Gesamtumsatzes auf dem Musikmarkt über den Download von Musikdateien akquiriert

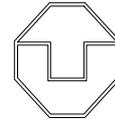
<sup>73</sup> Dabei schalten auch seriöse Unternehmen wie O2 oder Ebay Werbung bei Kazaa.



werden. Die kommerziellen Anbieter lassen sich in drei Bereiche teilen. Zum einen gibt es Online-Plattformen von einzelnen Plattenfirmen, zum anderen Plattformen, die von unabhängigen Dritten betrieben werden und außerdem noch Angebote, die auf spezielle Kundengruppen zugeschnitten sind [vgl. IFPI (2005), S. 3; WALTER, VON/HESS (2003), S. 543].

Während die Majors noch gemeinsam überlegten, wie sie das illegale Tauschen am besten eindämmen können, sind Branchenfremde in das digitale Musikgeschäft eingestiegen. Der weltweit erfolgreichste Anbieter ist der iTunes Musicstore von Apple [vgl. IFPI (2005), S. 4]. Das Unternehmen der Computerbranche ist im Musikmarkt aktiv geworden, um den Absatz seines mobilen Abspielgerätes iPod anzukurbeln. Im April 2003 startete der Online-Shop in den USA zuerst nur für Apple-Kunden, dennoch war der Musicstore sofort ein Erfolg. Allein in der ersten Woche wurden bereits eine Mio. Downloads getätigt [vgl. EMES (2004), S. 78 f.; WALTER, VON/HESS (2003), S. 542]. Im Jahre 2004 erfolgte die Erweiterung auf den Windows-Rechnermarkt und die räumliche Ausdehnung. In Deutschland ist der iTunes-Store seit Juni 2004 geöffnet, insgesamt ist Apple in 15 Ländern weltweit präsent [IFPI (2005), S. 16 f.].

Der Markterfolg von iTunes liegt hauptsächlich an zwei Faktoren. So gab es von Anfang an eine große Auswahl in allen Musikrichtungen und von allen Majors. In den USA wurde mit 200.000 Titeln angefangen, inzwischen stehen je nach Land 700.000 bis eine Mio. Dateien zum Download bereit. Der zweite Faktor ist das einfache und kundenfreundliche Handling des DRM (Digital Right Management). Eine Sounddatei kann auf bis zu drei Rechnern gleichzeitig abgespielt werden, ein Kopieren auf den iPod ist jederzeit unbegrenzt möglich und auch das Brennen auf CD ist zulässig. Außerdem funktionierte die Online-Plattform von Anfang an zuverlässig [vgl. BAUMGARDT (2003), S. 80 f., EMES (2004), S. 78 f.; IFPI (2005), S. 16 f.].



Der erfolgreichste Anbieter auf dem deutschen Markt ist Musicload von T-Online. Die Deutsche Telekom ist bereits seit 1997 in Music-on-Demand-Projekten der Musikindustrie eingebunden. So ist sie technischer Partner des bereits vorgestellten PhonoNet-Systems [vgl. EMES (2004), S. 63] und plante bis Mitte 2004 zusammen mit der Plattenindustrie den E-Shop PhonoLine für private Nutzer zu eröffnen. PhonoLine arbeitet bereits als Subsystem von PhonoNet und dient als leistungsstarke Plattform für den Betrieb von Musik-Download-Shops<sup>74</sup>. Die Zusammenarbeit mit der Musikindustrie scheiterte, woraufhin T-Online den eigenen Shop Musicload startete. Hauptgrund für den Erfolg dieses Angebots ist die massive Werbung und Vermarktung über alle Kommunikationswege. Hier kann auf die Reserven von TOnline zurückgegriffen werden [vgl. PATALONG (2004)].

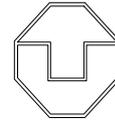
Weniger erfolgreich als diese von Dritten betriebenen Online-Musikangeboten sind die Plattformen der Tonträgerhersteller. So schufen die fünf Majors Ende 2001 bzw. Anfang 2002 mit MusicNet (BMG, Warner, EMI) und Pressplay (Sony, Universal) zwei verschiedene Online-Musikläden in den USA, die bis heute allerdings nicht erfolgreich am Markt operieren können. Gründe sind in erster Linie das eingeschränkte Angebot, da nur jeweils die eigenen Stars downloadbar sind und das umständliche Rechtemanagement. So konnten sich Abonnenten zwar viele Musiktitel per Streaming anhören, allerdings waren die Download- und Brennrechte sehr eingeschränkt<sup>75</sup>. Pressplay ist in der beschriebenen Form bereits eingestellt und auch das deutsche Online-Angebot der Universal, Popfile, ist Ende 2004 geschlossen worden, da keine Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Volls Sortimentern gegeben war. [vgl. EMES (2004), S. 67 f. und PATALONG (2004)].

Des Weiteren gibt es noch die Online-Plattformen für bestimmte Kundengruppen, z. B. die technischen Dienste wie PhonoLine und OD2. Diese betreiben für interessierte Geschäftskunden die Online-Plattform und binden sie in den jeweiligen e-Shop des Kunden

---

<sup>74</sup> Kunden wie MediaMarkt und MSN nutzen diese Plattform.

<sup>75</sup> Es gab nicht nur Beschränkungen in der maximalen Anzahl der Downloads, sondern auch bei der Auswahl der Titel.

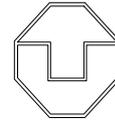


ein. Dabei kümmern sie sich auch um alle urheberrechtlichen Belange und die Abrechnung [vgl. PATALONG (2004)]. Ein ähnliches Modell ist das bereits kurz angerissene Projekt Finetunes. Auch diese Downloadplattform bietet neben dem eigenen Shop die Möglichkeit, die technische Infrastruktur für andere Internet-Präsenzen zu nutzen. Dabei beschränkt sich Finetunes auf die Rolle als Dienstleister von kleinen Labels. Zurzeit kann Musik von über 200 Labels, die den Preis sowie die DRM-Regelungen selbst bestimmen können, über den e-Shop gekauft werden. Finetunes übernimmt die Digitalisierung und die Speicherung der Dateien auf Servern, stellt die Internet-Anbindung sicher und kümmert sich um die Sicherstellung der Urheberrechte [vgl. FORWARD2BUSINESS (2004), S. 1 f.].

#### **4.4.4 Mobile Music**

Zukünftig von großer Bedeutung ist der Musikmarkt für mobile Telefone. So wurden im Laufe des Jahres 2004 auch in Deutschland offizielle Klingeltoncharts eingeführt. Während es die klassischen mono- und polyphonen Klingeltöne schon seit längerem gibt, wird für die nahe Zukunft besonders durch den Einsatz von 3G-Handys ein Nachfrageboom nach m-Commerce-Angeboten der Musikwirtschaft erwartet. So stieg der Umsatz mit Mobile Music in Südkorea, wo die Penetration mit 3G-Telefonen fortgeschritten ist, von 2002 zu 2003 um mehr als 50 Prozent, von 2001 bis 2003 hat sich der Umsatz sogar verdoppelt. Dabei gewinnt neben Realtone-Klingeltönen und Freizeichen-Klingeltönen auch der Download von ganzen Musiktiteln an Bedeutung.

Seit November 2004 ist dies auch in Europa über die neuen 3G-Portale von Vodafone, T-Mobile, O2 und vielen anderen Mobilfunkoperatoren möglich. Handys werden zunehmend multimediale Maschinen für unterwegs, die auch als Musikplayer eingesetzt werden und sogar das Anschauen von Musikvideos ermöglichen [vgl. IFPI (2005), S. 8 f.].



## **4.5 Absatzmanagement**

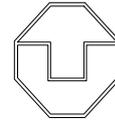
Anders als auf dem Buchmarkt gibt es in der Musikindustrie keine Preisbindung. Des Weiteren konkurriert die Musik mit anderen Medien und Freizeitaktivitäten. Hinzu kommt noch ein starker Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche, da die Digitalisierung das massenhafte kostenlose Musiksammeln ermöglicht. Deshalb spielen die vier Instrumente des Marketing-Mixes eine große Rolle und befinden sich in einem Wandlungsprozess.

### **4.5.1 Produktpolitik**

In der klassischen Musikwirtschaft bestand die Produktpolitik im Wesentlichen aus zwei Produkten, dem Album und der Single, die sich gegenseitig ergänzen. So hat die Single zwar einen geringen Marktanteil und die Herstellung ist nicht immer rentabel, allerdings wird dieses durch den großen Werbeeffect für das Album mehr als ausgeglichen. Die Single dient als Teaser für das Album, wenn sie im Radio gespielt wird und in den Charts vertreten ist [vgl. KULLE (1998), S. 170 f.].

Die Produktpolitik der Labels wird auch über die Programmbreite und –tiefe bestimmt. Während die Majors ein breites Spektrum anbieten, besetzen Independent-Labels häufig eine bestimmte Nische, die sie aber komplett und erfolgreich abdecken. Majors suggerieren mit ihren verschiedenen Labels eine Fokussierung auf ein bestimmtes Repertoire, um über das jeweils produzierte Image den Markt abzuschöpfen. Gerade die Digitalisierung fördert eine weitere Spezialisierung, da Aufnahmen leichter erfolgen können und die Distribution über Online-Medien körperlos geschieht [vgl. KULLE (1998), S. 170 f. und KREUZER (2002), S. 6].

Es gibt schon seit längerem eine Produktdiversifizierung und –verwertung in der Musikwirtschaft, indem die Tonträgerhersteller die Musik ihrer Künstler in Compilations zusammenstellt oder Alben in neuen – leicht veränderten – Auflagen herausgibt. Die Diversifizierung wird durch die digitale Musikwelt weiter zunehmen. Zum einen kann ein



Verkauf von Einzeltiteln bzw. von beliebigen Kombinationen über das Internet erfolgen, zum anderen gilt es die Vorteile des relativ teuren Mediums CD herauszustellen. Dies ist vor allem durch exklusive Zusatzleistungen, wie Multimedia-Tracks oder aufwändige Informationshefte möglich [vgl. EMES (2004), S. 29].

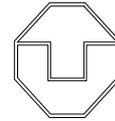
#### 4.5.2 Preispolitik

Kostenorientierung spielt bei der Bestimmung der richtigen Preisstrategie kaum eine Rolle, da sich Musikproduktionen durch einen hohen Fixkostenblock (als sunk costs) für die Produktion der Musikaufnahme, aber geringe variable Vervielfältigungskosten auszeichnen. Bei digitalen Musikangeboten sinken die variablen Kosten für eine produzierte Einheit gegen Null, da selbst die geringen Materialausgaben für den Tonträger entfallen [vgl. BUXMANN/POHL (2004), S. 2 ff.].

Der Musikmarkt ist durch oligopolistische Strukturen geprägt. Die fünf bzw. seit 2004 vier großen Anbieter haben gemeinsame Interessen bei der Preisfestsetzung, allerdings besitzt keiner der Majors so eine Marktmacht, dass er die Preise selbst festsetzen könnte. Die Preise für Tonträger liegen bei allen Unternehmen auf dem gleichen Niveau. Dabei werden die Alben wie erwähnt in Kategorien eingeteilt. Durch die Internet-Wirtschaft und dem Aufkommen der kostenlosen Musiktäuschbörsen sowie der nun legalen Download-Plattformen müssen die bisherigen Preisfindungsmodelle überprüft werden. Dabei werden die festgesetzten Preissegmente, die sich vor allem nach dem Veröffentlichungsdatum richteten, an Bedeutung verlieren und es werden Angebote geschaffen, die die jeweilige Zahlungsbereitschaft des Kunden berücksichtigen. Für preisbewusste Kunden gibt es die CD für 10,- EUR, die zwar einen physischen Tonträger beinhaltet, aber kein Booklet, bzw. es gibt die Möglichkeit, Musik für einen geringen Einzelpreis<sup>76</sup> individuell downzuloaden. Andere können die exklusive Edition der CD mit multimediale Zusatzangeboten und umfangreichen Informationen im Booklet erwerben [vgl. Bux-

---

<sup>76</sup> Die Preise bei den Online-Musik-Anbietern liegen bei etwa einem EUR pro Lied.



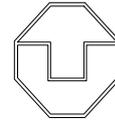
mann/Pohl (2004), S. 8 f., EMES (2004), S. 29, FAZ (2004), S. 20; KULLE (1998), S. 170 f.].

Bei den Online-Musik-Anbietern gibt es zwei verschiedene Preismodelle. Bei Payper-Download wird jedes Musikstück einzeln abgerechnet. Dies sichert größtmögliche Flexibilität und Unabhängigkeit des Kunden, der nur die Leistungen bezahlen muss, die er wirklich wünscht. iTunes, MSN Music, Musicload und das Online-Angebot der Handelskette WalMart nutzen dieses Geschäftsprinzip. Das andere Modell sind Subscription Services. Plattformen wie das neue Napster oder Rhapsody nutzen dieses Abonnenten-Modell. Kunden bekommen für eine monatliche Gebühr<sup>77</sup> den Zugriff auf Musik-Streamings. Je nach Geschäftsmodell können die Musikdaten gespeichert werden, solange man Abo-Mitglied ist. Meistens ist ein MP3-Download sowie das Recht, die Musik auf CD zu brennen, gegen eine Extra-Gebühr möglich [vgl. IFPI (2005), S. 7].

Die ersten Online-Download-Angebote, die hauptsächlich von der Musikindustrie selbst betrieben worden, hatten keinen Erfolg. Dies lag an den relativ hohen Kosten für den Nutzer und dem restriktiven Umgang mit den Urheberrechten. Allerdings sind die Internet-User durchaus gewillt, für legale Musik im Internet zu bezahlen. Dementsprechend muss ein optimaler Preis und vor allem ein optimales Nutzungsrecht gefunden werden, der die Kunden nicht mehr auf die illegalen Angebote ausweichen lässt. Dies scheint Apple sehr gut gelungen zu sein [vgl. LEIGH (2003), S. 6 f.; WALTER, VON/HESS (2003), S. 543]. In Zukunft wird sich im Online-Angebot ebenfalls der Wettbewerb verschärfen und dieser Kampf wird auch über den Preis ausgetragen. So ist der US-Handelsriese WalMart in das Online-Musik-Geschäft eingestiegen und bietet alle Musikstücke für 0,88 USD und damit 0,11 USD billiger als iTunes an. Inzwischen gibt es bereits Überlegungen, eine Gebühr ähnlich den Fernsehgebühren einzuführen, um Copyright-Ansprüche abzugelten und dafür Musik frei kopierbar zu machen. Auch wenn so eine Idee noch sehr weit gegriffen ist, werden mit wachsenden Wettbewerb unter den Online-Musik-

---

<sup>77</sup> Die monatliche Abo-Gebühr liegt bei ca. 10 USD im Monat, der Download von einzelnen Liedern kostet i. d. R. nochmals etwa -,80 USD.



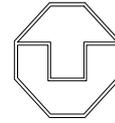
Angeboten, Download-Pauschalen und ein kundenfreundlicheres Rechtemanagement an Bedeutung gewinnen [vgl. FISHER (2004), S. 14 ff.; RÖTZER (2003)].

#### **4.5.3 Distributionspolitik**

Durch die Digitalisierung der Musik und dem Verkauf von Musik im Internet (egal ob als Tonträger oder als Datei) entfällt ein großes Manko der ortsgebundenen Händler. Es kann ein sehr breites Repertoire angeboten werden, ohne dass die Lagerkosten zu hoch werden, da die Ware sich entweder im Zentrallager oder sich als Datei auf einem Server befindet. Außerdem bieten einfache und übersichtliche Suchmaschinen einen schnellen Überblick über die angebotenen Musiktitel und erleichtern das Auffinden von gesuchten Produkten. Der Plattenhandel muss dagegen auf das Erlebnis Musikeinkauf setzen und den Tonträger als fühlbare Musik vermarkten. Freundliche und kompetente Beratung sowie Selbstbedienungs-Hörstationen sind für moderne Musikhändler selbstverständlich, damit sein Angebot nicht durch den Online-Handel substituiert werden soll. Bei der Bestellabwicklung wird der Handel durch elektronische Netzwerke wie PhonoNet unterstützt [vgl. EMES (2004), S. 29; BUXMANN/POHL (2004), S. 9 f.].

#### **4.5.4 Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik der klassischen Musikwirtschaft besteht aus Massenkommunikation, wobei neben der klassischen Werbung vor allem redaktionelle Beiträge und Rezensionen in Zeitschriften und Zeitungen von Bedeutung sind. In der Internet-Ökonomie wird die Werbung durch die Nutzung von Kundenprofilen zunehmend personalisiert, Web-Agents führen den Kunden zielgerichtet durch den Online-Shop. Hörproben lösen zumindest zum Teil die indirekten schriftlichen Kritiken ab [vgl. EMES (2004), S. 29 und BUXMANN/POHL (2004), S. 9]. Außerdem hat die Musikwirtschaft durch ihre Politik der hohen Preise und der Verfolgung von Tauschbörsen-Nutzer ein schlechtes



Image, das es zu verbessern gilt. Bereits 2001 war die zweithäufigste Begründung für die Nutzung illegaler Download-Angebote: „Es ist an der Zeit, dem überbewerteten Angebot der Musikindustrie mit Eigeninitiative entgegenzutreten.“ [vgl. RÖTTGERS (2001)].

