

# Internationalisierung des Media Business

Hannes Meyer  
Hochschule der Medien Stuttgart  
hannes.meyer@hdm-stuttgart.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>2</b>
1.1	Begriffsdefinition Internationalisierung . . . . .	2
1.2	Begriffsdefinition Media Business . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Historische Entwicklung des internationalen Media Business</b>	<b>3</b>
2.1	Die Entwicklung der internationalen Presse . . . . .	4
2.2	Die Globalisierung der Medien durch elektronische Verbreitung . . . . .	4
2.3	Die Bildung globaler Medienimperien . . . . .	5
2.4	Einflüsse der Digitalisierung . . . . .	6
<b>3</b>	<b>Status quo des internationalen Media Business</b>	<b>7</b>
3.1	Mischkonzerne . . . . .	7
3.2	Die Big Player der Filmbranche . . . . .	8
3.3	Weltweit tätige Verlagsgruppen . . . . .	8
3.4	Die internationale Musikbranche . . . . .	9
3.5	Internationale Fernsehprogramme . . . . .	9
3.6	Neue Medienunternehmen . . . . .	9
<b>4</b>	<b>Rahmenbedingungen internationaler Medienunternehmen</b>	<b>10</b>
4.1	Gesellschaftliche und kulturelle Faktoren . . . . .	10
4.2	Rechtliche und politische Faktoren . . . . .	11
4.3	Ökonomische Faktoren . . . . .	12
4.4	Journalistische Herausforderungen . . . . .	13
<b>5</b>	<b>Management internationaler Medienunternehmen</b>	<b>14</b>
5.1	Gründe für die Internationalisierung . . . . .	14
5.2	Internationale Expansionsstrategien . . . . .	15
5.2.1	Export . . . . .	15
5.2.2	Lizenzvergabe . . . . .	16
5.2.3	Joint-Ventures und strategische Allianzen . . . . .	16

5.2.4	Direktinvestition . . . . .	17
5.3	Internationale Wettbewerbsstrategien . . . . .	18
5.4	Interkulturelles Marketing im Mediensektor . . . . .	19
5.4.1	Herausforderungen an die Produktpolitik . . . . .	19
5.4.2	Differenzierte Preispolitik . . . . .	20
5.4.3	Distribution von Medienprodukten . . . . .	20
5.4.4	Kommunikation mit internationalen Märkten . . . . .	21
5.5	Internationale Beschaffung und Produktion . . . . .	21
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und persönliches Fazit</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	<b>23</b>

## 1 Einführung

Durch Konzentration und Konvergenz im Medienbereich entwickeln sich in den letzten Jahren zunehmend große Medienkonzerne, die international erfolgreich tätig sind. Diese Unternehmen werden auf Grund sich ändernder Rahmenbedingungen, neuen Produktions- und Distributionsmöglichkeiten vor immer neue Herausforderungen und Möglichkeiten gestellt. Die Internationalisierung im Medienbereich ist besonders interessant, da es sich bei Medien um Kulturprodukte handelt, die kulturspezifische Besonderheiten aufweisen, und zudem wirtschaftliche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen.

In dieser Arbeit werden die Hintergründe und Rahmenbedingungen der Entwicklung des internationalen Media Business untersucht. Mit der Untersuchung des Managements internationaler Medienunternehmen wird ein besonderer Fokus auf die Innensicht derartiger Unternehmen gelegt, wobei mehrere Teilbereiche des Managements beschrieben werden.

In diesem Kapitel folgen nun einführende Begriffsdefinitionen. Darauf folgend wird die historische Entwicklung dargestellt. Zur Beschreibung des Status Quo werden daraufhin Teilbereiche und deren wichtigste Akteure untersucht. Die Rahmenbedingungen werden in Kapitel 4 untersucht. Darauf folgt das Schwerpunktkapitel zum Thema Management internationaler Medienunternehmen. Abschließend wird ein kurzes Fazit gegeben.

### 1.1 Begriffsdefinition Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung ist in der Literatur nicht klar definiert. Einerseits werden darunter lediglich Markteintrittsstrategien (siehe Kapitel 5.2), andererseits auch Themen wie Führung von ausländischen Tochterfirmen oder generell internationale Geschäftstätigkeit verstanden. (Perlitz, 2004, S. 8).

Festzuhalten gilt, dass die Beschränkung auf einzelne Teilbereiche eines Unternehmens zu eng gegriffen ist, da internationale Tätigkeit viele Geschäftsbereiche berührt. (vgl ebd. und Wirtz, 2008, S. 625). Im Medienbereich geht die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit teilweise auch mit einer Globalisierung der Kultur und der Rezipienten

der Produkte sowie der technischen Entwicklungen einher. Eine ganzheitliche Sicht auf alle Marktteilnehmer bietet sich also an.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Internationalisierung sowohl als Prozess als auch als Zustand verstanden, da sowohl die Entwicklung als auch die aktuellen Bedingungen untersucht werden sollen.

