

Berthold H. Hass

Geschäftsmodelle von Medienunternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Markt- und Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von

Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot,

Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und

Professor Dr. Egon Franck

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Berthold H. Hass

Geschäftsmodelle von Medienunternehmen

Ökonomische Grundlagen und Veränderungen
durch neue Informations- und
Kommunikationstechnik

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität München, 2002/D19. u.d.T.: Hass, Berthold H.:
Management neuer Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und innovative
Geschäftsmodelle

1. Auflage November 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2002

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8244-7654-1 ISBN 978-3-663-10152-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-10152-9

Geleitwort

Digitalisierung und Vernetzung führen in der Medienwirtschaft so wie in kaum einer anderen traditionellen Branche zu strukturellen tiefgreifenden Veränderungen. Es ist daher an der Zeit, die besonderen Herausforderungen, die sich für das ökonomische Funktionieren von Medienunternehmen ergeben, vertieft zu untersuchen und die Hintergründe neuartiger Geschäftsmodelle besser zu verstehen. Nach dem Ende des „Internet-Hype“ besteht dazu um so mehr Grundlage und Veranlassung, weil die jüngste Entwicklung einen großen Erfahrungsschatz bietet. Zugleich bleiben die digitale Herausforderung, aber auch damit verbundene unternehmerische Gelegenheiten für Medienunternehmen neuer und alter Art bestehen, weil die technologische Entwicklung mit unverminderter Geschwindigkeit weiter voranschreitet.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit hat diese Situation zum Ausgangspunkt genommen. Im Mittelpunkt steht für ihn die Frage, wie sich Geschäftsmodelle von Medienunternehmen in der Folge neuer technischer und ökonomischer Rahmenbedingungen verändern. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Begriff der Desintegration: Durch neue Informations- und Kommunikationstechnik lösen sich vormals feste Zuordnungen von Inhalten (Unterhaltung, Fachinformation) zu bestimmten physischen Medien wie Print, Compact Disc etc. auf. Dieser Strukturwandel in Richtung Entkoppelung von Information und Medium verändert Wertschöpfungssysteme im Medienbereich fundamental und stellt auch die wissenschaftliche Analyse der Medienwirtschaft vor neue Herausforderungen, denn in dem Maße, wie die Grenzen zwischen verschiedenen Medien verschwimmen, greift die bislang übliche Strukturierung nach Mediengattungen immer weniger.

Zur Analyse dieser Veränderungen bedient sich der Verfasser des häufig benutzten, aber selten präzisierten Konstrukts des Geschäftsmodells, das er für Medienunternehmen in gelungener Weise operationalisiert. Er unterscheidet dabei drei Dimensionen: Produktarchitektur, Erlösmodell, Wertschöpfungsstruktur. Die Produktsicht repräsentiert die Value Proposition der Unternehmung, also die besondere Art der Problemlösung, die dem Kunden geboten wird. Das Erlösmodell zielt auf die Quellen, aus denen sich die Erlöse für die Unternehmung speisen und die letztlich die wirtschaftliche Tragfähigkeit nachhaltig gewährleisten müssen. In der Wertschöpfungssicht wird schließlich die Art und Weise der Organisation der Leistungserstellung im Hinblick auf vertikale Des/Integration und unternehmensinterne Prozeßgestaltung analysiert. Die vom Verfasser verfolgte Gliederung bringt viel Licht in die Diskussion dieses gerade auch aus Praxissicht sehr wichtigen Konzeptes, dessen wissenschaftliche Durchdringung damit in sehr anregender Weise vorangetrieben wird.

Die eingehende Analyse von Medienunternehmen anhand dieses Bezugsrahmens macht sehr gut deutlich, wie zahlreich die „Stellhebel“ für die Veränderung und Weiterentwicklung der Geschäftslandschaft im Mediensektor sind. Der Verfasser diskutiert hierbei etwa Fragen wie die Schaffung von Mehrwert durch Personalisierung von Inhalten, Möglichkeiten der nutzungsabhängigen Erlösgenerierung oder Folgen der zunehmende Einbindung des Endkunden in die Wertschöpfungskette durch interaktive Medien. Die ebenfalls eingehend betrachtete Problematik, Informationsinhalte medienunabhängig abzulegen und dann medien-spezifisch, aber koordiniert über verschiedene Medien zu vermarkten, ist wohl eine der komplexesten Herausforderungen der Internet-Ökonomie.