## **5 Video- und Computerspiele-Management**

### **5.1 Marktstruktur**

#### **5.1.1 Anbieter**

Video- und Computerspiele sind innerhalb des gesamten Spielmarktes diejenigen Spiele die eine digitale Form aufweisen [vgl. WIRTZ (2003), S. 496]. Die Grundlage stellt eine rechnergestützte Plattform ((Mac), PC, Konsole, Mobiltelefon, Handheld, PDA, Set-Top-Box) dar. Wobei nur die Konsolen reine Spielehardware darstellen. Es kann stationär sowie mobil, im Netzwerk oder einzeln, online oder offline gespielt werden. Ausschlaggebend hierfür sind vor allem die installierte Basis und die angebotene Software. Münzspielautomaten (meist Arcade Spielautomaten) sowie stationäre Glücksspielautomaten werden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Im gesamten Markt herrschen 4 große Anbieter: Sony, Nintendo, Electronic Arts (E.A. - reiner Publisher) und Microsoft Home & Entertainment Division (MS H&ED) (vgl. Abbildung 29). Insgesamt wurden weltweit im Jahre 2004 25 Milliarden USD Umsatz im PC- und Videospielesegment erwirtschaftet [vgl. SCHMID (2004), S. 8]. Nur drei Hersteller bestimmen weltweit den Markt im stationären Konsolenmarkt: Nintendo, Microsoft und Sony (Marktführer). Es handelt sich hier also um oligopolistische Marktstrukturen. Der größte Absatzmarkt stellt die USA dar, weit ab dann Deutschland, GB, Japan, Frankreich und Italien. Auffällig ist hier, dass Deutschland zwar in Europa den größten Absatzmarkt darstellt, aber es nur wenigen deutschen Firmen gelingt Titel weltweit zu platzieren.

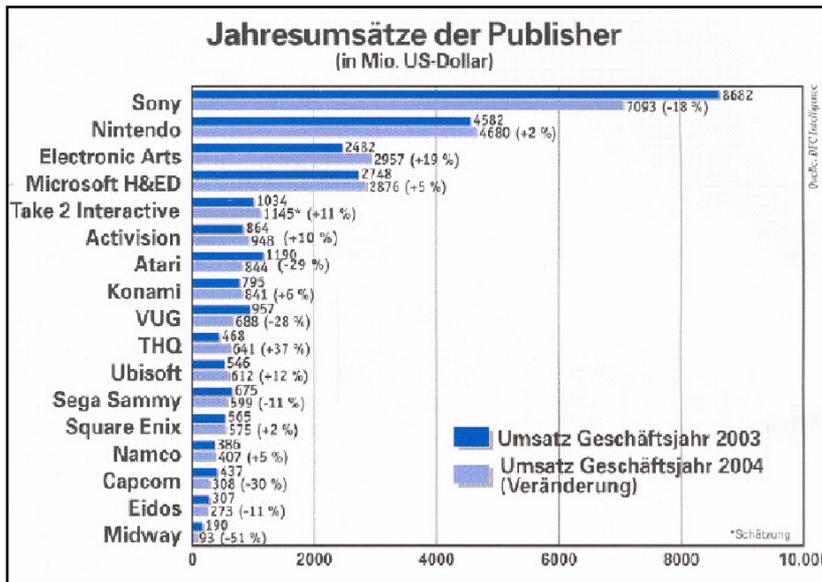
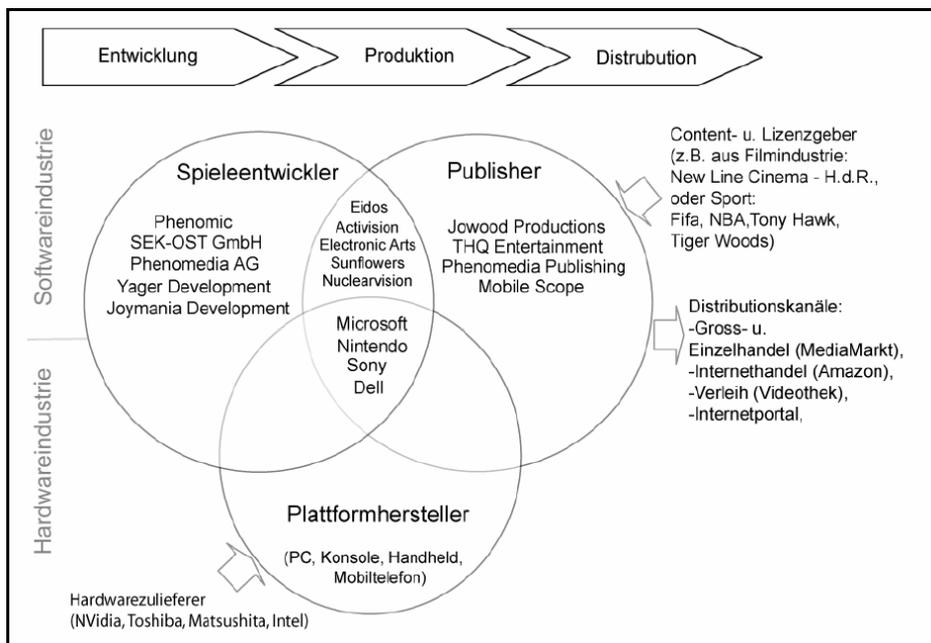


Abbildung 30: Jahresumsätze weltweit (Sony, Nintendo inkl. Hardwareumsätze)  
 [Quelle: MVC, 12 (2004), S. 8]

Nach der Einführung neuer Konsolen nimmt es ein bis zwei Jahre in Anspruch bis die Softwareentwickler für die neuen Systeme Programme liefern können. Dann folgt (normalerweise) ein Boom. Im PC-Bereich sind die Produktzyklen der Hardware wesentlich kürzer. Dies kann durch den modularen Charakter der PC-Systeme begründet werden. Deswegen ist die Aktualität und Leistungsfähigkeit der PC-Systeme und die damit verbundene Qualität der Spiele auf diesem Sektor vergleichsweise höher. Der PC ist ein offenes System und steht dem Konsolenmarkt im Gesamten gegenüber. Die Softwarehersteller – allen voran die Spielehersteller – treiben aber indirekt den Hardwaremarkt durch immer anspruchsvollere Entertainmentsoftware (besonders 3D-Spiele). Gerade Killer-Applikationen, wie Activisions Doom 3 oder Values Half Life 2 sorgen für neue Absatzchancen im Hardwaregeschäft [vgl. JUNG (2004), S. 18].

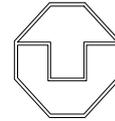
Die Video- und Computerspielebranche ist also eine typische Systembranche. Die Hardwarehersteller sind auf die ausreichende Verfügbarkeit sowie Vielfalt von Computer- und Videospiele angewiesen und umgekehrt sind Publisher und Entwickler auf eine

ausreichend installierte Basis angewiesen. Im Videospielemarkt werden Gewinne weniger aus dem Verkauf von Konsolen erwirtschaftet. Vielmehr ist die Vergabe von Lizenzen an die Publisher für die Höhe der Gewinne der Konsolenhersteller wichtig [vgl. DIETL/ROYER (2003), S. 414]. Im PC Bereich haben die Hardwarehersteller keinen direkten Einfluss auf das Angebot an Spielertitel.



**Abbildung 31:** Akteure der Video- und Computerspieleindustrie  
 [in Anlehnung an: WIRTZ (2003), S. 497]

Im mobilen Video- und Computerspielemarkt drängen neben den klassischen Videospielhardware- und Softwarehersteller immer mehr (neue) Hersteller in den Markt (z. B. Nokia-N-Gage, Nintendo-Nintendo DS, Sonys PSP sowie Gizmondo und im Softwaresektor bspw. Kooperation zwischen Jamdat Mobil und Codemasters). Einer Studie von The Research Room zufolge, werden die weltweiten Umsätze mit Handy-Spielen von 561 Millionen USD im Jahr 2002 auf über 41 Milliarden USD im Jahr 2007 steigen [vgl. LAU (2003)].



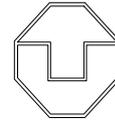
### 5.1.2 Zielgruppen

Klassisch wird als typischer Computerspieler ein männlicher und sehr junger Konsument identifiziert. Der Trend geht jedoch stark dahin, dass sich die Nutzergruppe erweitert. Das gegenwärtige Publikum von Onlinespielern besteht fast ausschließlich aus PC-Spielern, weil Konsolen eine ausreichende Online-Kompatibilität fehlt. Der PC-Nutzer ist auf Grund der technischen Komplexität des PCs und dem Konfigurationsaufwand für Onlinespiele eher dem versierteren Usern zugänglich. Leichtere Konnektivität durch verbesserte Betriebssysteme und Spielen hat diese Gruppe aber in den letzten Jahren erheblich erweitert. Trotzdem bleibt es (noch) hauptsächlich Hardcore-PC-Gamern vorbehalten. Im mobilen Sektor ist die vom üblichen Markt abweichende Benutzergruppe auffällig: ca. 50 Prozent der Nutzer sind Frauen, die sich Spiele laden. [vgl. KREMPPL, S. (2004), S. 1].

### 5.1.3 Regulative Rahmenbedingungen

In Deutschland gelten als branchenunspezifische gesetzliche Rahmenbedingungen das Strafgesetzbuch (StGB) und das Urhebergesetz (UrhG). Die §§ 86 a, 130, 131 und 184 StGB sind hier von Relevanz. Demnach dürfen keine Kennzeichen verfassungswidriger Organisationen, volksverhetzende und rassenhetzerische, gewaltverherrlichende und -verharmlosende sowie menschenverachtende und pornografische Inhalte verbreitet oder an Jugendliche unter 18 Jahren zugänglich gemacht werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 514].

Am 1. April 2003 ist das neue Jugendschutzgesetz (JuSchG) und ein neuer Jugendmedienschutz-Staatsvertrag in Kraft getreten. Hiermit werden neben dem klassischen Medieninhalt Film auch Computer- u. Videospiele einer Kennzeichnungspflicht unterzogen. Jedes Computer- u. Videospiele gilt vor der Prüfung als "verdächtig" [vgl. SCHMITZ/KREMPPL (2003), S. 18]. Der Publisher/Entwickler kann die Zweifel des Gesetz-



gebers mit einem Gutachten ausräumen. Solange dies nicht geschieht, unterliegt das Spiel den Vertriebsbeschränkungen für Jugendliche unter 18 Jahren. Der Gesetzgeber unterscheidet hier grundsätzlich zwischen Träger- und Telemedien.

Über Telemedien verfügbare Spiele (download) brauchen nicht gekennzeichnet zu werden, sie dürfen lediglich nicht jugendgefährdend sein. Andernfalls muss vom Anbieter eine geeignete Altersverifikation i. S. d. JuSchG installiert werden. Trägermedien unterliegen der Kennzeichnungspflicht. Das im Gesetz festgeschriebene Verfahren zur Alterskennzeichnung von Computerspielen bildet die USK (Unterhaltungssoftware-Selbstkontrolle) und FSK (Freiwillige Selbstkontrolle der Filmindustrie) im Zusammenhang mit den obersten Landesjugendbehörden. In den meisten EU-Ländern sind konkrete gesetzliche Maßnahmen zur Alterskennzeichnung von Computerspielen nicht vorhanden. Allerdings haben sich in der Vergangenheit 16 EU-Länder auf Altersempfehlungen für Computer- und Videospiele verständigt und das so genannte PEGI-System<sup>78</sup> eingeführt. Diese Alterskennzeichnungen sind allerdings nicht bindend. Fraglich ist, in wie weit exklusive gesetzliche Regelungen in Deutschland im erwarteten Maß greifen, solange es möglich ist, außerhalb der Bundesrepublik einschlägige Software frei zu erwerben.

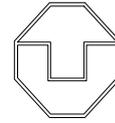
Hieraus ergeben sich auch für das Urheberrecht erhebliche Probleme. Die unzureichenden international einheitlichen gesetzlichen Regelungen, sowie die Durchsetzung nationalen und international geltenden Rechts, sind sehr schwierig und unvollständig. Schätzungen zufolge gehen ca. 1,9 Milliarden USD den Spieleproduzenten jährlich in Ländern wie Mexiko, China, Korea und 11 weiteren problematischen Ländern verloren [vgl. WIRTZ (2003), S.515].

In Zukunft soll über das Urheberrecht hinaus auch die Patentierbarkeit „computerimplementierter Erfindungen“<sup>79</sup> ermöglicht werden. Innerhalb des Urheberrechts kann nur der

---

<sup>78</sup> Pan European Game Information, [www.pegi.info](http://www.pegi.info).

<sup>79</sup> Offizieller Begriff für Softwarepatente.



Programmcode selbst, nicht aber eine Idee bzw. eine logische Operation geschützt werden. Anders als in den USA [vgl. BESSEN/HUNT (2004), S. 2 f.] sind Patente auf Programme, Ideen und Geschäftsmodelle, in Europa noch nicht zulässig<sup>80</sup>. Das geplante EU-Softwarepatentrecht soll in Zukunft das Ausstellen von Logikpatenten (Konzeptpatente)<sup>81</sup> ermöglichen. Darunter fallen Algorithmen und mathematische Methoden. Die Auswirkungen auf die Patentierung von Software auf Innovationstätigkeit und Marktentwicklung innerhalb der Softwareindustrie und damit auch der Spielesoftwareindustrie sind sehr umstritten [vgl. KREMPPL (2005)].

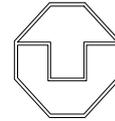
#### **5.1.4 Technische Rahmenbedingungen**

Der Hardwaresektor stellt die Rahmenbedingungen für die Video- und Computerspielebranche dar. Jeder neue Produktzyklus der Hardwareindustrie stellt für die Softwareindustrie neue Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Tz. 1.3). Durch die zunehmende Konvergenz der Medien-, Informationstechnologien- und Telekommunikationsbereiche erschließen sich auch für Konsolen zusätzliche Features wie Onlinespiele und DVD/CD-Player [vgl. WIRTZ (2003), S. 512]. Der im November 2002 in den USA gestartete Onlineservice xBox Live von Microsoft, ist mittlerweile in 24 Ländern weltweit verfügbar. Neben dem Mobiltelefon gewinnen Handhelds zunehmend an Bedeutung für Computer und Videospiele. Nintendos Gameboy Advance SP, Nokias N-Gage oder der Gizmondo sind hier beispielgebend. Damit sich diese Geräte am Markt sicher positionieren können, ist der Durchbruch des 3. Mobilfunkstandards wichtig. Eine hohe Bandbreite ermöglicht einen schnellen Download von Spielen und die Nutzung von Multiplayerfunktionen (vgl. Tz. 5.2.1.3). Weiterhin sind zur Abrechnung von Content komfortable und sichere Zahlungssysteme erforderlich.

---

<sup>80</sup> Stand 21.12.2004, der EU-Rat hat die Entscheidung darüber vertagt.

<sup>81</sup> Keine offiziellen Begriffe in den Gesetzesvorlagen.



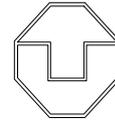
#### **5.1.4.1 Microsoft – Xbox**

Mit der Xbox erschien 2002 die erste Spielekonsole, die im Inneren komplett aus PC-Komponenten aufgebaut ist. Dadurch ist die Konvertierung von Spieletiteln unter den einzelnen Plattformen erheblich einfacher. Ein Ethernet-Anschluss soll künftig Online-spiele ermöglichen. Dies war in der Vergangenheit den PC-Spielen vorbehalten. Die Xbox lebt im Wesentlichen von NVIDIAs XGPU. 3D-Spiele sind dabei die treibende Kraft. 90 Prozent der Ressourcen einer Konsole werden dazu benutzt, eine immer komplexer werdende 3D-Welt darzustellen. Aus diesen Gründen hat sich Microsoft bei der Grafikhardware für den 3D-Marktführer entschieden [vgl. QUENTIN/KAUFFMANN/BOHBOT/MARIANNA (2002)]. Der Mobile Celeron spielt die Daten schnell über den Bus der Grafikeinheit. Dies erklärt auch die im Vergleich zu heutigen PC-Systemen geringe Leistung der CPU (733 Mhz).

Durch den vordefinierten Videooutput des Fernsehgerätes ist die Auflösung auf 640x480@50Hz Pixeln beschränkt und erlaubt so eine relativ geringe Hardwareausstattung der Konsole (vgl. mit PC-Systemen). Der Hersteller konnte so einen Chip entwickeln, der zum einen der PC-Schnittstelle DirectX kompatibel ist und aus der Sicht der Programmierer relativ leicht zu handhaben ist. Aufgabe des Xbox Entwicklungs-Kits ist es den Entwicklern die nötigen Tools zur Verfügung zu stellen, damit die Konsolenkapazitäten bestmöglich ausgenutzt werden. Der Kern des Betriebssystems der Xbox ist deswegen eine angepasste Version von Windows 2000, dem viele für die Konsole unnötige Funktionen entnommen worden sind [vgl. QUENTIN/KAUFFMANN/BOHBOT/MARIANNA (2002), S. 17].