## 1.2 Begriffsdefinition Media Business

Zur Definition des Media Business als Wirtschaftszweig bietet sich die Beschreibung der Akteure, Produkte und Märkte an, die in diesem Bereich zur Geltung kommen. Medienunternehmen produzieren und vertreiben Medienprodukte zum Zwecke der Fremdbedarfsdeckung bei Rezipienten. Sie handeln dabei nach eigenen Risiken und Entscheidungen und verfolgen publizistische und ökonomische Ziele. Die Eigentümer der Unternehmen können sowohl privater als auch öffentlicher Natur sein. In der klassischen Abgrenzung treten Medienunternehmen lediglich als Packager auf, die Vorprodukte wie Informationen, Unterhaltung und Werbung bündeln und zur Distribution anbieten. (Sjurts, 2005, S. 6). International tätige Medienunternehmen stellen heute allerdings stark vertikal integrierte Strukturen dar, sodass sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette wie Erstellung von Inhalten und Diensten, Bündelung, Distribution und Erbringung von Mehrwertdiensten zu den Tätigkeitsbereichen von Medienunternehmen zählen.

Die entstehenden Produkte sind einerseits die geschaffenen Inhalte, andererseits Trägermedien sowie Dienstleistungen, die zum Konsum der Produkte beitragen. Das für den Konsumenten nutzenstiftende Element stellen hierbei die Inhalte dar. Die Beschaffenheit der Produkte führt zu Besonderheiten hinsichtlich der wirtschaftlichen Verwertbarkeit (siehe Kapitel 4.3). Kulturbedingte Unterschiede machen die lokale Anpassung der Produkte bei internationalem Vertrieb notwendig. Als Märkte, auf denen Medienunternehmen ihre Produkte vertreiben, lassen sich der Werbemarkt und der Rezipientenmarkt abgrenzen, im Rahmen der Leistungserstellung spielen Beschaffungsmärkte mit den dortigen Akteuren eine Rolle. Zu beachten ist hierbei, dass sich Wettbewerbserfolge auf einzelnen Märkten auf andere Bereiche auswirken, so zum Beispiel eine bessere Stellung im Rezipientenmarkt die Macht im Werbemarkt erhöht. Zudem lassen sich unterschiedliche Medienprodukte auf den Teilmärkten je nach Beschaffenheit in unterschiedlichem Maße vertreiben. (Sjurts, 2005, S. 9; Wirtz, 2006, S. 21ff.).

## 2 Historische Entwicklung des internationalen Media Business

In diesem Kapitel werden die für das internationale Media Business relevanten Entwicklungen chronologisch dargestellt. Dabei wird in den beiden ersten Kapiteln insbesondere auf technische Innovationen, die sich als treibende Kräfte der weltweiten Verbreitung von Medienprodukten erwiesen haben, eingegangen. In diesen Kapiteln wird der Fokus auf die westliche Welt gelegt, da die größten Neuerungen hier ihren Ursprung hatten. Darauf folgt eine Betrachtung der Anfänge globaler Medienunternehmen und der in den letzten

Jahren hinzugekommenen Distributionskanäle und geänderten Rahmenbedingungen.

## 2.1 Die Entwicklung der internationalen Presse

Die Erfindung des Buchdrucks Mitte des 15. Jahrhunderts legte den technologischen Grundstein der massenhaften Verbreitung von Printerzeugnissen. Bedingt durch den damals noch sehr geringen Alphabetisierungsgrad der Bevölkerung<sup>1</sup> zögerte sich die Entwicklung eines Massenmediums jedoch noch einige Zeit hinaus. Die Drucktechnik wurde jedoch relativ schnell in Europa verbreitet<sup>2</sup>, sodass im Laufe des 17. und 18. Jahrhunderts in vielen europäischen Ländern Zeitungsverlage entstehen konnten (Milev, 2002, S. 162f). Mit dem Aufkommen von Werbeanzeigen in Zeitungen sowie Weiterentwicklungen der Drucktechnik wurden diese schließlich ab Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem echten Massenmedium (Bohrmann, 2003, S. 171). Zu dieser Zeit war die Berichterstattung stark von lokalen Nachrichten geprägt, internationale Berichterstattung war, bedingt durch die langsame Verbreitung von Neuigkeiten auf dem Postwege, nur mit mehrwöchiger Verspätung möglich. Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die Kabeltelegrafie etabliert und erstmals große Nachrichtenagenturen (Havas, Associated Press, Wolffs Telegraphenbüro und Reuters) gegründet. Diese Agenturen teilten den Weltnachrichtenmarkt unter sich auf und hatten somit das Monopol auf weltweite Berichterstattung inne. Im Jahr 1887 wurde die International Herald Tribune von New York Times und Washington Post als erste amerikanische Zeitung in Europa gegründet, die eine eigene Redaktion in Paris unterhielt.