Die besonderen Stärken dieser wissenschaftlichen Arbeit liegen in der systematischen ökonomischen Fundierung der Analyse des Wandels in der Medienwelt sowie in der gelungenen Dimensionalisierung von Geschäftsmodellen. Die Untersuchung ist vornehmlich theoriegeprägter Natur. Jedoch illustrieren und belegen eine Fülle von Hintergrundinformationen aus der Branche die Argumentation. Aus einer fundierten Analyse der Spezifika von Medienprodukten heraus werden somit überzeugende Optionen für die Gestaltung von Geschäftsmodellen entwickelt. Man kann in dem Zusammenhang durchaus von einer Art Betriebswirtschaftslehre für neue Medien sprechen, für die der Verfasser die Grundlagen legt und für die er das vorhandene Wissen integriert.

Der Wandel der Medienbranche durch neue Informations- und Kommunikationstechnik wie dessen systematische wirtschaftswissenschaftliche Durchdringung stehen noch am Anfang. Der Verfasser zeigt für Theorie und Praxis lohnenswerte Entwicklungsperspektiven auf. Ich wünsche dieser anregenden Arbeit deshalb eine besonders interessierte Aufnahme und lebhaft Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Arnold Picot

Vorwort

Die Medienbranche gehört derzeit zu den spannendsten, aber auch turbulentesten Wirtschaftszweigen. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, daß nicht wenige neue Medienunternehmen im Jahre 1998, als die Recherche zu dieser Arbeit begann, noch gar nicht existierten, während andere seinerzeit hochgehandelte Firmen heute bereits nicht mehr bestehen. Dieser Auf- und Niedergang von Unternehmen macht deutlich, daß abseits von kurzfristigen Trends und Moden ein grundsätzliches Verständnis der Medienbranche und ihrer Geschäftsmodelle notwendig ist, um Aussagen über die bleibenden Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik ableiten zu können. Zu einer solchen Betriebswirtschaftslehre für (neue) Medien möchte die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

Diese Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Assistent am Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität München und wurde am 6. Februar 2002 vom dortigen Promotionsausschuß als Dissertation angenommen.

Besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. Dres. h. c. Arnold Picot für die konstruktive fachliche und persönliche Betreuung während dieser Zeit. Weitere wertvolle Unterstützung erfuhr ich durch Prof. Dr. Theo Siegert, der mir stets mit Rat und Tat zur Seite stand. Prof. Dietmar Harhoff, Ph. D. danke ich für die freundliche Übernahme des Korreferats.

Für wertvolle inhaltliche wie formale Anregungen danke ich Markus Anding, Natalie Fremuth und Dr. Joachim Henkel. Ganz besonderen Dank schulde ich jedoch Dr. Benno Hank und Stefan Riedel, die die Entstehung dieser Arbeit intensiv begleitet und speziell in der Schlußphase durch hilfreiche Ratschläge, anregende Kritik und aufmunternde Worte in großem Maße zu deren Gelingen beigetragen haben.

Finanzielle Zuwendung erfuhr ich durch ein Promotionsstipendium der Haniel-Stiftung, Duisburg. Nicht nur finanziell, sondern insbesondere auch ideell unterstützten mich während meiner gesamten Studien- und Promotionszeit meine Eltern — ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Berthold H. Hass

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
1 Einführung	1
2 Untersuchungsgegenstand	15
3 Ökonomische Grundlagen	37
4 Geschäftsmodelle	89
5 Schlußbetrachtung	159
Literaturverzeichnis	161
Stichwortverzeichnis	191