#### **5.1.4.2 Nintendo – GameCube**

Xbox und Game Cube können gegensätzlicher nicht sein. Während Microsoft die x86-Plattform benutzt und dem Spieler ein Koloss von Konsole beschert, nimmt der Game Cube geradezu winzige Ausmaße an. Nintendo hat die Leitungsfähigkeit zugunsten



möglichst geringer Herstellkosten aufgewogen. So kann der Game Cube keine DVDs oder Audio-CDs abspielen. Als CPU kommt ein modifizierter PowerPC 750CXe RISC-Prozessor mit 485Mhz (IBMs „Gekko“) zum Einsatz. Wie die Xbox greift auch der GC auf ein bereits bestehendes Design (PowerPC) zurück und Nintendo konnte so die Entwicklungskosten senken und vor allem auf bereits vorhandene und ausgereifte Entwicklungstools zurückgreifen. Der Grafikchip wurde von ATI entwickelt und es konnte so auf bereits weitgehend bestehende Technik zurückgegriffen werden, um Kosten zu senken. Nintendos Development-Kit macht Werkzeuge von Drittanbietern weitgehend unnötig und genießt einen ausgezeichneten Ruf unter Entwicklern. Der Game Cube verfügt über ein optionales 56k-Modem und Breitbandadapter. Auf eine eingebaute Festplatte wurde verzichtet. Nur ein 512kb großes einsteckbares Speichermodul für Spielstände wird angeboten. Die Spiele werden auf optischen Medien mit ca. 1,5 GB Speicherplatz ausgeliefert [vgl. GIESELMANN/ZOTA (2002), S. 107 f.].

#### **5.1.4.3 Sony – Playstation 2**

Herzstück der Playstation 2 (PS 2) ist die „Emotion Engine“. Der in Zusammenarbeit mit Toshiba entwickelte Prozessor verfügt über eine 295 Mhz MIPS-CPU und Co-Prozessorenunterstützung. Um die Abwärtskompatibilität zu Playstation 1 zu sichern, wurde die PS 2 mit einem integrierten PS 1 - Prozessor ausgestattet. Die Playstation 2 wird ebenso wie der Nintendo Game Cube und Microsofts Xbox als Konsole mit 128 Bit Prozessor beworben. Dies ist jedoch nur begrenzt richtig, da der Hauptprozessor aller drei Konsolen eine Breite von 64 Bit besitzt. Jedoch sollte die Verbesserung gegenüber den 32 Bit Systemen Playstation 1 und Dreamcast sowie dem 64 Bit Prozessor des N64 von Nintendo herausgestellt werden. Zum Lesen der PS 2-Spielen ist ein CD/DVD Laufwerk mit 24x/4x-Geschwindigkeit implementiert, sowie eine 8 MB Memory Card. Die PS2 arbeitet mit 2x 16MB Rambus Speicher. Der Grafik-Chip („Graphic Synthesizer“ mit 147 MHz) ist eine Eigenentwicklung. Zur Videokompression wird das MPEG2-Format genutzt. Durch die Architektur der Playstation 2 bedingt, ist das Development-Kit hier

eine sehr aufwendige und vor allem kostenintensive Sache. Es wird allerdings von vielen Entwicklern gelobt [vgl. GIESELMANN/ZOTA (2002), S. 112 f.].

#### 5.1.4.4 Online/Networked Gaming

Die Schlüsselfaktoren für eine hohe Onlinespielqualität sind hohe Datenübertragungsraten, geringe Latenzzeiten und geringer Datenverlust. Allerdings können durch ein sorgfältiges Design der Spiele die Datenmengen, die übertragen werden müssen, positiv beeinflusst werden. Der wichtigste Faktor ist, besonders in schnellen Actionspielen, die den Hauptteil der Konsolenspiele ausmacht, die Latenzzeit (üblicherweise <100ms). Sie gibt an, wie schnell Datenpakete zwischen den einzelnen Spielern (bzw. zwischen Endgerät und Server) ausgetauscht werden können. Ein Datenverlust (lag) entsteht, wenn die Verbindungen nicht vollkommen zuverlässig sind. Dies führt dazu, dass plötzliche und unvorhersagbare Bewegungen oder Aktionen in einem Spiel auftreten. All diese Faktoren setzen einen schnellen Breitbandanschluss des Benutzers voraus. 60 Prozent der europäischen Internetnutzer surfen mittlerweile über einen Breitbandanschluss. Dies entspricht einem Anstieg von 34,1 Mio. auf 54,5 Mio. Euro in den Jahren 2002, 2003 und es wird ein weiterer Anstieg prognostiziert (vgl. Abbildung 32) [vgl. DIW BERLIN 2004].

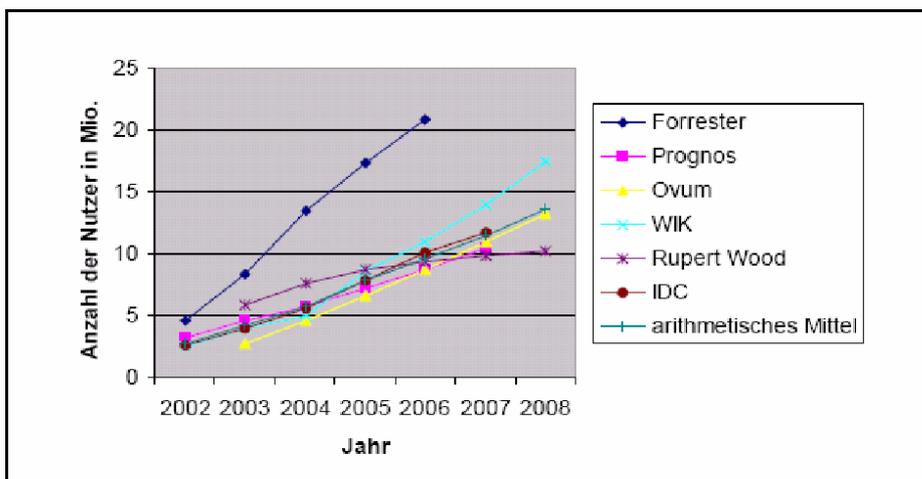
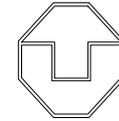


Abbildung 32: Private Breitbandnutzung in Deutschland bis 2008  
[Quelle: DIW BERLIN (2004)]



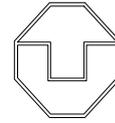
Modemspieler haben gegenüber Breitbandnutzern nicht nur einen Kostennachteil mangels verfügbaren (Dial-Up-) Flatrate-Abrechnungsmodellen, sondern auch einen Qualitätsnachteil. PC-Systeme verfügen von sich aus schon über eine bessere Online-Konnektivität. Die offene Architektur der PCs ermöglicht die Integration von Modems, Vernetzung und Breitbandnetzwerken. Bei Konsolensystemen muss dies vom Hersteller selbst implementiert sein, bzw. eine nachträgliche Installation komplementärer Netzwerkgüter herstellerseitig vorgesehen sein [vgl. DIT UK (2002), S. 43 f.]

## 5.2 Leistungsspektrum

Das Leistungsspektrum der Computer- und Videospielebranche, wie Abbildung 33 dargestellt, umfasst die gesamte Hardware die nötig ist um Spielesoftware zu nutzen. Spielesoftware selbst und den Handel mit Verfügungsrechten über Content wie beispielsweise die Abgabe von Charakterlizenzen („Tomb Raider“) an andere Medien, sowie Merchandising auf anderen Leistungskategorien. Weiterhin muss unterschieden werden zwischen stationären und mobilen Geräten, sowie proprietär (geschlossene) und kompatiblen (offene) Systeme (vgl. Tz. 5.1.3).



**Abbildung 33:** Leistungsspektrum der Video- und Computerspieleindustrie  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 521]



## **5.2.1 Online-Spiele-Optionen**

### **5.2.1.1 Open Server**

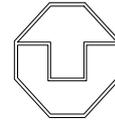
Open Server bieten Online-Spieleoptionen, die auf Grundlage des Offlinespiels etabliert werden können. Jeder Nutzer kann ein Spiel via Internet oder mittels einer direkten Wählvermittlungsverbindung (Modem-dial-up) aufbauen und anderen Mitspielern die Möglichkeit geben, sich dem Spiel anzuschließen. Die Serversoftware ist frei erhältlich bzw. wird mit dem Erwerb des Offlinetiteln gekauft. Dieses Modell wird von Entwicklern und Publishers genutzt um möglichst schnell zu einer breiten etablierten Basis zu kommen.

### **5.2.1.2 Publisher-controlled Servers**

Diese sind von Publishern eingerichtete und kontrollierte Systeme. Gamer die hier online spielen wollen, werden verpflichtet über diese Systeme zu spielen (z. B. Diablo II muss auf Sierras „battle.net“ Server gespielt werden oder Half-Life 2 via „Steam“). Allerdings ist der Publisher dann verantwortlich für eine sichere, zuverlässige und schnelle Serververbindung. Dies kann bei Spielen wesentlich sein, wo Charaktere aufgebaut oder Umgebungen variabel auf das Spielgeschehen reagieren. Weiterhin sollen Betrügereien („Cheating“) verhindert und die Dienstqualität sichergestellt werden.

### **5.2.1.3 Massively Multiplayer Online Games**

Die meisten Multispieler Spiele werden entwickelt, um bis zu 128 Spieler in einem Spiel zu erlauben. Massively Multiplayer Online Spiele können eine hohe Anzahl gleichzeitiger Spieler zu in einem Spiel zusammenbringen. Es wird in einer unveränderlichen Umgebung gespielt. Die am meisten verbreitete Gattung von Spielen ist hier das klassische Rollenspiel, wie beispielsweise Sonys „Everquest“. Es zog im Jahre 2002 300.000 Abonnenten an. Eines der erfolgreichsten Role Playing Game (RPG) ist das 2D-Grafik-Online-Rollenspiel „Lineage“. Der südkoreanische Entwickler NC-Soft hat bereits weltweit über 300.000 gleichzeitig spielende und 4,2 Millionen aktive Nutzer für sich gewon-



nen [vgl. KLAß (2004)] Allerdings sind diese Spiele sehr zeitaufwändig und bleiben somit den Hardcore-Usern vorbehalten. [vgl. DIT UK (2002), S. 45 f.]

#### **5.2.1.4 Webgames**

Webgames werden als Website-Hosted-Games definiert, die unter der Benutzung eines Web-Browsers gespielt werden. Die Spieler von Webgames sind typischerweise Gelegenheitsspieler. Es wird eine Internetverbindung und ein Java fähiger Browser benötigt. Es gibt auch Flash und Shockwave basierende Webgames, diese werden in Websites eingebettet, importiert und auf dem Spielercomputer gespielt (vgl. Offlinegames). Der Großteil der Webgames sind einfache Salon (z. B. Glücksspiele), Brett, oder Kartenspiele [vgl. DIT UK (2002), S. 46 f.].

#### **5.2.1.5 Mobil Gaming**

Grundlage ist die von SUN Microsystems entwickelte Java 2 Micro Edition für mobile Endgeräte. Eine weitere speziell auf Handhelds und Mobiltelefonen angepasste Programmumgebung ist Symbian. Dahinter steht einem Konsortium aus Nokia, Motorola, Panasonic, Sony Ericsson, Psion und Siemens. Es dient unter anderem der Integration neuer Techniken wie GPRS, Bluetooth, SyncML und nicht zuletzt für Mobilfunkgeräte der dritten Generation (3G). Etwa die Hälfte aller 3G-Endgeräte von Nokia nutzen das Betriebssystem Symbian. Die Spiele werden über HSCSD, GPRS (WAP, iMode) oder UMTS geladen, im Handy abgespeichert und können ohne weitere Onlinekosten auf Handhelds oder Mobiltelefonen auch offline genutzt werden.

### 5.2.1.6 iTV Gaming

Die breiten familienbasierten Nachfrager, das TV-Programmmodells und die technischen Beschränkungen der Set-Top-Boxen (STB) bestimmen die Möglichkeiten für das iTV. Spiele sind nur eine sekundäre Anwendungen neben dem TV-Programm und müssen deswegen dazu passend gestaltet werden. Die wichtigste Unterscheidung ist zwischen selbständigen Spielen und Spielen, in denen das TV-Programm ein integraler Bestandteil ist. Standalone-Spiele können beispielsweise Quiz, Rätsel oder Puzzle-Spiele sein. Sie sollen als "Lückenfüller" zwischen TV-Programmen dienen [vgl. DIT UK (2002), S. 31 f.].

Erweiterte iTV-Spiele sind mit der gegenwärtigen Sendung im TV-Programm verbunden. Typische Formate können sein: Quizshows, Votings, (z. B. "Big Brother") oder das Abschließen von Wetten, insbesondere bei Sportereignissen. Pixel-Technologies liefert mit der JIVE-Plattform [vgl. JIVE-PLATTFORM] die nötige Hardware und stellt das Software-Development-Kit (SDK) den Entwicklern zur Verfügung. Fernsehgesellschaft wie Static 2358 (UK) bieten innerhalb ihres Programmangebots bereits, diverse Game-Channels („PlayJam“) ihren Kunden an und bieten weiterhin die Möglichkeit Multiplayer-Games zu nutzen. Dieses Angebot soll auch von Mobiltelefonen und PDAs aus genutzt werden können [vgl. JURRAN (2002)].

		Offline		Online	
		mobil	stationär	stationär	mobil
Singleplayer		Singleplayer Game auf PC, Konsole, Set-Top-Box	Mobil Gaming (z.B. Nokia NGage, Nintendo DS, Sonys PSP, Gizmondo)	Application-Hosting auf PC, Konsole, Set-Top-Box (iTV)	Online Game auf Handy/Handheld (z.B. Nokia NGage, Nintendo DS, Sony PSP, Gizmondo)
	Multiplayer	Multiplayer Game via LAN oder einem Endgerät	Multiplayer Game via Bluetooth oder Linkkabel auf mobilen Endgeräten	Online-Multiplayer und Massiv-Multi-Player Game auf PC, Konsole, Set-Top-Box (iTV); (Publisher-Controlled Servers, Oper Server)	Online-Multiplayer-Game auf Handy/Handheld

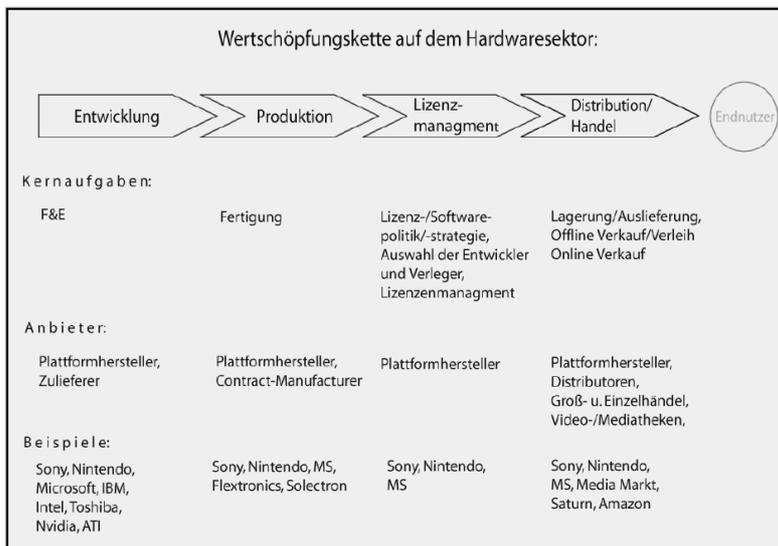
Abbildung 34: Spieleoptionen  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 523]

## 5.3 Wertschöpfungsstruktur

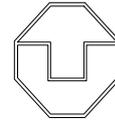
### 5.3.1 Stationäre Systeme

#### 5.3.1.1 Wertschöpfungsstruktur – Hardwaresektor

In den PC, Handheld, Mobiltelefon-Bereichen wird die Hardware nicht nur für Entertainmentsoftware genutzt, hier ist es lediglich ein Teilmarkt. Hingegen die Konsolen, abgesehen von 3D-Grafikkarten oder Game-Controllern, reine Spielehardware darstellen. Daher wird nachfolgend wird im Folgenden nur auf die Konsolenhardware Bezug genommen. Die Unterteilung der Wertschöpfungskette innerhalb des Hardwaregeschäfts erfolgt in vier Stufen: Entwicklung, Produktion, Software-/Lizenzmanagement und Produktion (vgl. Abbildung 35). Der Handel mit komplementären Gütern, wie Peripheriegeräten, Game-Convent (beispielsweise Games Convention Leipzig), Zeitschriften, Magazinen und TV-Angeboten (NBC Giga) stiftet der Branche ebenfalls nicht unbedeutende Erlöse.