## 2.2 Die Globalisierung der Medien durch elektronische Verbreitung

Mit der weltweiten Verbreitung von Seekabeln und der Telegrafienindustrie dehnten sich auch die Nachrichtenagenturen bis circa 1900 international aus. Dabei entstand eine starke Bindung zwischen Telegrafiefirmen, Agenturen und der Presse, die sich auch in Investitionen ausdrückte (Winseck & Pike, 2008, S. 10). Einige der größten multinationalen Unternehmen dieser Zeit waren die Telegrafienunternehmen wie die britische Eastern Telegraph Company. Zur Kontrolle und Entwicklung der Märkte wurden internationale Kartelle zwischen Telegrafienunternehmen gebildet, die diesen Markt fest im Griff hatten und ihn deutlich mitprägten (ebd. S. 17ff.).

In den 1920er Jahren begann die Entwicklung des Hörfunks. Es wurden lokale Hörfunksender gegründet und internationale Vereinigungen zur Steuerung des Hörfunks gegründet (Union Internationale de Radiodiffusion 1925). Einige Radiosender begannen, auch fremdsprachige Programme zu übertragen, wie das Radio Alexander Popow aus Moskau 1925. Während der Zweiten Weltkrieges wird der Hörfunk primär zu Propagandazwecken eingesetzt, die Voice of America wurde 1942 als erster amerikanischer Sender in Europa etabliert. In den 50er Jahren wurden weitere fremdsprachige Programme gegründet, wie

---

<sup>1</sup>Um 1500 betrug der Alphabetisierungsgrad der deutschen Bevölkerung lediglich circa 0,5 Prozent, um 1600 knapp fünf Prozent, um 1700 circa 15 Prozent, um 1800 rund 25 Prozent, 1830 circa 40 Prozent, 1875 etwa 75 Prozent und um 1900 schließlich mehr als 90 Prozent (Hörisch, 2004, S. 154).

<sup>2</sup>Zur Ausbreitung des Buchdrucks vgl. tabellarische Darstellung in Wikipedia, Stichwort Ausbreitung des Buchdrucks.

das Radio Free Europe oder die Deutsche Welle, die auch in osteuropäischen Sprachen sendeten.

Die Entwicklung des Fernsehens, die bereits in den 30er Jahren begonnen hatte, wurde erst nach dem Krieg weiter forciert. In Europa schlossen sich 1954 die Fernsehsender mehrerer Länder zur Eurovision zusammen, die erstmals europaweite Fernsehübertragungen und gemeinsam produzierte Inhalte ermöglichte. Ende der 70er Jahre startete in Europa das Satellitenfernsehen, wodurch eine transnationale Übertragung von Fernsehprogrammen ermöglicht wurde, jedoch war keine direkte Versorgung der Haushalte möglich, sondern lediglich die Übertragung an Kabel-Kopfstationen. Erst in den 80er Jahren starteten öffentlich-rechtliche und private Fernsehsender die ersten paneuropäischen Übertragungen (Sky Channel, 3Sat, TV5, Sat.1 etc.). Durch weitere Markteintritte und internationale Ausdehnungen diversifizierte sich das Fernsehprogramm in den folgenden Jahren zunehmend.

### 2.3 Die Bildung globaler Medienimperien

Die heute bestehenden international führenden Medienkonzerne fanden durch Übernahmen und Fusionen zu ihrer heutigen Größe. Die Gründung der einzelnen Unternehmen, aus denen diese Konzerne bestehen, liegt teilweise mehr als einhundert Jahre zurück. So beherrschte beispielsweise die 1884 gegründete Hearst Corporation bereits am Anfang des 20. Jahrhunderts einige der größten amerikanischen Tageszeitungen, die 1922 gegründete Time Inc. wuchs sehr schnell an und war nach dem zweiten Weltkrieg der größte Magazinverlag der Welt, auch die in den 1920er Jahren gegründeten Hollywoodstudios wie Paramount, Walt Disney und Warner Brothers entwickelten sich stetig weiter. Über lange Zeit waren die großen Medienunternehmen jedoch stark auf ihr Ursprungsland konzentriert, internationale Engagements beschränkten sich weitgehend auf den Export von Produkten wie Filmen oder originalsprachigen Printerezeugnissen. Die zunehmende Anhäufung von Kapital, das Streben nach weiterem Wachstum, um die im Medienbereich besonders wirksamen Economies of Scale<sup>3</sup> auszunutzen, und Einschränkungen durch nationale Gesetze (Kleinsteuber & Thomaß, 1996, S. 129f) förderten die internationale Ausbreitung der Medienunternehmen. Heute ist der Großteil der umsatzstärksten Medienkonzerne der Welt stark diversifiziert und auf internationalem Terrain tätig. Ein Geflecht aus zahlreichen Tochterunternehmen und Beteiligungen macht die Betrachtung dieser Konzerne besonders schwierig. Unterschieden werden kann zwischen Unternehmen, die transnational agieren, jedoch nicht die Größe eines Konzerns erreichen und jenen Firmen, deren strategisches Ziel die möglichst große Ausbreitung auf den Weltmarkt darstellt. Letztere Konzerne haben sich besonders in den letzten Jahrzehnten gebildet. Treibende Kräfte der Internationalisierung sind dabei einerseits Gesellschaften, die von einem angestellten Management geleitet werden und andererseits sogenannte Medienmogule, die als Einzelperson an der Spitze ihres Unternehmens stehen und mit großem Engagement das globale Wachstum anstreben (Kleinsteuber & Thomaß, 1996, S. 141).