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XV

1 Einführung 1

1.1 Problemstellung 4

1.2 Vorhandene Forschungsansätze 7

1.3 Zielsetzung 11

1.4 Aufbau der Arbeit 13

2 Untersuchungsgegenstand 15

2.1 Medium vs. Medienprodukt 17

2.2 Wertschöpfungskette des Mediensektors 19

2.3 Medien- vs. Medieninhalteunternehmen 22

2.4 Neue Medien vs. Neue Medienprodukte 24

2.5 Neue Medien, Medienwandel und Konvergenz 28

2.5.1 Medienwandel: Neue Medien vs. Neue Information 28

2.5.2 Konvergenz, Substitution und Ausdifferenzierung von Medien 31

2.6 Zusammenfassung 36

3 Ökonomische Grundlagen 37

3.1 Information als Wirtschaftsgut 38

3.1.1 Charakteristika von Information 40

3.1.1.1 Nicht-Rivalität 40

3.1.1.2 Größenvorteile 45

3.1.1.2.1 Skalenvorteile 45

3.1.1.2.2 Verbundvorteile 47

3.1.1.2.3 Netzeffekte 48

3.1.1.3 Indeterminiertheit 53

3.1.1.3.1 Indeterminiertheit der Informationsproduktion 54

3.1.1.3.2 Erfahrungsgutcharakter 54

3.1.2 Typen von Information 56

3.1.2.1 Unterscheidung nach Zeichensystemen 56

3.1.2.2 Unterscheidung nach Verwendungszweck	59
3.1.2.2.1 Zweckinformation	60
3.1.2.2.2 Unterhaltungsinformation	62
3.2 Medien als Informationsträger	67
3.2.1 Charakteristika von Medien	68
3.2.1.1 Kapazität	68
3.2.1.2 Transfermodi	70
3.2.1.2.1 Analog vs. Digital	70
3.2.1.2.2 Synchron vs. Asynchron	72
3.2.1.2.3 Verschlüsselt vs. Unverschlüsselt	73
3.2.1.3 Interaktivität	74
3.2.2 Typen von Medien	77
3.2.2.1 Unterscheidung nach Distributionsverfahren	77
3.2.2.1.1 Trägermedien	77
3.2.2.1.2 Übertragungsmedien	78
3.2.2.2 Unterscheidung nach Technikeinsatz	80
3.2.2.2.1 Selbstdecodierende Medien	80
3.2.2.2.2 Decodierungsbedürftige Medien	81
3.2.2.3 Medientypen im Überblick	81
3.2.3 Desintegration und Neue Medien	83
3.3 Zusammenfassung	86
4 Geschäftsmodelle	89
4.1 Begriffsabgrenzung	91
4.2 Produktarchitektur	95
4.2.1 Dimensionen der Produktarchitektur	97
4.2.1.1 Information	98
4.2.1.1.1 Qualität	98
4.2.1.1.2 Bündelung	101
4.2.1.2 Medium	103
4.2.1.2.1 Mediencharakteristik	104
4.2.1.2.2 Medientyp	105
4.2.2 Veränderungen der Produktarchitektur	105
4.2.2.1 Information	105
4.2.2.1.1 Qualität	106
4.2.2.1.2 Bündelung	108
4.2.2.2 Medium	109

4.2.2.2.1 Mediencharakteristik.....	109
4.2.2.2.2 Medientyp	114
4.3 Erlösmodell.....	120
4.3.1 Dimensionen des Erlösmodells	120
4.3.1.1 Erlösquellen	121
4.3.1.1.1 Erlösquelle Informationsprodukt	121
4.3.1.1.2 Erlösquelle Kundenkontakt (Werbeerlöse).....	123
4.3.1.1.3 Erlösquelle Kundeninformation.....	126
4.3.1.1.4 Kombination von Erlösquellen	128
4.3.1.2 Erlösformen.....	129
4.3.1.2.1 Direkte Erlösformen.....	129
4.3.1.2.2 Indirekte Erlösformen	133
4.3.2 Veränderungen des Erlösmodells	134
4.3.2.1 Erlösquellen	135
4.3.2.1.1 Erlösquelle Informationsprodukt	135
4.3.2.1.2 Erlösquelle Kundenkontakt (Werbeerlöse).....	138
4.3.2.1.3 Erlösquelle Kundeninformation.....	140
4.3.2.2 Erlösform	140
4.3.2.2.1 Direkte Erlösformen.....	140
4.3.2.2.2 Indirekte Erlösformen	143
4.4 Wertschöpfungsstruktur	143
4.4.1 Dimensionen der Wertschöpfungsstruktur	144
4.4.1.1 Vertikale Wertschöpfungsstruktur	144
4.4.1.1.1 Leistungstiefe.....	145
4.4.1.1.2 Handelsstufen.....	147
4.4.1.1.3 Einbindung des Endkunden in die Wertschöpfung.....	147
4.4.1.2 Horizontale Wertschöpfungsstruktur	148
4.4.2 Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur.....	149
4.4.2.1 Vertikale Wertschöpfungsstruktur	149
4.4.2.1.1 Leistungstiefe.....	149
4.4.2.1.2 Handelsstufen.....	151
4.4.2.1.3 Einbindung des Endkunden in die Wertschöpfung.....	152
4.4.2.2 Horizontale Wertschöpfungsstruktur	153
4.5 Zusammenfassung	156
5 Schlußbetrachtung	159