**Abbildung 35:** Wertschöpfungsstruktur der Spielehardwareindustrie [in Anlehnung an: WIRTZ (2003), S. 525]



### 5.3.1.2 Wertschöpfungsstruktur – Softwaresektor

Abbildung 36 zeigt die grundlegende Wertschöpfungsstruktur im Softwaresektor. Sie wird in drei zentralen Stufen untergliedert: Entwicklung, Publishing und Distribution. In der Entwicklung wird die Spielidee, die Story und die eigentliche Programmierung (d. h. das Leveldesign, Gamedesign, Sound, Steuerung) von unabhängig Entwicklerstudios, den Publishern selbst oder den Plattformherstellern (z. B. Nintendo) erarbeitet.

In der mittleren Stufe werden das Finanzierungskonzept, die Contentbeschaffung und das Lizenzmanagement aufgestellt. Der Publisher übernimmt weiterhin die Duplizierung der DVD/CDROM/Cartridges, Handbücher sowie die Verpackung, stellt den Onlinevertrieb bereit, kümmert sich um das Marketing, liefert Vorschauen und Trailer, nimmt Verhandlungen mit Vertriebsgesellschaften auf, schaltet Zeitungsanzeigen und stellt Demonstrationsprogramme (Demos) zur Verfügung. Er nutzt seine Distributionskanäle für den Absatz und ist für den Support der einzelnen Titel verantwortlich. Gerade bei großen Titeln, die weltweit abgesetzt werden sollen, ist auf die ausgedehnte Vertriebsstruktur der Publisher nicht zu verzichten. Sie arbeiten mit einer Vielzahl von Entwicklerstudios zusammen und passen so ihr Spieleportfolio an. Während der meist mehrjährigen Entwicklungszeit arbeiten Publisher und Entwickler eng zusammen. Es werden Meilensteine festgelegt, zu denen der Entwickler bestimmte Aufgaben fertig zu stellen hat [vgl. Marchant (2001)].

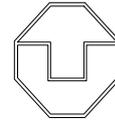


**Abbildung 36:** Wertschöpfungsstruktur der Spielsoftwareindustrie  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 526]

### 5.3.1.3 Wertschöpfungsstruktur - Mobil Gaming

Die Entwicklung von Mobil Games sind im Allgemeinen relativ kurzzeitige und einfache Projekte. Meist beschäftigen sich wenige Entwickler einige Wochen mit einem solchen Projekt. Das Budget dieser Projekte übersteigt selten die 20.000 Euro Grenze (abgesehen von evtl. Lizenzzahlungen). Vor allem durch die kürzere Planungsphase ist die Entwicklung von mobilen Spielen weniger risikobehaftet für Entwickler und Publisher [vgl. DIT UK (2002), S. 34].

Durch die beschränkten Hardwarevoraussetzungen sind kreative Spielideen für den Erfolg unablässig. Den Entwicklern steht eine große Softwarebasis (SDK) kostenlos zum Download zur Verfügung. Allerdings sind viele Anpassungen an die verschiedenen Endgeräte- und Netzspezifikationen nötig. Es ist also entscheidend, dass Entwickler mit den Netzbetreibern (hier speziell WAP-Gateways) und den Handyherstellern zusammenarbeiten.

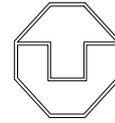


Aufgrund der verhältnismäßig geringen Vorlaufinvestitionen bei der Entwicklung eines Mobil Games spielen Publisher hier eine untergeordnete Rolle. Viele kleine Entwicklungsstudios produzieren Titel selbstständig. Aggregatoren managen ein Portfolio an Mobil Games und offerieren sie in Verbindung mit Infrastruktur und dem Hostingservice den Portal Betreibern. Die Zusammenarbeit mit Aggregatoren ist für Portalbetreiber und Entwickler von Vorteil, da das Hosting eine wichtige Rolle bei (Online)-Multiplayer-Mobil-Games spielt.

SMS und WAP-Spiele benötigen Server zum hosten von Content, senden und empfangen von User- u. Prozessdaten. Die Entwickler haben im Allgemeinen nicht die benötigte Infrastruktur zum Hosten, während Portal-Operatoren die benötigte Infrastruktur nicht ausrichten wollen. Spiele sind ein großer Teil des Inhalts von mobilen Seiten. Die Betreiber zahlen i.d.R für einen bestimmten Zeitraum für die Exklusivität ihrer angebotenen Contents. Unabhängige Operatoren haben gegenüber den Netzbetreibern in der Distribution einen großen Nachteil. Die mobilen Telefone werden vom Hersteller (bzw. Netzbetreiber) so (vor)konfiguriert, dass sie Portale der Netzbetreiber "ansurfen". Das macht die zukünftige Situation für unabhängige Seiten ungewiss. Der Operator übernimmt das Direct Billing zum Endnutzer und die Sicherung von Spielerdaten.

#### **5.3.1.4 Wertschöpfungsstruktur – iTV**

Die Wertschöpfungskette wird von vielen kleinen Entwicklern dominiert, die ein oder mehrere TV-Plattformen bedienen. ITV-Entwicklungsprojekte sind eher durch geringe Budgets (einige 10.000 Euro) und Entwicklungszeiträume (wenige Monate) im Vergleich zu Konsolen oder PC - Projekten gekennzeichnet. Dieser Unterschied begründet sich in der viel geringeren Komplexität und Möglichkeiten für Set-Top-Boxen. Sie benötigen weniger hoch entwickelte Software, um den Bedarf der Plattform- und Channel Operators an Programminhalten permanent aufzufrischen. Die Spielekanäle erfüllen die Publisherrolle für diesen Markt. Sie kümmern sich um das Marketing und das Billing. Die Titel werden dann in Kanälen aggregiert, die in enger Kooperation mit den Plattformoperato-



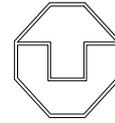
ren angeboten werden. Dies bedeutet jedoch, dass sich die Channel Operators in einer viel schwächeren Position als Publisher im Konsolen und PC-Bereich befinden. Der Channel Operator muss eine breite Auswahl an Spiele anbieten, um das breit gefächerte Publikum zufrieden stellen zu können, dabei ist der Ausbau der Bandbreite eine der Hauptaufgaben.

Sogar auf der Sky-Plattform (UK), wo es die größte vorhandene Bandbreite gibt, sendet der Spielekanal „Playjam“ nur sechs Spiele gleichzeitig (Stand 2003). Die Distribution von iTV-Games erfolgt letztlich über die Plattformoperatoren, die den Zugang der Abonnentenbasis kontrollieren. Im Zusammenhang mit der beschränkten Anzahl von Plattformoperatoren, befinden sie sich in einer starken Position entlang der iTV-Games-WSK, beispielsweise British Sky Broadcasting (BSkyB), die das Digital-TV in GB dominieren. Des Weiteren kontrollieren die Plattformbetreiber den Rückkanal der Set-Top-Boxen, der eine Schlüsselrolle für Einkünfte spielen kann. Der Erfolg von iTV-Spielen, wird die Akzeptanz von iTV als Ganzes vorantreiben [vgl. DIT UK (2002), S. 27].

## **5.4 Erlösmodelle im Video- und Computerspielermarkt**

### **5.4.1 Hardwaresektor**

Das Geschäftsmodell der Konsolenhersteller basiert grundsätzlich auf der Entwicklung und Produktion von Konsolen. Der Hauptteil der Erlöse wird über den Verkauf von Lizenzen für die Erstellung von Spielesoftware für die Konsole erwirtschaftet. Der innerbetriebliche Leistungserstellungsprozess konzentriert sich auf die Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und dem Lizenz- und Spieleportfolio. Microsoft, Nintendo und Sony unterscheiden sich in ihren Geschäftsmodellen in Teilen erheblich. Beispielsweise inwieweit die Forschung und Entwicklung sowie der physische Fertigungsprozess vom Hersteller selbst oder von Systemlieferanten erfolgt, wie restriktiv das Softwarelizenzmanagement gehandhabt wird und wie stark eine eigene Spieleentwicklung betrieben wird. Microsoft hat die xBox weitestgehend aus PC-Bestandteilen entwickelt und die



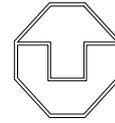
Produktion komplett an den Elektronikhersteller Flextronics und die Acer-Tochter Wistron ausgelagert [vgl. KLAß (2000)].

Die Softwareentwicklung überlässt Microsoft weitestgehend anderen Entwicklern. Hier unterscheidet sich die Softwarepolitik von Microsoft grundlegend gegenüber Nintendo. Sony versucht seinen, mit Toshiba entwickelten Prozessor (Emotion-Engine), per Lizenzabkommen von Fremdherstellern nutzen zu lassen. Die Playstation 2 - Technologie soll in Set-Top-Boxen, Information-Appliances oder Mobilgeräten zum Einsatz kommen und so Sony zusätzliche Einnahmequellen beschere[n] [vgl. KLAß (2002)].

Die Kontrolle über die Vervielfältigung der Spielesoftware ist ein weiterer Bestandteil des Konsolenhersteller-Geschäftsmodells. Entweder kauft der Konsolenhersteller das vom Entwickler oder Publisher fertig entwickelte Spiel oder es wird einem vom Konsolenhersteller autorisierten Produzenten übergeben. Der Distributor (oder der Publisher selbst) übernimmt dann den Vertrieb. Durch den Verkauf der Hardware soll nicht der Hauptanteil der Erlöse erwirtschaftet werden, vielmehr geht es darum, möglichst schnell eine hohe installierte Basis an Spielekonsolenhardware zu schaffen. Daher werden die Konsolen im Laufe des Produktzyklus weit unter Herstellkosten abgesetzt. Zur Kostendeckung wird auf Lizenzentnahmen und Erlösbeteiligungen an der Spielesoftware gesetzt. Auf dem PC-Sektor gibt es derartige Erlösmodelle nicht [vgl. WIRTZ (2003), S. 527 f.].

#### **5.4.2 Softwaresektor**

Der Softwaremarkt ist wesentlich heterogener als der Hardwaresektor. Deswegen wird im Folgenden anhand von Teilen der Wertschöpfungskette das Erlösmodell im Softwaresektor diskutiert. Eine typische Erlösstruktur aus dem Konsolensoftwaremarkt für Hard-Copy-Produkte sieht wie folgt aus: Von den 45 Euro eines Vollpreisspieles gehen ca. 11 Prozent an den Entwickler, 47 Prozent an den Publisher, 16 Prozent an den Konsolenhersteller (Lizenzgebühr) und 26 Prozent an den Handel.



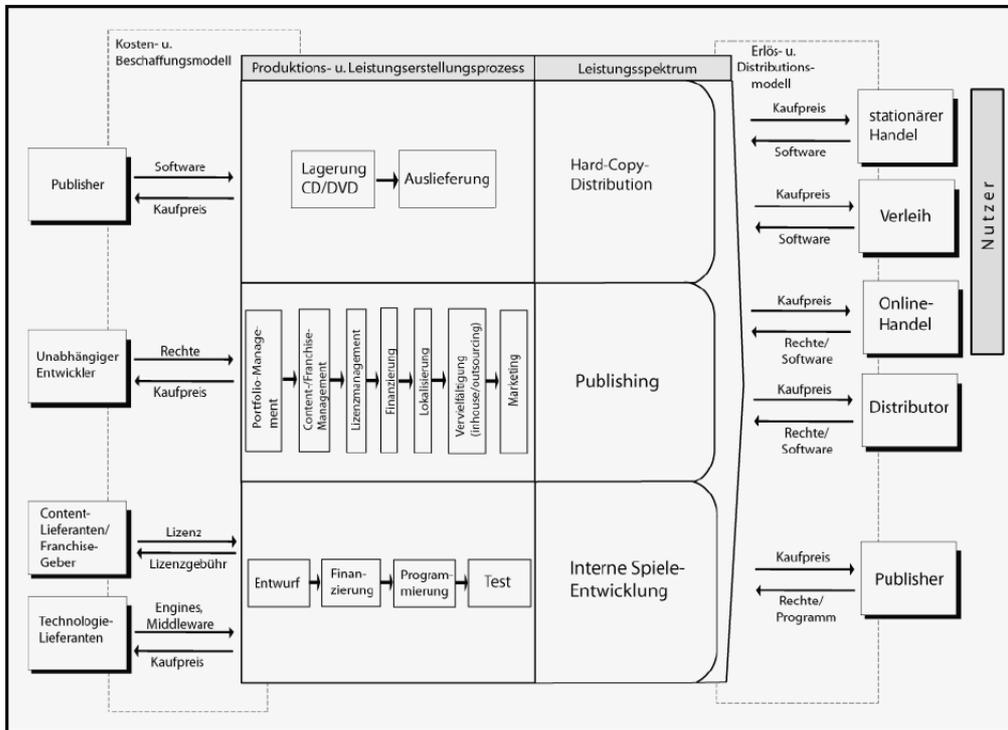
### **5.4.2.1 Entwicklung**

Die Hauptaufgaben der Entwickler sind die Programmierung, Leveldesign, Steuerung, Gameplay, Sound und Storyline (vgl. Tz. 3.1.2). Es wird zwischen Auftragsfertigung, Eigenproduktion und vereinzelt auch Hybridformen unterschieden. Bei der Fertigung im Auftrag erwirbt der Publisher die Rechte zu Erstellung eines Titels für ein oder mehrere Plattformen und dem Content. Die eigentliche Entwicklungsarbeit übernimmt dann ein Entwicklungsstudio. Wobei das finanzielle Risiko beim Publisher verbleibt, er aber im Falle eines Erfolgs den größten Anteil der Margen einbehält. Die meisten aufwändigen Titel werden über dieses Modell finanziert. Bei Eigenproduktionen übernimmt der Developer neben der Entwicklung auch die Finanzierung, kann aber so den Anteil der Marge des Publishers übernehmen und ist weitgehend unabhängig, bzw. kann selber bestimmen, zu welchem Entwicklungszeitpunkt ein Publisher einbezogen werden soll.

### **5.4.2.2 Publishing**

Der Publisher spielt eine zentrale Rolle im Video- und Computerspielesoftwaresektor. Das Geschäftsmodell des Verlegers umfasst die Spieleselektion, das Lizenzenmanagement, die Finanzierung, das Marketing und die Lokalisation der Märkte. Des Weiteren ist eine zunehmende vertikale Integration von Entwicklungs- und Distributionsaufgaben bei Publishern zu beobachten. Auch aus Publishersicht muss wieder zwischen Fremd- und Eigenproduktion unterscheiden werden. Bei Fremdproduktion übernimmt der Publisher die Rechte an einem fertigen Softwareprodukt, die Vervielfältigung der Hard-Copies (oder überlässt das externen Presswerken), das Marketing und den Vertrieb. Bei Eigenproduktion entwickelt der Publisher die Spiele allein, oder lässt in seinem Auftrag entwickeln [vgl. WIRTZ (2003), S.531 f.].

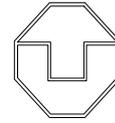
Abbildung 37 zeigt das grundsätzliche Geschäftsmodell eines integrierten Publishers (z. B. Electronic Arts). Er übernimmt Eigen- und Fremdproduktionen sowie Distributionsaufgaben (inhouse oder outsourcing).



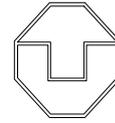
**Abbildung 37:** Geschäftsmodell eines integrierten Publishers  
 [Quelle: WIRTZ (2003), S. 533]

Es lassen sich drei verschiedene Produkttypen aus Sicht der Publisher identifizieren:

1. **Lizenzierter Titel:** Der Hauptgrund dafür, lizenzierte Spiele zu veröffentlichen, ist der Wiedererkennungswert. Ein Film-Blockbuster oder eine wohlbekannte Charakterlizenz wird leicht von Kunden identifiziert. Das schlägt sich nicht selten in höheren Absatzzahlen nieder. Außerdem wird das Spiel (wenn es innerhalb eines sinnvollen zeitlichen Rahmens veröffentlicht wird) von der Werbung des Majorproduktes profitieren. Der Nachteil für lizenzierte Spiele sind die Kosten, die Lizenz zu erwerben. Üblicherweise ist das der größte Teil der Vorlaufinvestition. Dadurch lastet ein hoher Druck auf den Entwickler, der einen Titel in einer noch enger gefassten Zeitspanne abliefern muss. Dies kann in schlechter Qualität der Spiels resultieren.



2. *Konvertierung*: Eine Umwandlung oder Konvertierung ist das Portieren von einem Format zu einem anderem. Die meisten Titel, entweder original oder lizenziert, werden auf einem Lead-Format erzeugt. Dies ist üblicherweise die am besten an das Gamegenre angepasste, oder die am nächsten auf den Spielezielmarkt auftretende Plattform. Der Publisher wird dann versuchen das Spiel auf so viele Formate wie möglich zu portieren, um den Titel auf möglichst großen Gesamtmarkt absetzen zu können und damit die Marketingkosten, sowie die (pro) Stückkosten der Entwicklung zu minimieren, indem die für das Lead-Format generierten Gewinne wieder genutzt werden.
  