---

<sup>3</sup>first-copy-cost-effect vgl. Sjurts, I. (2005). Strategien in der Medienbranche. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 34; Wirtz, B. W. (2006). Medien- und Internetmanagement (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 35.

## 2.4 Einflüsse der Digitalisierung

Die Entwicklung der Digitaltechnik brachte besonders im Mediensektor einige tiefgreifende Änderungen mit sich, die teilweise derzeit noch im Gange sind. Im Prinzip ist die gesamte Wertschöpfungskette von den neuen Technologien betroffen, also die Produktion, Packaging, Distribution und Konsumtion von Medieninhalten. Die wichtigsten Merkmale werden, mit dem Fokus auf Internationalisierung, im Folgenden beschrieben (vgl. Hass, 2004).

**Einflüsse auf die Produktion:** Digitale Produktionstechniken lassen die Kosten, z.B. durch den Wegfall von Verbrauchsgütern wie Filmrollen, Papier, etc. insgesamt stark sinken. Gleichzeitig wird interessierten Amateuren eine professionelle Produktionsumgebung ermöglicht, in der sich mit bereits geringem Mitteleinsatz hochwertige Produkte erzeugen lassen. Besonders durch die weltweite Vernetzung durch das Internet lassen sich global verteilte Endkunden zunehmend auch in die Produktion einbinden, Beispiele sind User-Generated-Content-Sites im Video- und Audibereich oder nutzergenerierte Nachrichtenportale.

**Einflüsse auf das Packaging:** Die digitale Speicherung von Inhalten ermöglicht eine einfachere Mehrfachverwendung, auch über unterschiedliche Darstellungsformen hinweg. Die personalisierte Anpassung eines Produktes oder Zusammenstellung von Produkten stellt einen großen Vorteil dar. So können individuell zugeschnittene Informationen und Unterhaltung geliefert werden, und diese auch kontextabhängig dargereicht werden. Die weltweite Vermarktung wird durch ein kulturspezifisches Packaging ermöglicht.

**Einflüsse auf die Distribution:** Der Übergang vom Träger- zum Übertragungsmedium bringt Chancen und Risiken mit sich. Waren früher Medienprodukte fest an ein Trägermedium gebunden, so war die Durchsetzung des Urheberrechts deutlich leichter, da besonders analoge Medien schwer reproduzierbar sind. Nachteile dieser Verbreitung stellen jedoch höhere Kosten, Kapazitätsgrenzen des Trägermediums und wenig Interaktivität dar. Bei Übertragungsmedien wie der Distribution über das Internet ergeben sich Vorteile in Hinblick auf Distributionskapazitäten, Reichweite und Geschwindigkeit. Zudem wird eine Disintermediation ermöglicht, die zusätzliche Kostenvorteile schaffen kann, aber auch ein Risiko für bestehende Geschäftsmodelle darstellt. Zum größten Problem dieser Distributionsart hat sich das Fehlen eines passenden Erlösmodells entwickelt, da Nutzer in Bezug auf online vertriebene Inhalte eine völlig unterschiedliche Zahlungsbereitschaft innehaben (Hass, 2004, S. 45ff.). Die internationale Distribution wird durch Online-Vertrieb erheblich erleichtert.

**Einflüsse auf die Konsumtion:** Mit der Veränderung des Mediennutzungsverhaltens hin zu immer mehr Internetnutzung wird dieser Distributionskanal zunehmend bedeutender. Dies bewirkt auch eine stärkere Konsumtion von weltweit verfügbaren Inhalten, was auch Auswirkungen auf die Distribution hat (Beispiel Peer-to-Peer-Netzwerke). Sicherlich sind an dieser Stelle die Auswirkungen der Digitalisierung nur übersichtshaft zusammengefasst und bei weitem nicht vollständig, für eine tiefergehende Betrachtung sei auf die angegebenen Quellen und weitere Publikationen verwiesen.