Literaturverzeichnis	161
Stichwortverzeichnis	191

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Schlagzeilen aus Wired News	2
Abb. 1-2: Technology Push und Market Pull im Mediensektor	3
Abb. 1-3: Veränderungstendenzen der Industriestruktur der Medienbranche	5
Abb. 1-4: Aufbau der Arbeit.....	13
Abb. 2-1: Medium, Information und Medien- (Informations-) Produkt	18
Abb. 2-2: Wertschöpfungskette des Mediensektors	20
Abb. 2-3: Neue Medien vs. Neue Mediennutzung (Information)	25
Abb. 2-4: Entstehung des Multimediemarktes aus den drei Medien- und Kommunikationssektoren	32
Abb. 2-5: Phasen der Medienentwicklung	35
Abb. 3-1: Stückkostendegression der Informations(re)produktion	46
Abb. 3-2: Wert unterschiedlicher Netze.....	51
Abb. 3-3: Darstellungsformen für Medienprodukte	57
Abb. 3-4: Vergleich Zweckinformation vs. Unterhaltungsinformation	66
Abb. 3-5: Formen interaktiver Kommunikation	75
Abb. 3-6: Ebenen der Interaktivität	76
Abb. 3-7: Träger- und Übertragungsmedien im Vergleich	77
Abb. 3-8: Typen und Charakteristika von Massenmedien	82
Abb. 3-9: Desintegration am Beispiel des Musikvertriebs.....	83
Abb. 3-10: Desintegration am Beispiel des Zeitungsmarkts	84
Abb. 4-1: Definitionen des Begriffs „Geschäftsmodell“ bzw. „Business Model“	93
Abb. 4-2: Arten der Absatzleistung von Medienunternehmen	96
Abb. 4-3: Preis, Erlös und Transaktionskosten	102
Abb. 4-4: Mehrwert von Neuen Medienprodukten	110
Abb. 4-5: Interaktive Medienwahl.....	116
Abb. 4-6: Trade-Off zwischen medienübergreifender Mehrfachverwertung und medienspezifischer Anpassung	118
Abb. 4-7: Informationsprodukte: Dyadischer Austausch zwischen Medien- unternehmen und Mediennutzer	122
Abb. 4-8: Kundenkontakte: Triadischer Austausch zwischen Medienunternehmen, Mediennutzer und Werbetreibenden.....	124
Abb. 4-9: Kundeninformationen: Triadischer Austausch zwischen Medien- unternehmen, Mediennutzer und Informationsbeziehem	127
Abb. 4-10: Varianten der Einzeltransaktion als Erlösform	131
Abb. 4-11: Synopse von Erlösmodellen	134

Abb. 4-12: Herkömmliche und neue Werbemedien im Vergleich	139
Abb. 4-13: Disintermediation am Beispiel des Musikvertriebs	151
Abb. 4-14: Content Management und medienneutrale Datenhaltung	154
Abb. 4-15: Cross-Media-Strategie am Beispiel von Big Brother	155
Abb. 4-16: Elemente des Geschäftsmodells eines Medienunternehmens	156