3. *Originaltitel*: Diese Idee wird oft von unabhängigen Entwicklern getragen, die dann versuchen das Spiel von einem Publisher finanzieren zu lassen. Einige interne Entwicklungsstudios (Publisher und Developer in einem) entwickeln Original Spiele, oder ein Mix aus Original-, Lizenztiteln und Konvertierungen. Ein großer Teil der Publisher beauftragt externe Entwickler für diese gewagten Projekte. Eine wachsende Anzahl von Entwicklern sucht Banken oder Venture Capital-Finanzierung, um Projekte zu entwickeln bzw. (einen Teil) zu finanzieren. Der Vorteil für den Entwickler ist eine bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Publisher. Der Publisher profitiert von der Reduzierung des Risikos. Er kann sich durch den weiteren Vorlauf des Titels ein genaueres Bild über das Fertigprodukt machen und es ist so erheblich leichter, den Titel im Vorfeld zu bewerten. Der Vorteil eines Originaltitels gegenüber einer Lizenzentwicklung ist im Allgemeinen der Kostenfaktor, da hier das Lizenzhonorar entfällt. Außerdem ist eine weitere Wertschöpfung aus Buch, Film, Spielzeug, Komik, TV u. s. w. dem Schöpfer oder dem Publisher überlassen. Ein Beispiel ist die Verfilmung von Id Softs Doom. [vgl. MARCHANT (2001)].

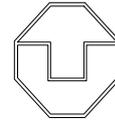


### *Produktfindung und Akquise:*

Während die meisten lizenzierten und konvertierten Titel vom Publisher in Auftrag gegeben werden, werden bei Originaltiteln über den Erwerbsprozess bzw. Erfassungsprozess des Publishers einzelne Entwicklerstudios unterstützt, d. h. die Entwickler stellen sich mit ihrem Produkt bei den Publishers vor und er entscheidet, ob das Projekt unterstützt wird oder nicht. Hier muss der Publisher hinsichtlich seines Spielportfolios, Projektdauer- und -kosten sowie der Entwicklerkompetenz selektieren. Wenn Entwickler und der Verlag eine längerfristige und andauernde Beziehung haben, wird der Hauptkontakt des Publishers zum Entwickler ein Produzent sein. Üblicherweise wird der Entwickler künftige Ideen mit dem Produzenten diskutieren und an den Publisher weitergeben [vgl. MARCHANT (2001)].

### **5.4.2.3 Distribution & Retailing**

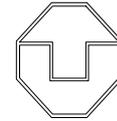
Die Aufgaben des Vertriebs wird, wie in Abschnitt 4.1.2.2 bereits beschrieben, entweder vom Publisher oder von einem externen Distributor durchgeführt. Sie erhalten i. d. R. das fertig hergestellte Spiel vom Verleger und verteilen es an Groß-, Einzel- und Online-Händler. Am Point of Sale (PoS) wird die Software im Namen des Publishers abgesetzt. Der Publisher arbeitet hier eng mit dem Händler zusammen. Electronic Arts bietet beispielsweise in Kooperation mit Karstadt Hannover am PoS eine 25 m<sup>2</sup> große Präsentationsfläche - die "EA Arena". Einige Distributoren erweitern ihre Wertschöpfung, bspw. übernehmen sie Aufgaben wie: Lokalisation, Marketing sowie Finanzierungsfunktion (in Form des Kaufs der Hard-Copies vom Hersteller und Verkauf an den Händler). Ein Trend ist zu beobachten, dass Distributoren selbst als Publisher tätig werden und im eigenen Namen Spiele veröffentlichen. Koch Media und BHV haben für die Veröffentlichung von Vollpreisspielen eigene Labels "Deep Silver" und "Rebel" gegründet. [vgl. JUNG (2004), S. 22].



### 5.4.3 Online/Networked Game

Der Publisher erwartet nicht primär direkt Einkünfte aus der angebotenen Online-Spiel-Option, wohl aber aus den gestiegenen Netzeffekten des Offline-Erzeugnisses. Wenn ein Spiel im Onlinemodus populär wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass das Spiel von Nutzer gekauft wird, um sich der Onlinegemeinschaft anschließen zu können. Es ist somit auch möglich, längerfristig akzeptable Erlöse zu erzielen [vgl. DIT UK (2002), S. 45 f.]. Der Onlinemodus ist quasi nur Mittel zum Zweck der Absatzsteigerung. Beispielgebend sind hierfür id Soft's Quake und Sierra/Value's Half Life. Half-Life konnte noch Jahre nach der Markteinführung (1998) durch die Modifikation „Counterstrike“ abgesetzt werden.

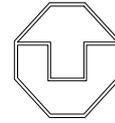
Bei PC-Onlinespielen stellen die Spielehersteller die Serverkapazitäten und verwalten die Daten der Spieler. Die Konsolenhersteller bieten bis jetzt - im Vergleich zu PC Systemen - ein noch sehr bescheidendes Online-Angebot. Die Konsolenhersteller verfolgen hier unterschiedliche Strategien. Microsoft übernimmt mit dem xBox Live - Onlineangebot die Servertechnologie. All das erledigt Microsoft in eigenen Rechenzentren. Durch die Zentralisierung können alle angeschlossenen Spieler miteinander mit vergleichbarer Konnektivität interagieren und Microsoft behält die Kontrolle über das Onlinegeschäft, um so unter anderem das Problem der Betrügereien anzugehen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Die Abrechnung erfolgt über ein Abonnementsystem [vgl. LÖDING (2004)]. Sony und Nintendo hingegen überlässt den Spieleherstellern den Aufbau der Infrastruktur [vgl. LISCHKA (2002), S.17] und verfolgen damit ein dezentrales, offenes Online-Geschäftsmodell [vgl. Wirtz (2003), S. 529].



#### 5.4.4 Abonnement-Spiele

Dies ist beispielsweise das für „Massively Multiplayer Online Role-Playing Games“ (MMORPGs) benutzte Modell. Der Kunde erwirbt ein zeitlich abgestecktes Abonnement (üblich sind 5-15 Euro/Monat) und damit die Nutzungsrechte des Spieles. Das verschafft dem Publisher einen stabilen, andauernden Einkunftsstrom („Everquest“ ist nun schon seit 6 Jahren online), im Gegensatz zum kurzlebigen Erlös von Hard-Copys. Allerdings sind diese Spiele sehr aufwändig und auf Grund vieler Ausbaumöglichkeiten, beispielsweise der Charaktergestaltung, für den Spieler sehr zeitaufwändig. Das beschränkt die Größe des Marktes. MMORPGs weisen hohe und andauernde Kosten auf, um das System zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Das Raubkopiererproblem ist hier sehr viel weniger verbreitet als bei klassischen Offline-Spielen und bietet somit einen immanenten Schutz vor Umsatzeinbußen. Da der Spieler sich vor jedem Spiel in den Server einloggen muss und seine Spielerdaten (Benutzerprofil, Charakterausstattung, Position des Spielers auf der Map u. s. w.) auf dem Server gespeichert werden.

Die Online-Spielmöglichkeiten werden von der Ausbreitung der Breitband-Netze und Anschlüsse terminiert. In Zukunft wird die Zahl der Haushalte stark zunehmen, die über einen solchen Anschluss verfügen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass auch Konsolenhersteller die Funktionalität ihrer Konsolen vergrößern werden, um sich diese Kundengruppen zu erschließen. [vgl. DIT UK (2002), S. 52]. Am schwierigsten wird es sein die Konsolenspieler an Abonnementgebühren heranzuführen [vgl. HÄUSLER (2004)]. Hierbei sind die PC Systeme wesentlich weiter und die Kunden bereits an derartige Modelle gewöhnt. Eine mögliche Erweiterung dieses Erlösmodells wird in Asien zurzeit getestet. Hier kann der Spieler Zeitblöcke kaufen und außerhalb des üblichen Abonnements spielen [vgl. HÄUSLER (2004)]. Es ist allerdings festzustellen, dass nach wie vor besonders die Konsolenhersteller nicht vorrangig mit Abonnementsgebühren für die Online-Dienste Erlöse generieren, sondern sich vor allem mit derartigen Angeboten von der Konkurrenz absetzen wollen und auf einen steigenden Spieleabsatz spekulieren.



#### **5.4.5 Mobil Gaming**

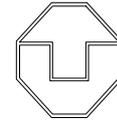
In diesem Segment werden die größten Zuwachsraten erwartet [vgl. HESSE (2005), S. 6]. Gestützt wird diese Einschätzung durch die Tatsache, dass im laufenden Jahr die Handhelds von Nintendo (Nintendo DS86), Sonys PSP87 sowie dem Newcomer Gizmondo auf den europäischen Markt kommen werden. In Japan und Amerika haben Nintendo und Sony schon viel versprechende Ergebnisse seit der Markteinführung erreicht. Die dritte Mobilfunkgeneration wird diesen Trend weiter voranbringen [vgl. LI/ PHILIPP, S. 5 ff.]. Eine Möglichkeit wäre ein Download aus dem Web und eine Installation via Bluetooth, Infrarot oder der Vertrieb via Cartridges wie für das Nokias N-Gage Mobiltelefon.

#### **5.4.6 ITV - Spielmarkt**

Der iTV - Spielmarkt ist nach wie vor noch sehr unausgegrenzt. Es gibt noch viele Konflikte über die Einkünfteverteilung. Die üblichsten gegenwärtigen Erlösmodelle in der Wertschöpfungskette sind für Entwickler die typische Abrechnung nach vorher vereinbarten Milestones (Zwischenergebnissen) in der Entwicklungsphase und ggf. Lizenzgebühren anteilig am Umsatz. Der Channel Operator generiert Einkünfte über Premiumtelefonnummern. Andere Einkunftsströme schließen Werbung, die Förderung von Co-branded-Marken, Sponsoring und Abonnements oder Pay-per-Play [vgl. WELSH (2004)] ein.

#### **5.4.7 Web Games**

Netz-Spiele sind im Allgemeinen nicht direkte Erlösgeneratoren. Ihre Hauptverwendungen sind: das Anziehen von Besuchern und Generieren von Traffic auf einer Website, die sich ihrerseits über Werbung finanziert. Einige Betreiber bieten ihren Spielern jedoch



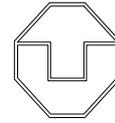
die Möglichkeit, an einem Abonnementsystem teilzunehmen. Dafür verzichtet der Operator auf die Schaltung von Werbung im Spielverlauf.

## **5.5 Absatzmanagement**

Innerhalb der Absatzpolitik wird im Folgenden auf die branchenspezifische Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik eingegangen. Die Video- und Computerspieleindustrie ist im Kern durch ihre typischen Systemguteigenschaften und besonderen Rechteeigentumsverhältnissen gekennzeichnet.

### **5.5.1 Produktpolitik**

Im Gegensatz zur PC-Branche, ist die Lizenzpolitik von zentraler Bedeutung in der Produktpolitik der Konsolenhersteller. Sie gelten für bestimmte Rechte Third-Party Hersteller, Software für eine Plattform zu entwickeln und zu vermarkten. Die drei großen Konsolenhersteller verfolgen hier unterschiedliche Strategien. Nintendo hat in der Vergangenheit den Großteil seines Spieleangebots selbst entwickelt und nur sehr begrenzt Royalties an unabhängige Spieleentwickler vergeben. Microsoft und Sony verfolgen eine offene Strategie, beide halten sich bei Eigenentwicklungen zurück. Die auf Kooperation und Wettbewerb beruhende Strategie soll dem Kunden mit dem Kauf der Plattform suggerieren, sich nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis zu begeben und eine monopolistische Preisbildung befürchten zu müssen. Die aktuelle Marktlage scheint dies zu bestätigen. Welche der beiden Strategien verfolgt werden soll, hängt im Wesentlichen von der Gewichtung der Effizienz gegenüber Konsumenten- Signalisierungs- und Wettbewerbseffekten ab. Effizienzvorteile entstehen durch die Integrierung von Wertschöpfungsorganisationen. So können Interessenkonflikte mit unabhängigen Spieleherstellern verhindert bzw. innerhalb einer Organisation kontrolliert werden. Es wird beabsichtigt durch eine integrierende Strategie die gesamte Wertschöpfung zu übernehmen. Durch positive

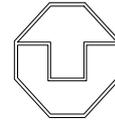


Wettbewerbseffekte erhoffen sich die Hersteller ein breites und innovatives Spielangebot [vgl. WIRTZ 2003, S. 549].

Produktinnovationen - ein weiteres Element der Produktpolitik - können inhaltlicher, d. h. die Kreierung eines neuen Genres oder das Konvergieren verschiedener Spielarten sein. Weiterhin gibt es Produktinnovationen technischer Natur. Mit zunehmendem Alter der Plattform entstehen Lücken zwischen dem technischen aktuellen Stand und der gerade am Markt verfügbaren Konsolengeneration, begründet durch den Produktlebenszyklus (vgl. Tz. 1.2.2). Diese Lücken ermöglichen potenziellen Wettbewerbern einen Marktzutritt. Deswegen wird versucht, die Zeitspanne zwischen den einzelnen Produktzyklen zu verringern [vgl. WELSH, J. (2004)] und innerhalb eines Zyklus Produkterweiterungen (z. B. Online/Networked Gamingadapter und Onlineserviceangebote) anzubieten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass derjenige, der als erster die neue Konsolengeneration vorstellt, einen großen Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern hat. Die Playstation 2 wurde als erste 128bit Konsole vermarktet und konnte sich bis heute als unangefochtener Marktführer durchsetzen. Die Playstation 3 soll 2005 vorgestellt werden - noch vor allen anderen Systemen. Ein weiteres strategisches Element zur Erhöhung der Marktzutrittsbarrieren ist der Kompatibilitätsgrad. Sony nutzt diese Strategie und bietet Abwärtskompatibilität zwischen Playstation 1 und Playstation 2.

### **5.5.2 Preispolitik**

Die Preispolitik in der Video- und Computerspielebranche richtet sich nicht im überwiegend nach den Produktionskosten der einzelnen Titel, vielmehr folgt sie der Konkurrenzvorgaben, der Nachfrage und dem technischen Entwicklungsstand. Innerhalb der Preispolitik richten sich die Hersteller der Hardware fast ausschließlich nach der Konkurrenz und legen die Verbraucherpreise im Handel auch restriktiv fest. Kurz nach Markteintritt werden die Preise relativ hoch angesetzt. Nach kurzer Zeit (xBox einen Monat nach Markteintritt) beginnen die Preise Stufenweise zu fallen - hier beeinflussen sich

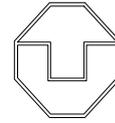


alle Plattformhersteller gegenseitig. Bis kurz vor Einführung der nächsten Konsolengeneration die Preise auf ein Minimum herabgesetzt wurden und nur noch ein Bruchteil der Herstellkosten einbringen, um auch am Ende des Produktzyklus die installierte Basis erhöhen zu können. Erlöse werden über das "Rasierer-Rasierklingen-Strategie" über Lizenzzahlungen und/oder den Absatz der Spielesoftware generiert. [vgl. WIRTZ (2003), S. 552].

Ein weiteres Instrument der Preispolitik ist das Bundling von Konsole und Paket von ein oder mehreren Spielen. Die Hersteller sind gehalten, dies maßvoll zu gestalten und sich nicht gegenseitig zu kannibalisieren. Dem Spieler so den Anreiz zu nehmen, sich in den nächsten Monaten nach Erwerb der Konsole weitere Titel zu kaufen [vgl. MEYER (2003)].

Die Preise der Spielesoftware orientieren sich ebenfalls primär an denen der Konkurrenz und der Nachfrage. Spiele kosten bei allen drei Herstellern 50 - 60 Euro. Durch die entfallenden Lizenzgebühren an die Konsolenhersteller sind im PC-Bereich Vollpreisspiele ca. 5-10 Euro billiger. Budgetspiele im PC-Bereich liegen bei ca. 20 Euro. Im Spielesoftwarebereich ist der fehlende Zusammenhang zwischen Herstellkosten und Endpreis besonders auffällig. Besondere Bedeutung erlangt diese Tatsache bei Lizenzzahlungen gegenüber Rechteinhabern bei Contentmehrfachnutzung gegenüber Originaltiteln. Für Publisher wie E.A. Games bedeutet das, dass es nicht auf den einzelnen Titel im Portfolio ankommt, sondern auf die gesamte Breite des Angebots.

Innerhalb der ersten 6 Monaten werden 80 Prozent der Gesamterlöse eines Spiels erzielt. Um diesen besonders kurzen Produktzyklus Rechnung zu tragen, müssen die Preise kontinuierlich gesenkt werden [vgl. WIRTZ (2003), S. 553]. Durch die Einführung von Added Value wie Netzwerk- und Onlinefähigkeit eines Titels, sowie die Implementierung diverser Modifikationsmöglichkeiten seitens der Spieler können Produktlebenszyklen verlängert werden (vgl. Abschnitt 4.1.2). Sony wird in der kommenden portablen Playstation MP3 und MPEG-4 Support bieten.