### 3 Status quo des internationalen Media Business

In diesem Kapitel wird der aktuelle Zustand des internationalen Media Business dargestellt. Zur besseren Übersichtlichkeit werden einige Akteure einzelner Segmente vorgestellt. Für tiefer gehende Informationen zu einzelnen Unternehmen sei die umfangreiche Online-Datenbank des IfM unter [mediadb.eu](http://mediadb.eu) empfohlen. (Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009).

#### 3.1 Mischkonzerne

Das internationale Media Business ist von mächtigen, stark diversifizierten und weltweit tätigen Großkonzernen geprägt. Tabelle 1 stellt die zehn größten Konzerne dar.

Tabelle 1: Die 10 größten Medienkonzerne 2007 (Quelle: Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009)

No.	Name	Umsatz in Euro
1.	Time Warner Inc. (New York / USA)	33,735 Mrd.
2.	Walt Disney Corp. (Burbank / USA)	25,772 Mrd.
3.	Comcast Corp. (Philadelphia / USA)	22,422 Mrd.
4.	News Corp. Ltd. (New York / USA)	20,797 Mrd.
5.	Viacom Inc./CBS Corp. (New York / USA)	19,953 Mrd.
6.	Bertelsmann AG (Gütersloh / Deutschland)	18,758 Mrd.
7.	NBC Universal Inc. (New York / USA)	11,188 Mrd.
8.	Cox Enterprises Inc. (Atlanta / USA)	10,910 Mrd.
9.	Vivendi S.A. (Paris / Frankreich)	10,251 Mrd.
10.	Sony Entertainment (Tokyo / Japan )	9,840 Mrd.

Die Mehrheit dieser Konzerne ist durch Fusionen und Akquisitionen über viele Jahre hinweg gewachsen und größtenteils stark international orientiert. Die ausgeprägte Konzentration auf wenige große Unternehmen zeigt bereits die Betrachtung der Umsatzdifferenzen innerhalb der dargestellten zehn größten Unternehmen, zudem sind diese für 52 Prozent der Umsätze der 50 größten Medienunternehmen verantwortlich<sup>4</sup>. In jüngster Zeit wird allerdings ein Wandel hin zu weniger Konzentration und mehr Autonomie der Tochter- und Länderunternehmen vollzogen. So werden globale Riesenkonzerne zu Netzwerken mehrerer kleiner Unternehmen umgeformt, die wesentlich flexibler steuerbar sind. Dies betrifft aber wohl nur die interne Organisation, nach außen gerichtet treten die Unternehmen weiterhin als große Einheiten auf. (Chalaby, 2005b, S. 31; Sjurts, 2005, S. 439). Durch Konvergenz und starke Diversifikation lassen sich nur noch bei wenigen dieser Unternehmen klare Kerngeschäftsbereiche abgrenzen, daher werden im Folgenden einige Akteure der Teilbranchen dargestellt.

<sup>4</sup>Im Jahr 2007: Gesamtumsatz der Top 50: 355,831 Mrd. Euro, Top 10: 186,11 Mrd. Euro. Berechnungen nach Institut für Medien- und Kommunikationspolitik. (2009). Abgerufen am 28. 02 2009 von <http://www.mediadb.eu/-rankings/rankings.html>

## 3.2 Die Big Player der Filmbranche

Die sogenannten amerikanischen Major Studios sind durch eine stark ausgeprägte vertikale Integration und international orientierte Distributionsstrategien weltweit dominierend. Zu den „Big Six“ der Filmstudios gehören derzeit Warner Brothers, Paramount, Sony/Columbia Pictures, Universal, Fox und Disney. Diese Filmgesellschaften gehören sämtlich als Untergesellschaften zu den Top Ten der größten Medienkonzerne der Welt<sup>5</sup>. Die Marktmacht der amerikanischen Filmstudios wird am Beispiel der Europäischen Union deutlich. Zwar war die Zahl der in der EU-27 produzierten Filme mit über 900 im Jahr 2007 etwa doppelt so hoch wie die in den USA produzierten, dennoch entfielen 60 Prozent der Erlöse durch Kinobesucher auf in den USA produzierte Filme (European Audiovisual Observatory, 2008, S. 7, 15).

## 3.3 Weltweit tätige Verlagsgruppen

Einige der größten Medienunternehmen haben ihre Wurzeln zwar im Verlagsbereich, sind heute allerdings derart stark diversifiziert, dass sie nicht mehr als reine Verlagsgruppen bezeichnet werden können. Zu diesen Firmen zählen beispielsweise die Bertelsmann AG, die News Corp. oder Lagardère Media. Im Folgenden werden einige Verlagsgruppen exemplarisch dargestellt.

Zur Bertelsmann AG gehören die Großverlage Gruner + Jahr und Random House, die in zahlreiche weitere Verlage untergliedert sind. Gruner + Jahr ist nach eigenen Angaben der führende Zeitschriftenverlag in Europa, der über 300 Zeitungen und Zeitschriften in mehr als 20 Ländern herausgibt. Im Jahr 2007 machte Gruner + Jahr mit ca. 14.500 Mitarbeitern ca. 2,83 Milliarden Euro Umsatz. Der Random House Verlag New York besteht aus über 120 Einzelverlagen und gibt in weltweit 19 Ländern Bücher in mehreren Sprachen heraus. Mit ca. 5700 Mitarbeitern wurde im Jahr 2007 ein Umsatz von ca. 1,83 Milliarden Euro erzielt. (Bertelsmann AG, 2008).

Die Verlagssparte Lagardère Publishing des französischen Mischkonzerns Lagardère Media ist einer der größten Buchverlage der Welt, zu dem unter anderem Hachette Livre und seit 2006 die Time Warner Book Group gehören. Zwar werden die meisten Umsätze in Frankreich erzielt (32% 2007), doch auch Großbritannien (24%), Nordamerika (18%), Spanien (10%) und andere Länder (16%) trugen im Jahr 2007 zu einem Umsatz von 2,13 Milliarden Euro bei. Die weitere internationale Expansion wird durch Aufkäufe ausländischer Verlagshäuser vorangetrieben. (Lagardère Media, 2008, S. 7ff; Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009). Ein stark auf die Verlagsbranche fokussiertes Unternehmen stellt die Gruppe Reed Elsevier dar. Sie ist besonders in Europa und Nordamerika in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Medizin und Jura als Verleger und Informationsprovider tätig. Online-Datenbankdienste wie LexisNexis, die in den letzten fünf Jahren fast die Hälfte des Gesamtumsatzes ausmachten, stellen ein wichtiges Standbein der Gruppe dar. Im Jahr 2007 machte die Gruppe einen Umsatz von 4,58 Milliarden britischen Pfund. (Reed Elsevier, 2008).

---

<sup>5</sup>Warner Brothers: Time Warner Inc; Paramount: Viacom Inc; Sony/Columbia Pictures: Sony Entertainment; Universal: NBC Universal Inc.; Fox: News Corp; Disney: Walt Disney Corp.

Die Pearson plc ist für die Zeitung Financial Times, die Pearson Education Sparte und den Taschenbuchverlag Penguin bekannt. Mit mehr als 30.000 Mitarbeitern in 60 Ländern machte die Gruppe im Jahr 2007 einen Umsatz von 4,218 Milliarden britischen Pfund. (Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009). Einige weitere Verlagsgruppen zählen zu den größten Medienkonzernen der Welt, beispielsweise international erfolgreiche Gruppen wie Hearst, Wolters Kluwer, Bonnier oder Sanoma.

### **3.4 Die internationale Musikbranche**

Der internationale Musikmarkt wird von den vier großen Majors Universal Music Group, EMI, Sony Music Entertainment und Warner Music Group dominiert. Daneben existiert eine Vielzahl unabhängiger Musiklabels, sogenannten Independent-Labels. Universal besitzt einen Umsatzanteil von 29%, Sony 20%, WMG 14%, EMI 11% und die Indies 26%. Innerhalb der letzten fünf Jahre haben sich die Marktanteile der einzelnen Unternehmen nur sehr leicht verändert, keines der Unternehmen hat mehr als drei Prozentpunkte gewonnen oder verloren. (Warner Music Group, 2008).

### **3.5 Internationale Fernsehprogramme**

Im Fernsbereich kann auch auf internationaler Ebene zwischen staatlichen und privaten Engagements unterschieden werden.

Der private Ableger BBC World der öffentlich-rechtlichen britischen BBC zeigt ein enormes internationales Engagement. Mit Programminhalten aus den Feldern Nachrichten, Wirtschaft und Sport, die mehrheitlich auf Englisch gesendet werden, erreicht er in 200 Ländern und Regionen 279 Millionen Haushalte. Neu gegründete Sender übertragen auch Programme auf Arabisch.

CNN als privater Sender ist der weltweit wohl bekannteste Nachrichtensender. Mit acht weltweit verteilten Produktionszentren sendet er in die meisten Länder nonstop Nachrichtensendungen.

Staatliche Sender, die weltweit Inhalte ausstrahlen, existieren in vielen Ländern, beispielsweise DW-TV der Deutschen Welle, France 24, Al Dschasira der Regierung Katar, international empfangbare Kanäle der chinesischen CCTV und weitere. (Elter & Hofmann, 2007).

Im Unterhaltungsbereich bestehen Auslandsengagements häufig in Kapitalbeteiligungen, weniger in eigener Programmgestaltung. Eine mächtige Stellung nimmt in Asien hingegen die Sendergruppe STAR ein, die eigenständige Programme in den meisten Ländern Asiens ausstrahlt und sich im Besitz der News Corp. befindet. STAR TV ist auch eine der wenigen ausländischen Sender, die eine landesweite Lizenz für China besitzt. Überhaupt ist die News Corp. derzeit wohl die dominanteste Mediengruppe im internationalen Fernsbereich. (Chalaby, 2005a).