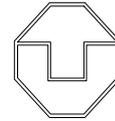
### **5.5.3 Distributionspolitik**

Große Einzelhandelsketten wie MediaMarkt oder Saturn, Online-Einzelhändlern wie Amazon sowie unabhängigen Fachhändlern und der Verleih über Video- und Mediatheken stellen die indirekte Distribution dar und vertreiben Hard-Copies an den Endnutzer. Die Mehrzahl an Hard-Copies wird über diesen Weg vertrieben.

Indirekte und digitale Distribution erfolgt über unabhängige Internetportale via Download und Application-Hosting. Über die direkte Distribution, den Onlinedistributionsplattformen, bieten Entwickler oder Publisher ihre Titel zum Download an. Valve bietet über sein Onlineservice "Steam" die Möglichkeit, Titel aus dem Netz zu laden und darüber hinaus den Support (Updates, Patches) zu leisten. Über „Steam“ will Valve zukünftig Spiele online unter Umgehung des Einzelhandels vertreiben [vgl. LAU (2003)]. Massive-Multiplayer-Spiele werden ausschließlich über diese Distributionsform angeboten. Für das iTV bietet diese Distributionsform einen Absatzkanal (vgl. Tz. 3.3.). Hybridformen der Distribution vereinen digitale und Hard-Copy- sowie direkte und indirekte Distribution [vgl. WIRTZ (2003), S. 545]. In der Praxis wird hier die Hard-Copy eines Titels über die indirekte Distribution vertrieben und der Support zum Beispiel in direkter digitaler Form angeboten.

### **5.5.4. Kommunikationspolitik**

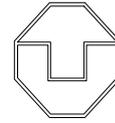
Kennzeichnend für die Video- und Computerspielebranche ist das Co-Branding – die gemeinsame Kommunikation von Plattform und Spieletitel. Für den Konsolenmarkt bietet sich damit eine gegenseitige Stärkung und die Erschließung neuer Absatzpotenziale [vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 522]. Der kurze Produktlebenszyklus zwingt die Spielehersteller dazu, im Rahmen der Kommunikationspolitik die Zielgruppe innerhalb kürzester Zeit über Neuerscheinungen zu informieren.



Durch die im Allgemeinen relativ junge Zielgruppe und der kurzen Produktlebenszyklen sind hierfür innovative Marketinginstrumente unablässig. Wenige Wochen nach der Markteinführung eines neuen Titels sind die erwirtschafteten Erlöse am höchsten. Besonders bei kapitalintensiven Produktionen ist dies noch wichtiger [vgl. WIRTZ (2003), S. 555]. Ein zeitlich sinnvoll abgestimmtes Marketing zwischen Spiele- und Filmindustrie (bei Contentmehrfachnutzung), kann die Cross-Marketing-Strategie den Absatz positiv beeinflussen. Durch das technologisch ähnliche Umfeld für alle Marktteilnehmer und die Vorteilhaftigkeit eines technischen Vorsprunges gegenüber der Konkurrenz, werden neue Konsolengenerationen meist von allen Herstellern zeitlich relativ dicht beieinander am Markt platziert.

Die größte Beachtung der Konsumenten kommt den Konsolen bei Markteinführung zu. Dies begründet die aggressive Kommunikationspolitik zu diesem Zeitpunkt. Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus richtet sich die Kommunikationspolitik nach der Marktposition des betrachteten Konsolenherstellers. Durch Lock-In-Effekte sichert sich der Marktführer seine Position. Kino-, TV-, Print-, und Radiowerbung sind die bedeutendsten Medien für Werbezwecke. Große Produktionen werden über diese Medien besonders beworben. Sie ermöglichen, in kürzester Zeit eine große Menge an Konsumenten der gewünschten Zielgruppe anzusprechen. Der Hauptnachteil ist der hohe Kostenanteil. Die Internetwerbung beispielsweise über die Webseiten der Publisher, zeichnen sich durch relative Kostenneutralität aus. Über beigelegte DVD/CD in Printmagazinen oder auf Spieleportalen, sowie den Internetseiten der Publisher werden Trailer und Demoverversionen vertrieben.

Das Marketing auf speziellen Events (Games Convention, CeBit, Spieleturniere) nutzen besonders die Konsolenhersteller um neue Produkte anzukündigen. Das Präsentieren von Produkten wie Konsolen, Zubehör und Spielesoftware am Point of Sale, ermöglicht den Herstellern dem Kunden die neuesten Produkte vom potenziellen Kunden testen zu lassen. Co-Branding, kooperative Marketingmaßnahmen, zwischen Spieleindustrie und



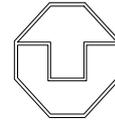
anderen Branchen stellt ein weiteres Instrument der Kommunikationspolitik dar und gewinnt im Zuge der aufstrebenden Video- und Computerspieleindustrie an Bedeutung [vgl. WIRTZ (2003), S. 555].

## **6 Veränderungen in der Wertschöpfung durch Vermarktung und Distribution medialer Inhalte über das stationäre sowie mobile Internet**

Im Wettbewerbsumfeld der Medienunternehmen ist es in den letzten Jahren zu einer Reihe von Veränderungen gekommen. Zum einen dringen neue Wettbewerber, vor allem aus der Internetbranche, da hier Differenzierungsstrategien zur Abgrenzung gegenüber anderen Marktteilnehmern eingesetzt werden, in die klassischen Medienmärkte vor; zum anderen bieten sich gerade durch das Medium Internet für die Medienunternehmen neue Möglichkeiten der Integration in horizontaler und vertikaler Richtung der Wertschöpfungskette.

Allem voran steht die Gründung integrierter Medien- und Internetverbundunternehmen. Für diese Entwicklung gibt es mehrere markt- und unternehmensursächliche Gründe. Der wohl unstrittig bedeutendste marktgegebene (äußere) ist die Branchenkonvergenz. Diese impliziert vor allem eine verstärkte Annäherung der zugrunde liegenden Technologien, die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereiche und letztlich das Zusammenwachsen der betroffenen Märkte [vgl. WIRTZ (2003), S. 708]. Die genannte Konvergenz wird durch drei sehr wichtige technische und gesellschaftliche Gegebenheiten gestützt:

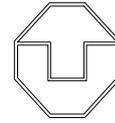
1. Durch die *Digitalisierung* gibt es erstmalig die Möglichkeit vorher verschiedene Medien einheitlich, hier auf binärer Basis, darzustellen. Auf dieser Grundlage ist es wiederum möglich, diese über einen standardisierten Kanal zum Rezipienten zu übertragen sowie einstmals verschiedene Endgeräte zu einem zusammenzufassen (z. B. Spielkonsolen, welche neben der ursprünglichen noch Browser- und DVD – Funktionalitäten bieten).



2. Staatlicherseits ist es in der westlichen Welt seit Anfang der 80iger Jahre zu einer *Deregulierung und Liberalisierung* der Telekommunikationsmärkte gekommen. Diese Öffnung der nationalen Telekommunikationsmärkte hat die Bildung von international agierenden Telekommunikationsunternehmen beschleunigt.
3. Die *Präferenzen der Nutzer* haben sich geändert. In diesem Rahmen kam es durch das Internet zu Verschiebungen zwischen den verschiedenen Mediengattungen bei nur gering wachsender Gesamtmediennutzungszeit. Der Konsument bevorzugt auf seine individuellen Präferenzen zugeschnittene Leistungsbündel.

Im Allgemeinen wird durch die Konvergenz die klare Trennung der einzelnen Märkte aufgehoben und es entstehen Verbindungspunkte zwischen vormalig getrennten Wertschöpfungsketten.

Als unternehmensbedingte (innere) Gründe lassen sich für die Entstehung integrierter Medien- und Internetverbundunternehmen insbesondere marketing- und unternehmensstrategische Ursachen nennen. Erstere sollen durch verschiedene Instrumente die Absatzsteigerungspotentiale integrierter Unternehmen ausschöpfen. Die wichtigsten Instrumente in diesem Sinne sind *Windowing* (das Produkt wird zu verschiedenen Zeiten in verschiedenen Vertriebskanälen angeboten), *Versioning* (anpassen des Produktes hinsichtlich Funktionsumfang und Qualität an die Präferenzen der Nutzer), *Cross Promotions* und *Cross Sellings* (durch den in Kapitel 1.2.1.6 beschriebenen Erfahrungs- und Vertrauenscharakter von Mediengütern lassen sich neue Güter unter dem Dach einer starken Marke durch den Vertrauensvorschuss des Rezipienten besser vermarkten und verkaufen) sowie *multiple Kundenbindung* (der Abnehmer fragt die verschiedenen vorher von differenten Anbietern vermarkteten Leistungen nur noch bei einem Unternehmen nach, ihm entstehen dadurch Conveniencevorteile und die Austrittsbarrieren erhöhen sich) [vgl. WIRTZ (2003), S. 715].

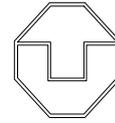


Die unternehmensstrategischen Ursachen resultieren vor allem aus der Fixkostendominanz medialer Güter (siehe Kapitel 1.2.1.5). Lässt sich ein Medienprodukt nicht oder nur schlecht vermarkten stellen diese Fixkosten versunkene Kosten dar und behaften die Produktion von Medienprodukten mit einem hohen Risiko. Deshalb sind die Unternehmen bestrebt sich horizontal bezüglich der Wertschöpfung zu integrieren, um das Risiko welches bei der Produktion von nur einem Produkt bestünde zu streuen. In dieser Hinsicht haben es neue Unternehmen schwerer sich am Markt zu etablieren, da sie keinen Risikoausgleich haben. Durch die geringen variablen Kosten und die Digitalisierung ist es für ein vertikal integriertes Unternehmen leicht, den in einer Sparte produzierten Content in ein anderes Produkt zu implementieren und in einer anderen weiterzuverwerten. Auch durch die vertikale Integration entstehen Newcomern Erschwernisse hinsichtlich des Marktzutritts, da sie Kapital und Know How auf mehreren Stufen der Wertschöpfungskette investieren müssen.

In den nun folgenden Abschnitten sollen abschließend die Wirkungen auf die Wertschöpfungsketten der einzelnen Branchen, die durch das Internet bedingt sind, betrachtet werden. Der Fokus richtet sich hier auf die Distribution. Die produktionsseitigen Veränderungen wurden bereits in Kapitel 1.2.3 aufgeführt.

## **6.1 Filmindustrie**

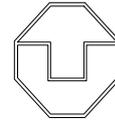
Wie in Kapitel 2 beschrieben, wird ein produzierter Film ohnehin schon mehrfach, zunächst in den Kinos später auf DVD und im TV verwertet. Seit geraumer Zeit werden von der Musikindustrie die zum Film gehörigen Soundtracks auf CD herausgebracht, auch werden die Storys der Filme von der Computer- und Videospielebranche aufgegriffen. Allerdings ist für diese beiden filmbranchenfremden Verwertungsarten nicht das Internet ursächlich. Trotzdem ergeben sich, bedingt durch die Digitalisierung, Schnittstellen in der Wertschöpfungskette. Da Filmmusik digital produziert werden muss (die digitalen Audioinformationen befinden sich am Rand des Films und werden optisch abgetas-



tet), ist es einfach, aus dem komponierten Gesamtsoundtrack einzelne Stücke zu entnehmen und als CD herauszubringen. Auf diese Weise nutzt z. B. Universal seine horizontale integrierte Struktur, indem der Soundtrack zum von Universal Pictures erstellten Film bei Universal Music vertrieben wird.

Eine neue Variante der Filmverwertung ergibt sich über das Internet bedingt durch die zunehmende Verbreitung von stationären Breitbandanschlüssen. Anbieter wie z. B. T-Visions kaufen die Vermarktungsrechte und wandeln den Film in ein Streamingformat wie WindowsMediaVideo oder Quicktime um, mit Playern welche die Formate softwareseitig unterstützen lassen sich die digitalisierten Filme dann auf dem PC ansehen. Da inzwischen beim Kauf seines DSL Anschlusses zwischen mehreren Bandbreiten gewählt werden kann, ist es sinnvoll das Streamingformat in mehreren Geschwindigkeiten anzubieten, da Nutzer die über eine höhere Bandbreite verfügen den Film in besserer Qualität sehen können.

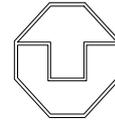
Es scheint, als sei im Rahmen des Merchandising bzw. Licensing die Contentverwertung für Handynutzer auf mobilen WAP Portalen das Ende der Möglichkeiten. Die Rechte für die Produktion von Handylogos und Klingeltönen werden von Plattformbetreibern wie Jamba von den Filmrechtehändlern erworben, der Content wird von den besagten Betreibern selbst produziert. Neue, mobile Vertriebsmöglichkeiten von Filmen werden sich erst mit der Ausweitung der dritten Mobilfunkgeneration ergeben. Auch hier wird, wie beim stationären Internet, ein Streamingformat Verwendung finden, da einerseits dadurch die Möglichkeit des illegalen Kopierens nicht gegeben ist, andererseits die Speicherkapazität der Handys begrenzt ist. Mit den heutigen Handydisplays ist es wahrscheinlich (einmal von hybriden PDA's abgesehen) sehr unkomfortabel sich einen ganzen Film anzuschauen. So müssen auch die Gerätehersteller in diesem Sinne neue Innovationen wie z. B. faltbare Foliendisplays zur Marktreife bringen und in neue Geräte implementieren.



Bedeutender scheinen die Auswirkungen, die die Digitalisierung in den Kinos mit sich bringt zu sein. Heute kaufen die Verleihfirmen die Filme von den Rechthändlern (das können auch die Produktionsstudios selbst sein) und fertigen analoge Kopien an, die sie an die einzelnen Kinos weiter verleihen. Zukünftig sollen die digitalen Filme per Satellit oder Kabel von einem Server direkt ins Kino übertragen werden. Daraus ergeben sich für Kinobetreiber völlig neue Möglichkeiten, da das Programm kurzfristig, quasi „auf Knopfdruck“, völlig neu zusammengestellt oder ein bestimmter Film, je nach Kundenwunsch gezeigt, werden kann. Dadurch wird die klassische Verwertungskette aufgebrochen. Statt Rechthändlern und Filmverleihern etablieren sich Intermediäre, die die technische Infrastruktur bereitstellen und die Rechte an den Filmen weiter vermarkten. Auf diese Situation müssen die heutigen (bald „klassischen“) Zwischenhändler reagieren, indem sie untereinander und mit Unternehmen die für die Erstellung der Infrastruktur in Frage kommen kooperieren um zu einer gewissen Marktmacht zu gelangen (vgl. Tz. 2.1.2).

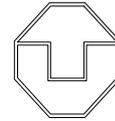
## **6.2 TV Bereich**

Die großen absatzseitigen Veränderungen durch die Digitalisierung und das Internet stehen in der TV Branche erst noch bevor. So wurde erst im Jahr 2003 in Berlin mit der digitalen Übertragung von Fernsehprogrammen, dem so genannten DVB – Digital Video Broadcasting, begonnen. Dabei bezeichnet ein Kürzel am Ende (DVB-T, DVB-S oder DVB-C) die Art des Empfangs: terrestrisch, über Satellit oder Kabel. Zunächst ist festzustellen, dass sich die Anzahl der Fernsehkanäle durch DVB in etwa vervierfachen lässt. Dies bringt vor allem für Nutzer, die TV noch über eine Antenne empfangen, geradezu eine Explosion an auswählbaren Programmen. Allerdings benötigen sie im Gegensatz zu den an das Kabelnetz angeschlossenen Haushalten eine Set-Top-Box, die die digitalen Signale in analoge zurückwandelt (vgl. Tz. 3.1.5).



Eine weitere Neuerung stellt die Verfügbarkeit von Rückkanälen dar, durch die sich das TV erstmalig für den Zuschauer interaktiv gestalten lässt. Diese Interaktivität gibt es in Deutschland schon heute beim Pay-TV Sender Premiere. So hat z. B. der Nutzer die Möglichkeit bei Sportübertragungen zwischen verschiedenen Kameraperspektiven zu wählen. Später ist angedacht dieselbe Funktionalität auf Konzertübertragungen anzuwenden. Sinnvoll ist sie allerdings nur, wenn bedingt durch die Produktion mehrere Kameras vor Ort sind. Die Produktion von Filmen beispielsweise ist dadurch gekennzeichnet, dass nur ein Kameramann die gesamten Dreharbeiten als „künstlerisches Auge“ betreut. Neben dem künstlerischem Aspekt stellt es einen Mehraufwand dar aus mehreren Perspektiven zu filmen. Dafür lassen sich über den in der Set-Top-Box integrierten Webbrowser Zusatzinformationen zu den Schauspielern oder der Produktion des Filmes abrufen und sogar als übereinander gelegtes Doppelbild gleichzeitig während des Filmsehens darstellen. In diesem Kontext sollte es für den Nutzer auch möglich sein die gesichteten Inhalte (oder ein gewünschtes Standbild) mit einem PictBridge fähigen Drucker, ohne einen PC zu nutzen, sofort auszudrucken.