### **3.6 Neue Medienunternehmen**

Im Feld der digitalen Medien sind in den letzten Jahren neue große Unternehmen entstanden, die stark international ausgerichtet sind. Dabei lassen sich zwei große Berei-

che voneinander abgrenzen: Online-Unternehmen und die Videospielebranche. Bei den Online-Unternehmen ist besonders auffällig, dass sie in der Regel keine eigenen Inhalte produzieren, sondern lediglich eine Vermittlerrolle einnehmen und ihren Ursprung hauptsächlich an der Westküste der USA haben. Zu den erfolgreichsten dieser Branche zählen Microsoft, Apple, Google, Yahoo, eBay und Amazon. Mit innovativen Geschäftsideen, zunehmender Kapitalmacht und regionaler Unabhängigkeit beeinflussen diese Unternehmen zunehmend auch die Marktbereiche der klassischen Medienunternehmen, beispielsweise hat Apples iTunes Store eine Marktführerrolle in der digitalen Musikdistribution eingenommen, Videodienste wie YouTube wirken auf den Fernsehmarkt und Newsportale haben großen Einfluss auf Zeitungs- und Zeitschriftenmärkte. Die Umsätze dieser Unternehmen übersteigen bereits heute teilweise diejenigen großer weltweiter Medienkonzerne. (Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009).

Der Markt für Videospiele hat sich zu einem wirtschaftlich bedeutenden Medienmarkt entwickelt, der allmählich als Massenmarkt definiert werden kann. Im Jahr 2001 wurde der Umsatz der Filmindustrie in den USA erstmals von der Videospielebranche übertroffen (\$9,4 Milliarden vs. \$8,1 Milliarden). Die weitere Verbreitung von Spielen als Mittel der Freizeitgestaltung, die Entwicklung innovativer Spielekonsolen (bspw. Nintendo Wii) und Spielekonzepte (z.B. MMORPGs<sup>6</sup>) lassen diese Märkte stetig wachsen. Dies hat auch Einfluss auf bestehende Medienmärkte, einerseits als neuer Wettbewerber bestehender Unterhaltungsmedien wie Film und Musik, andererseits als zusätzliches Mittel zur medienübergreifenden Mehrfachverwendung (z.B. Spiele zu Kinofilmen und vice versa, Musik-Soundtracks aus Spielen, In-Game-Advertising etc.). (Wirtz, 2006, S. 503f.)

Zu den größten Unternehmen der Videospielebranche zählen die Nintendo Company Ltd., Electronic Arts, Activision Blizzard Inc., Ubisoft Entertainment und LucasArts Entertainment. (Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2009, Datenbanken – Game Publisher).

## 4 Rahmenbedingungen internationaler Medienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen, innerhalb deren Medienunternehmen auf internationaler Ebene agieren, beschrieben. Dabei wird eine Aufgliederung in gesellschaftliche und kulturelle, rechtliche und politische, ökonomische und publizistische Faktoren vorgenommen.

### 4.1 Gesellschaftliche und kulturelle Faktoren

Kultur ist ein wichtiger Faktor bei allen internationalen Unternehmenstätigkeiten, besonders im Medienbereich, da Medien generell als Kulturgut gelten. Die lokale Kultur wird dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst und wirkt auch umgekehrt auf diese Faktoren ein (Söllner, 2008, S. 152f.): soziale Struktur, Religion, politische Philosophie, Wirtschaftsphilosophie, Bildung und Sprache. Auf sämtliche Bereiche muss bei der Internationalisierung Rücksicht genommen werden.

---

<sup>6</sup>Massively Multiplayer Online Role-Playing Games.

Medienprodukte haben neben der Informations- und Unterhaltungsfunktion zunehmend auch eine Sozialisationsfunktion, über welche immer stärkerer Einfluss auf die Gestaltung der Werte und Normen einer Gesellschaft genommen wird. Durch den vermehrten globalen Vertrieb und Austausch dieser Kulturprodukte werden Medienunternehmen vor das Problem der lokalen Anpassung ihrer Produkte an die kulturellen Gegebenheiten gestellt. Wird zu stark von den eigenen, im Ursprungsland gelebten Werten ausgegangen, so kann sich schnell der Vorwurf des Kulturimperialismus stellen, andererseits können nur durch eine größtmögliche Standardisierung Kostenvorteile ausgenutzt werden.

In der gesellschaftlichen Perspektive sind in letzter Zeit besonders Faktoren wie Medienutzung, Technologieverbreitung und –akzeptanz oder Partizipationsbereitschaft von Bedeutung, bedingt durch die zunehmend digitale Verbreitung von Inhalten über das Internet. Die Erfolgsmöglichkeiten von Medienunternehmen auf digitalen Märkten hängen stark von diesen Faktoren ab. Die Entstehung einer sogenannten digitalen Kluft (digital divide) wird momentan vielfach diskutiert (vgl. Beiträge von Frissen und Compaine in (Zerneck et al., 2004)).