Die Integration eines Browsers in die Funktionalität des Fernsehers wird eine heute Standardmäßig implementierte Zusatzfunktionalität ablösen: den Videotext (auch Teletext). Dieser besteht aus kurzen Textdateien, die in der Austastlücke des Fernsehsignals übertragen werden [vgl. Wikipedia ONLINE ENZYKLOPÄDIE (2005b)]. Da es durch die Übertragungstechnologie zu erheblichen Wartezeiten kommen kann, ist es bei allen großen deutschen Sendern möglich den Videotext auch über das Internet abzurufen. Hier wird zukünftig angeknüpft, indem die Browserfunktionalität zukünftig dazu genutzt wird, um beispielsweise auf die Webseite des gerade empfangenen Programms zu gelangen und zusätzliche Informationen, bzw. die Programmvorschau etc. zu erhalten. Durch diese Endgerätekonvergenz lohnt es sich vor allem beim TV eine horizontal integrierte Unternehmensstruktur aufzubauen und gewisse Stufen der Wertschöpfungsketten wie Beschaffung und Mehrwertleistungen miteinander zu verknüpfen, da z. B. die über das In-



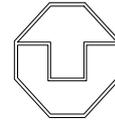
ternet gebotenen und jetzt live während des TV Konsums abzurufenden Inhalte einer ständigen Aktualisierung bedürfen.

Wie auch im Kapitel der Filmindustrie drängt sich an dieser Stelle der Gedanke auf, wie sich das neue digitale Fernsehen im Rahmen der Mobilfunktechnologie der dritten Generation nutzen lässt. Es besteht die Möglichkeit auch hier ein Streaming anzubieten. Dieses könnte entweder von den einzelnen Sendern oder über ein Portal auf dem mehrere Sender zusammen auftreten angeboten werden. Allerdings muss auch hier, genau wie in Kapitel 6.1 schon beim Filmstreaming festgestellt, der Komfort für den Nutzer der derzeit durch die geringen Displaygrößen sehr eingeschränkt ist verbessert werden. Auch stellt sich die Frage, ob das gesamte angebotene Programm eines Senders gesendet werden muss, oder ob nur gewisse populäre Sendungen ohne Werbung dafür gegen ein Entgelt abrufbar sind.

Das populärste Beispiel der Arbeit eines integrierten Medienkonzerns, konnte in Deutschland anhand des Formats „Deutschland sucht den Superstar“ gemeinsam erstellt von den unter dem Dach des Bertelsmannkonzerns firmierenden Unternehmen RTL und damals BMG, verfolgt werden. RTL übernahm in diesem Zusammenhang sämtliche Kommunikation mit den Rezipienten, während sich BMG ausschließlich um den Absatz der differenzierten Musiktitel (Single des Siegers, des Zweitplatzierten, der Kandidaten die es in die Endrunde geschafft hatten usw.) kümmerte.

### **6.3 Musikindustrie**

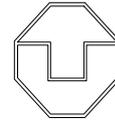
Wie im Kapitel 4.1.2 schon erörtert erlebte die Musikbranche in den letzten Jahren drastische Umsatzeinbußen und musste auf die neuen durch das Internet entstandenen Gegebenheiten reagieren. Es ergaben sich durch den Onlinehandel teilweise völlig neue Wertschöpfungsstrukturen in denen ganze Glieder fehlen. Allerdings ist nicht zu erwarten, dass die klassische Wertschöpfungskette gänzlich durch eine andere abgelöst wird, vielmehr werden die verschiedenen Strukturen parallel nebeneinander existieren.



Mittlerweile greifen neben dem Onlinehandel von Musiktiteln noch weitere Verwertungsmöglichkeiten. Hier seien, wie auch schon bei der Filmindustrie, die Möglichkeiten die sich durch die Nutzung von Handys als Multimediale Terminals ergeben aufgeführt. Heute werden nahezu alle Charthits als Klingeltöne angeboten. Da es verschieden technisch ausgestattete Handys gibt, müssen auch die Klingeltöne an diese Rahmenbedingungen angepasst werden. Zu nennen wäre hier die Modifikation des Originals hin zu monotonen, polyphonen und realen Tönen. Zumeist wird diese Leistung nicht von der Plattenfirma des Künstlers erstellt, sondern vielmehr von den Anbietern der Downloadplattformen, die dafür die Verwertungsrechte an den Titeln gekauft haben. Allerdings verwerten diese nicht nur schon produzierten Musiktitel, sondern erstellen einen Teil des Contents selbst. Zur Produktion dieser Stücke werden Teile der Wertschöpfungsstrukturen der Musikindustrie, wie z. B. Tonstudios genutzt.

Eine neue Möglichkeit des Vertriebs über das mobile Internet ergibt sich dadurch, dass Handys schon heute als MP3-Player genutzt werden können und über Einschübe für externe Speicherkarten wie z. B. mini SD (derzeitige Speicherkapazität 512 MB) verfügen. Auch hier wird für die Verbreitung des Mobilfunkstandards UMTS von großer Bedeutung sein, da sich Musiktitel in annehmbarer Qualität über die weit verbreiteten Standards GPRS und HSCSD nicht in kurzer Zeit downloaden lassen. Um Musik über mobile Portale zu vertreiben wäre grundsätzlich die Infrastruktur der derzeit im stationären Internet etablierten Anbieter nutzbar, allerdings müssten die vorhandenen Onlineportale von Design und Handling so modifiziert werden, dass diese auf den kleineren Handydisplays komfortabel zu bedienen sind. Die Abrechnung könnte einfach über die Rechnung des Mobilfunkanbieters mit abgewickelt werden (vgl. Tz. 4.4.4).

Wie in Kapitel 4.5.4 bereits angedeutet hat die Musikindustrie durch ihre restriktive Politik gegenüber Tauschbörsennutzern und die lange in dieser Hinsicht demonstrierte Unwilligkeit am bestehenden Zustand etwas zu ändern und auf die Bedürfnisse der Nutzer durch eigene Downloadportale einzugehen, in der Öffentlichkeit zu einem sehr schlech-



ten Image geführt. Konsumenten verstehen sich heutzutage immer mehr als Individuen und versuchen sich bei der Wahl ihrer Produkte in vieler Hinsicht von anderen Konsumenten abzugrenzen. So könnte es für die Labels bedeutsam sein, neue Trägermedien jenseits der klassischen CD zu finden.

Von fast jedem Künstler werden in irgendeiner Form Livemitschnitte von Konzerten angeboten, die die Atmosphäre derselben ins Wohnzimmer des Konsumenten transportieren sollen. Auch hier lässt sich das Angebot individualisieren, indem den Besuchern eines Konzertes die Aufnahme angeboten wird. In den USA wird dies schon bei Jazzkonzerten praktiziert. Es wird im Voraus der Mitschnitt des Konzerts bezahlt. Einige Tage später, nach Fertigstellung der Abmischung, wird per eMail der Link zu einer Webseite, auf der sich das erlebte Konzert auf den heimischen PC herunterladen lässt, gesandt. Hier stellt sich die Frage, ob in Zeiten teurer Eintritte und Generationenübergreifendem Publikum (auf Popkonzerte gehen Familien im Gegensatz zu früher oft gemeinsam) sich dieser Service nicht gewinnbringend auf große Konzerte für den Massenmarkt ausweiten lässt. Damit nur Besucher, die für den Mitschnitt bezahlt haben diesen auch beziehen können, müssen diese Käufer beispielsweise eine Karte mit einem aufgedrucktem Code erhalten, der später auf der Webseite in ein Formular zur Autorisierung eingeben muss. Die Berliner Band „Die Ärzte“ praktiziert dieses System auf ihrer Webseite, indem nur Nutzer, die einen Code haben welcher den verkauften CD's beiliegt, zu gewissen Premiumbereiche Zutritt haben.

#### **6.4 Computer- und Videospielebranche**

Die Computer- und Videospielebranche hat sich zu einer der erfolgreichsten unter den Mediengattungen entwickelt. Mittlerweile werden hier höhere Umsätze als bei erfolgreichen Blockbustern generiert. Da oftmals erfolgreiche Filme die Vorlage für Computerspiele, aber auch erfolgreiche Computerspiele die Vorlage für Filme bieten, wie zum

Beispiel bei Tomb Raider (vgl. Abbildung 38), kann man im Zuge der Digitalisierung von vielen sich ergebenden Schnittstellen innerhalb der Wertschöpfung ausgehen.

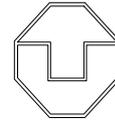


**Abbildung 38:** Themenübernahme (Film von Video- und Computerspiel)  
[Quelle: Lara Croft Online (2005)]

Auf diesen Umstand haben die Filmstudiotreiber reagiert und sich im Computerspielegeschäft entweder beteiligt oder eigene Tochtergründungen vorgenommen. Auch von der anderen Seite, den Spieleentwicklungsstudios, gibt es den Trend sich zumindest in der Nähe der Unterhaltungsstudios anzusiedeln um z. B. an hier vorhandenen Animationsstudios partizipieren zu können. Der virtuellen Welt sind hier nur technische Grenzen bezüglich der Leistung von PC's und Spielkonsolen gesetzt. Diese erhöht sich allerdings mit jeder neuen Generation.

Als ein weiterer Erfolgsfaktor für die Spielebranche hat sich die zunehmende Vernetzung durch das Internet herausgestellt, inzwischen kann fast jedes Spiel mit oder gegen andere Spieler über das Internet gespielt werden. Hier gibt es ein riesiges Erlöspotential, da kostenpflichtige virtuelle Welten sehr beliebt sind. Für die Serverbetreiber sind die Kosten niedrig, da nicht ganze Grafiken übertragen werden (diese sind auf dem PC von dem aus gespielt wird installiert) sondern lediglich Tastatur- und Mausbewegungen abgefragt werden und somit die Übertragungskapazität niedrig ist.

Da die eigentliche Funktion eines Handys in gewissen Benutzerkreisen in den Hintergrund gerückt ist und durch die plattformunabhängige Programmiersprache Java es



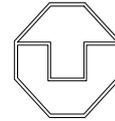
möglich geworden ist, Programme wie z. B. Spiele auf einem Mobiltelefon laufen zu lassen, hat sich hier für die Spielebranche ein weiterer Markt aufgetan. Allerdings sind hier Grenzen durch die geringen grafischen Möglichkeiten eines Handys gesetzt. Auch dieser Markt soll in Zukunft vernetzt werden, durch den vorher genannten Fakt werden dafür aber eher Strategiespiele in Frage kommen.

## **7 Fazit**

Durch die Einführung des Internet haben sich in der gesamten Medienbranche gravierende Veränderungen ergeben. Im Arbeitsprozess kommt es durch Digitalisierung und Vernetzung zu vielen Vereinfachungen und damit zu Kosteneinsparungen.

Die Änderungen ergeben sich nicht nur im Produktionsprozess, sondern auch beim Abnehmer, bedingt dadurch, dass dieser über die gleiche Vernetzung verfügt und außerdem teilweise rational agiert ohne sich der rechtlichen Konsequenzen bewusst zu sein. Folglich ergaben sich marktliche Verwerfungen, auf die die Medienunternehmen mit ihren Angeboten und einer Neuorientierung an den veränderten Nutzerpräferenzen reagieren mussten, um die neuen Bedingungen wieder zu ihrem Vorteil verwerten zu können. Diese Reaktion führte, einhergehend mit der Digitalisierung, zur Substitution bzw. Erweiterung von Teilen der Wertschöpfung, es ergaben sich viele Möglichkeiten der Mehrfachnutzung von Content und damit die Tendenz zur Gründung integrierter Medien- und Internetverbundunternehmen.

Die Umgestaltung ist nicht abgeschlossen, da in naher Zukunft mobile Breitbandinternetzugänge flächendeckend zur Verfügung stehen werden. Da ein breitbandiger Anschluss sich nur sinnvoll ausnutzen lässt, wenn datenintensiver Content abgerufen werden soll, dieser aber zumeist auch animiert und grafisch anspruchsvoll ist, ergibt sich hier eine Entwicklungsanforderung an die Hersteller der mobilen Endgeräte.



## Literaturverzeichnis

8BIT-MUSEUM (HRSG.) (2004a): Level 1 Bits aus der Anfangsphase.

<http://www.8bit-museum.de/docs/play1sta1.htm> (Abruf: 15.01.05)

8BIT-MUSEUM (HRSG.) (2004b): Level 2 Atari steigt auf.

<http://www.8bit-museum.de/docs/play1sta2.htm>, (Abruf: 05.01.05)

8BIT-MUSEUM (HRSG.) (2004c): Pixelkästen.

<http://www.8bit-museum.de/docs/play3sta1.htm> (Abruf: 05.01.05)

8-BIT-NIRVANA (HRSG.) (2005): Atari.

[http://www.zock.com/8-Bit/D\\_Atari.HTML](http://www.zock.com/8-Bit/D_Atari.HTML) (Abruf: 03.01.05)

ARENS-FISCHER, W./STEINKAMP, T. (2000), Betriebswirtschaftslehre; München, Wien

BAUDER, M (2002): Der deutsche Free-TV-Markt: Chancen für neue Anbieter?

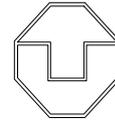
<http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/pdfs/15302.pdf> (Abruf: 04.01.2005)

BAUMGARDT, M (2003): Hier (über)spielt die Musik. In: c't 11/2003, S. 80 – 81. BESSEN J./

HUNT, R. M. (2004): Working Paper No. 03-17/R An Empirical Look at Software Patents,  
Boston

BLANCHERT, R. (2003): „Blockbuster - Ästhetik, Ökonomie und Geschichte des  
postklassischen Hollywoodkinos“

BÖLL, K. (1996) „Merchandising“



BUXMANN, P./POHL, G. (2004): Musik online: Herausforderungen und Strategien für die Musikindustrie; Darmstadt

DIETL, H. M. /ROYER, S. (2003): Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisation. In: ZfB, 73., H. 4, S. 407 – 429

DUPONT, A. (2001): Computerspiele - die einzigartige Erfolgsgeschichte.

[http://www.echo-online.de/4/detail.php3?id=69174&search\\_text=atari+](http://www.echo-online.de/4/detail.php3?id=69174&search_text=atari+) (Abruf: 24.12.04)

EEGERS, D. (1996) „Filmfinanzierung“; Hamburg

EINBOCK, M./HOPPE, M. (2004): Supply Chain Management und eLogistik. Dresden.

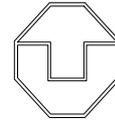
EMES, J. (2004): Unternehmergewinn in der Musikindustrie – Wertschöpfungspotentiale und Veränderungen der Branchenstruktur durch die Digitalisierung. Wiesbaden

FAZ (2004): BMG hat mit neuen CD-Preisen Erfolg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 211 (2004) vom 10.09.2004, S. 20

FFA-FILMFÖRDERUNGSANSTALT (2003): „Filmförderungsgesetz“. <http://www.ffa.de> (Abruf: 04.01.2005)

FISHER, W. W. (2004): Promises to Keep: Technology, Law and the Future of Entertainment. Stanford

FKTG – FERNSEH- UND KINOTECHNISCHE GESELLSCHAFT E. V. (HRSG.) (2001): Fernsehen heute und morgen – Techniken - Märkte – Strategien; [http://www.tv-plattform.de/download/Kmpndium/K01-20\\_kpl.pdf](http://www.tv-plattform.de/download/Kmpndium/K01-20_kpl.pdf) (Abruf: 09.11.2004)



FRITH, S. (2002): Illegality and the Music Industry; In: TALBOT, M. (HRSG.): The Business of Music, S. 195 – 216. Liverpool

FORWARD2BUSINESS (2004): Indie-Visionen: Macht zentrale Indie-Genossenschaft den Majors Konkurrenz?; [www.sputnik.de/\\_forward2business/stories/200409\\_finetunes/indiedownloadplattform.pdf](http://www.sputnik.de/_forward2business/stories/200409_finetunes/indiedownloadplattform.pdf) (Abruf: 10.01.2005)

GAITANIDES (2001) „Ökonomie des Spielfilms“

GEHRKE, N./SEIDENFADEN, L./HELLMOLD, M./SCHUMANN, M. (2004): Digital Rights Management. In: WISU 5/2004, S. 666 – 671

GFK (2004): Brennerstudie 2004. Nürnberg

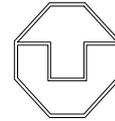
GIESELMANN, H./ZOTA, V. (2002): Die dunkle Bedrohung; In c't 5/2002, S. 106-113

GUILLOU, B (2004): „ONLINE-FILMVERTRIEB“, Europäische audiovisuelle Informationsstelle; <http://www.obs.coe.int> (Abruf: 06.01.2005)

HAIDER, F./HINKELMANN, K (2004): „Die Geschichte des Kinos ist auch die Geschichte des Zuschauers“; [www.muk.erzbistum-muenchen.de](http://www.muk.erzbistum-muenchen.de) (Abruf: 05.01.2005)

HASS, B. H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik; Wiesbaden

HÄUSLER, R. (2004): MMOG bleibt PC-Domäne - John Smedley, President Sony Online, über „Everquest 2“; In: MCV Gamesmarkt 24/2004, S. 24.



HENNING-THURGAU, T./FUCHS, S. (2004): Struktur der TV-Industrie;  
[http://www.uniweimar.de/medien/marketing/lehre/skripte/files/Vorlesungsunterlagen\\_Teil\\_1\\_-\\_Struktur\\_der\\_TV-Industrie.pdf](http://www.uniweimar.de/medien/marketing/lehre/skripte/files/Vorlesungsunterlagen_Teil_1_-_Struktur_der_TV-Industrie.pdf) (Abruf: 07.01.2005)

HESSE, H. (2005): Wachstumssprung mit mobilen Systemen; In: MCV Gamesmarkt, 01/2005, S. 6-7

IFPI (2004): The Recording Industry Commercial Piracy Report 2004. London

IFPI (2005): Digital Music Report 05. London

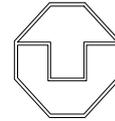
IMCA FÜR DIE GD BILDUNG UND KULTUR (2002), „Ermittlung und Bewertung der Finanzströme des europäischen Films und Vergleich mit dem amerikanischen Modell“; Brüssel

I-PUNKT (2003): Gesamtjahr 2003 – 2. Halbjahr 2003 – 4. Quartal 2003; [http://www.ip-deutschland.de/ipdeutschland/download-data/IPunkt\\_Gesamtjahr\\_2003.pdf](http://www.ip-deutschland.de/ipdeutschland/download-data/IPunkt_Gesamtjahr_2003.pdf)  
(Abruf: 29.11.2003)

IVE, J. (2004): EBU TECHNICAL REVIEW. [www.ebu.ch/trev\\_299-ive.pdf](http://www.ebu.ch/trev_299-ive.pdf) (Abruf: 06.01.2005)

JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT (2004): Jahrbuch 2004 der Phonographischen Wirtschaft; München

JUNG, J. (2004): Generationswechsel sorgt für Umsatzpotenzial; In: Reseller News 37/ 2004, S. 18 -22



KEK – KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DER KONZENTRATION IM MEDIENBEREICH (HRSG.)  
(2003): Zweiter Medienkonzentrationsbericht 2003: Sicherung der Meinungsvielfalt in  
Zeiten des Umbruchs; <http://www.kek.online.de/kek/download/mk-bericht/bericht2003.zip> (ABRUF: 09.11.2004)

KEK – KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DER KONZENTRATION IM MEDIENBEREICH (HRSG.)  
(2004): Siebter Jahresbericht; <http://www.kek.online.de/kek/information/publikation/03-04.pdf> (Abruf: 09.11.2004)

KIEFER, M. L. (2001), Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der  
Medien, München, Wien

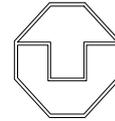
KLAß, C. (2000): Sony will PlayStation-2-Technologie lizenzieren

KLAß, C. (2002): Microsoft will mehr Konsolen fertigen und verkaufen;  
<http://www.golem.de/showhigh2.php?file=/0209/21474.html> (Abruf: 08.01.05)

KLEINE-ERLKAMP, S. (1997): Die Rolle der Marktakteure bei der Entwicklung des digitalen  
Fernsehens in Deutschland – Ein wertschöpfungsorientierter Strategieansatz;  
<http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/pdfs/8797.pdf> (Abruf: 04.01.2005)

KPMG (2004), „Information Kommunikation Medien 2001–2004“, Deutsche  
Treuhand-Gesellschaft; [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) (Abruf: 06.01.2005)

KREMPL, S. (2003): „Ächzen und Stöhnen im System des geistigen Eigentums".  
[www.heise.de](http://www.heise.de) (Abruf: 06.01.2005)



KREMPL, S. (2004): Milia: Die Trends beim Mobile Gaming;

<http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/46238>

(Abruf: 04.01.05)

KREMPL, S. (2005): Softwarepatente: EU-Kommission soll Gesetzgebung neu starten;

<http://www.heise.de/newsticker/meldung/54929> (Abruf: 11.01.05)

KREUZER, B. (2002): Unkommerzielle Aufnahmen als Chance; In: Neue Musikzeitung  
6/2002, S. 6 – 7

KULLE, J. (1998): Ökonomie der Musikindustrie: eine Analyse der körperlichen und un-  
körperlichen Musikverwertung mit Hilfe von Tonträgern und Netzen; Frankfurt (Main)

KÜRBLE, P. (2000): „Spielfilme im Netz multimedialer Entwicklungen“; Freie Universität  
Berlin

KURP (2004): „Sony zahlt 4,9 Mrd. Dollar für MGM“;

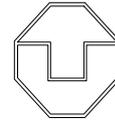
[http://www.medienmaerkte.de/artikel/unternehmen/041409\\_mgm.htm](http://www.medienmaerkte.de/artikel/unternehmen/041409_mgm.htm).

(Abruf: 03.01.2005)

LANGE; C.(1999): “Erfolgspotentiale für Spielfilme“; Verlag für Wissenschaft und For-  
schung

LARA CROFT ONLINE (2005): [http://www.laracroftonline.net/cgi-  
bin/classics\\_gallery/gallery.asp](http://www.laracroftonline.net/cgi-bin/classics_gallery/gallery.asp) (Abruf: 24.01.2005)

LEIGH, P. (2003): Online Music Starts Rocking; Tampa



LI, J/PHILIPP, C. (2003): Trends der Mobilkommunikation in den USA – ungeahnte Möglichkeiten?; München

LIEBOWITZ, S. J. (2003): Will MP3 downloads Annihilate the Record Industry? The Evidence so Far; Dallas

LISCHKA, K. (2002): Game On!; In: Die Welt 11.11.2002, S.17

LÖDING, T. (2004): Microsoft senkt Xbox-Preis;  
<http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/50158>  
(Abruf: 12.12.05)

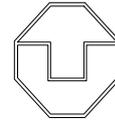
MEYER, A. (2003): Sony Deutschland freut sich über erfolgreiche Playstation 2;  
<http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/33401>  
(Abruf: 03.01.2005)

MERGER MANAGEMENT CONSULTING (2002): "Zukünftige Trends in der Medienlandschaft";  
<http://www.presseportal.de/story.htx?firmaid=17052&range=all&start=30>  
(Abruf: 05.01.2005)

MERGER MANAGEMENT CONSULTING (2004): Auslaufmodell werbefinanziertes Fernsehen? – Entwicklungsperspektive des werbefinanzierten Fernsehens in Deutschland;  
<http://www.mm.uni-koeln.de/resources/praktikerreihe-mercercer.pdf> (Abruf: 04.01.2005)

MICHELLE RECORDS (2005): [www.michelle-records.de](http://www.michelle-records.de) (Abruf: 17.01.2005)

MICROSOFT (2005): Encarta Enzyklopädie Professional, 1993-2004 Microsoft Corporation



MPA (2004): "Snapshot Report: 2003 INTERNATIONAL THEATRICAL MARKET";  
<http://www.mpaa.org> (Abruf: 06.01.2005)

MUSIKWOCHE (2004): Musikcharts, Jahrescharts 2004; München.

MUSICWEEK (2004): A year of cost-cutting, consolidation and mergers: In: MUSICWEEK  
vom 25.12.2004, S. 7

o.V. (2002): Console wars, In: The Economist vom 20.06.2002:  
[http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story\\_id=1189352](http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=1189352)  
(Abruf: 18.12.05).

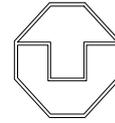
PATALONG, F. (2004): Popfile ade?;  
[www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,333245,00.html](http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,333245,00.html) (Abruf: 17.01.2005).

POLASCHEGG, N. (2001): Vermarktungsprobleme abseits des Mainstreams; In: Neue Mu-  
sikzeitung 9/2001, S. 7 – 8

PORTER, M. E. (1996): „Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten“; Frankfurt/Main und New York

PREMIERE (2004): Deutschlands exklusivste Werbeplattform;  
[http://www.premiere.de/content/download/verm\\_Medienverbund.pdf](http://www.premiere.de/content/download/verm_Medienverbund.pdf) (Abruf: 18.03.2005)

QUENTIN, S./KAUFFMANN, S/BOHBOT, J/MARIANNA, R. (2002): Microsoft Xbox: Technik,  
Spiele, Zubehör; <http://www.tomshardware.de/consumer/20020218/index.html>  
(Abruf: 03.01.05)



ROTH, W.-D. (2004a): Das musizierende Feuerzeug;  
[www.telepolis.de/r4/artikel/17/17832/1.html](http://www.telepolis.de/r4/artikel/17/17832/1.html) (Abruf: 10.01.2005)

ROTH, W.-D. (2004b): Universal hui, Bertelsmann pfui;  
[www.telepolis.de/r4/artikel/17/17634/1.html](http://www.telepolis.de/r4/artikel/17/17634/1.html) (Abruf: 10.01.2005)

RÖTTGERS, J. (2001): Besser sein als umsonst; [www.telepolis.de/r4/artikel/9/9622/1.html](http://www.telepolis.de/r4/artikel/9/9622/1.html)  
(Abruf: 10.01.2005)

RÖTZER, F. (2003): Jetzt beginnt das Rennen;  
[www.telepolis.de/r4/artikel/16/16362/1.html](http://www.telepolis.de/r4/artikel/16/16362/1.html) (Abruf: 10.01.2005)

RUNDFUNKSTAATSVERTRAG VOM 31.08.1991. Zuletzt geändert durch den Siebten Rundfunkänderungsstaatvertrag vom 01.04.2004;  
<http://www.zdf.de/ZDFde/download/0,1896,2000712,00.pdf> (Abruf: 09.11.2004)

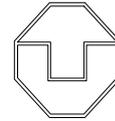
SATURN (2005): [www.saturn.de/frontend/html\\_outlet/outlet\\_40.html](http://www.saturn.de/frontend/html_outlet/outlet_40.html) (Abruf: 17.01.2005)

SCHAAF, J./HOFMANN, J. (2003): Copyright reloaded: Vom Versuch, Technologie vor sich selbst zu schützen; In: Deutsche Bank Research Economics 41 (2003)

SCHMID, U. (2004): Herrschaft der Wenigen; In: MCV Gamesmarkt 24/2004. S. 8.

SCHMITT (2005): „Die Welt“; <http://www.welt.de/data/2004/09/17/333290.html>  
(Abruf: 06.01.2005)

SCHMITZ, P./KREMPLE, S. (2003): Lücken, Schnellschüsse und Schieflagen; In: c't 10/2003, S. 18-20



SCHOLZ, L. (2002): Das Ende der Talfahrt ist nicht in Sicht; In: Neue Musikzeitung 10/2002, S. 6 – 10

SIEBEN, G./SCHWERTZEL, U. (1997): Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen – Teil I; <http://rundfunkoek.uni-koeln.de/institut/pdfs/6597.pdf> (Abruf vom 18.01.05)

SPIESECKE, H. (2004a): Illegale „Tauschbörsen“ schaden dem Musikmarkt; <http://www.ifpi.de/news/news-386.htm> (Abruf: 19.12.2004)

SPIESECKE, H. (2004b): Strafanzeigen schrecken illegale Musikanbieter ab; <http://www.ifpi.de/news/news-513.htm> (Abruf: 19.12.2004)

STADEN/HUNSDÖRFER (2003): „Auswirkungen der digitalen Zukunft auf die Kinobranche“, FFA-Filmförderungsanstalt ; <http://www.ffa.de> (Abruf: 06.01.2005)

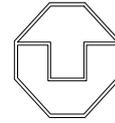
WALTER, VON B./HESS, T. (2003): iTunes Music Store, Eine innovative Dienstleistung zur Durchsetzung von Property-Rights im Internet; In: Wirtschaftsinformatik 5/2003, S. 541 – 546

WIESNER, T. (2004): Gerücht: Kehrt Sega ins Konsolengeschäft zurück?; <http://www.golem.de/showhigh2.php?file=/0405/31080.html> (Abruf: 07.01.05)

WIKIPEDIA ONLINE ENZYKLOPÄDIE (2005a): <http://de.wikipedia.org> (Abruf: 05.01.2005).

WIKIPEDIA ONLINE ENZYKLOPÄDIE (2005b): <http://de.wikipedia.org/wiki/Videotext> (Abruf: 24.01.2005)

WIRTZ, B. W (2003): Medien- und Internetmanagement; Wiesbaden



WIRTZ, B. W./SCHMIDT-HOLTZ, R./BEAUJEAN, R. (2004): Deutschland Online 2; Darmstadt

WIZO (2005): <http://www.wizo.de/stick/> (Abruf: 24.01.2005)

WÜLFING T./DIECKERT (2002): „Multimediarrecht“; Heidelberg.

**SEIT 1998 SIND FOLGENDE DISKUSSIONSBEITRÄGE ERSCHIENEN:**

- 1/1998 Röhl, Klaus-Heiner: Gewerbeflächenmanagement in Agglomerationsräumen - Institutionelle Lösungsansätze und die Einflußmöglichkeiten der Regionalplanung**
- 2/1998 Bröcker, Johannes und Frank Richter: Entwicklungsmuster ostdeutscher Stadtregionen nach 1945**
- 3/1998 Bröcker, Johannes: Welfare Effects of a Transport Subsidy in a Spatial Price Equilibrium**
- 4/1998 Bröcker, Johannes: Spatial Effects of Transeuropean Networks: preliminary results from a spatial computable general equilibrium analysis**
- 5/1998 Bröcker, Johannes: Spatial Effects of Transport Infrastructure: The Role of Market Structure**
- 1/1999 Bröcker, Johannes und Martin Schneider: How does Economic development in Eastern Europe affect Austria's regions? A multiregional general equilibrium framework**
- 2/1999 Richter, Frank: Ökonomische Hintergründe der Verwaltungsreform von 1952 in der DDR**
- 1/2000 Röhl, Klaus-Heiner: Die Eignung der sächsischen Agglomerationsräume als Innovations- und Wachstumspole für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes**
- 2/2000 Röhl, Klaus-Heiner: Der Aufbau der ostdeutschen Infrastruktur und sein Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Sachsen**
- 3/2000 Kummer, Sebastian; Mating, Anette; Käsbauer, Markus; Einbock, Marcus: Franchising bei Verkehrsbetrieben**
- 4/2000 Westphal, Jan R.: Komplexitätsmanagement in der Produktionslogistik**
- 5/2000 Röhl, Klaus-Heiner: Saxony's Capital Dresden – on the Way to become Eastern Germany's first "Innovative Milieu"?**
- 6/2000 Schramm, Hans-Joachim: Electronic Commerce im Lebensmitteleinzelhandel - Auswertung einer Konsumentenbefragung im Großraum Dresden**

- 1/2001 Schramm, Hans-Joachim; Veith, Elisabeth: Schwerlasttransport auf deutschen Straßen, Ergebnisse einer Befragung deutscher Schwerlasttransportunternehmen
- 2/2001 Schramm, Hans-Joachim; Eberl, Katharina: Privatisierung und Going Public von staatlichen Eisenbahnunternehmen - Versuch eines adaptiven Vergleichs zwischen Japan und Deutschland
- 1/2002 Kummer, Sebastian; Schmidt, Silvia: Methodik der Generierung und Anwendung wertorientierter Performance-Kennzahlen zur Beurteilung der Entwicklung des Unternehmenswertes von Flughafenunternehmen
- 2/2002 Wieland, Bernhard: Economic and Ecological Sustainability - The Identity of Opposites?
- 1/2003 Freyer, Walter; Groß, Sven: Tourismus und Verkehr - Die Wechselwirkungen von mobilitätsrelevanten Ansprüchen von touristisch Reisenden und Angeboten (touristischer) Transportunternehmen
- 2/2003 Stopka, Ulrike; Urban, Thomas: Implikationen neuer Vertriebs- und Distributionsformen auf das Customer Relationship Management und die Gestaltung von virtuellen Marktplätzen im BtoC-Bereich
- 1/2004 Hoppe, Mirko; Schramm, Hans-Joachim: Use of Interorganisational Systems - An Empirical Analysis
- 2/2004 Wieland, Bernhard; Seidel, Tina; Matthes, Andreas; Schlag, Bernhard: Transport Policy, Acceptance and the Media
- 1/2005 Brunow, Stephan; Hirte, Georg: Age Structure and Regional Income Growth
- 2/2005 Stopka, Ulrike; Urban, Thomas: Erklärungsmodell zur Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit des Kundenbeziehungsmanagements sowie Untersuchung zur Usability von Online-Angeboten im elektronischen Retailbanking
- 3/2005 Urban, Thomas: Medienökonomie
- 4/2005 Urban, Thomas: eMerging-Media: Entwicklung der zukünftigen Kommunikations- und Medienlandschaft