Für die Inhaltsproduktion ist die Cultural-Discount-Theorie von Bedeutung, nach der der Wert eines Medienproduktes für den Konsumenten mit zunehmender Distanz ihres Ursprungsortes abnimmt. Dies hat zur Folge, dass beispielsweise nationale Fernsehprogramme stets höhere Quoten erreichen als internationale. (Apfelthaler, 2000). Hinzu kommen in der Regel sprachliche Barrieren, welche mit der zunehmenden Verbreitung und Nutzung des Internet gerade in diesem Bereich immer mehr an Bedeutung verlieren dürften. Durch neue Online-Angebote wird auch das Problem des Kulturimperialismus abgeschwächt, da Medieninhalte nicht mehr aktiv zum Konsumenten gesendet werden, sondern von diesem selbst abgerufen und unter Umständen sogar selbst erstellt werden.

## 4.2 Rechtliche und politische Faktoren

International agierende Medienunternehmen sehen sich in ihren Zielmärkten und im internationalen Umfeld verschiedenartigen politischen Gegebenheiten gegenübergestellt. Zum einen sind Medienmärkte durch lokale Gesetze reguliert, die in Deutschland beispielsweise das Presserecht (Auskunftsansprüche, journalistische Sorgfaltspflicht, Pressefreiheit und Zensurverbot), das Rundfunkrecht (Lizenzierung von Übertragungsfrequenzen, Bestimmungen bezüglich Werbung), das Teledienstgesetz, Wettbewerbs- und Kartellrecht, den Jugendschutz oder Persönlichkeitsrechte umfassen. Zum anderen werden auf supranationaler Ebene wie der Ebene der Europäischen Union Gesetze beschlossen, die über denen der Mitgliedsstaaten angesiedelt sind und von diesen beachtet werden müssen, so zum Beispiel Gesetze zur Förderung des freien Handels in der Union, die auch den Medien-sektor betreffen und auch die grenzüberschreitende Verbreitung von Fernsehsendungen ermöglichen. (Fechner, 2006). Auf völkerrechtlicher Ebene ermöglichen Freihandels- und Zollabkommen wie GATT<sup>7</sup> /GATS<sup>8</sup> grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten, Menschenrechtskonventionen sichern unter anderem auch das Recht auf freie Meinungsäußerung. Diese Grundsätze werden allerdings noch nicht von allen Ländern unterstützt,

---

<sup>7</sup>General Agreement on Tariffs and Trade.

<sup>8</sup>General Agreement on Trade in Services.

wodurch die Aktivitäten privater Medienunternehmen dort stark eingeschränkt sind<sup>9</sup>.

Eine für Medienproduzenten wichtige Geschäftsgrundlage stellen Urheberrechtsgesetze dar, die den Schutz geistigen Eigentums ermöglichen. Die internationale Organisation WIPO<sup>10</sup> verfolgt das Ziel, Copyright-Gesetze international durchzusetzen, was sich in manchen Staaten als schwierig erweist. Zudem wird im Bereich der digitalen Medien die Durchsetzung von Copyrightansprüchen und die Kontrolle der Weiterverbreitung deutlich erschwert. (vgl. Siegrist in (Zerdick, Picot, Schrape, Burgelmann, & Silverstone, 2004), S. 313-332). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen sich an ein internationales Unternehmen Herausforderungen hinsichtlich nationaler Standards in der Rechnungslegung. Zwar existieren Bestrebungen hin zu einer Harmonisierung<sup>11</sup>, die sowohl die Vergleichbarkeit der Bilanzen, als auch eine international einheitliche Gesetzgebung mit sich bringen soll. Trotz dieser Fortschritte sind internationale Unternehmen häufig gezwungen, mehrere Jahresabschlüsse zu erstellen, um den jeweiligen lokalen Gesetzgebungen zu genügen und einen intern einheitlichen Standard zu etablieren, etwa um Ländergesellschaften miteinander vergleichen zu können. Das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) erfordert beispielsweise die Erstellung eines „Weltabschlusses“ also die Einbeziehung der Bilanzen sämtlicher internationaler Tochterunternehmen, was Probleme in Bezug auf die Vereinheitlichung der Einzelabschlüsse, Währungsumrechnungen und Anpassung unterschiedlicher Inflationsraten mit sich bringt. Amerikanische Unternehmen und an amerikanischen Börsen notierte ausländische Unternehmen müssen nach dem Standard US-GAAP<sup>12</sup> bilanzieren, welcher in Deutschland nur teilweise akzeptiert wird. (Perlitz, 2004, S. 521ff.).

### 4.3 Ökonomische Faktoren

In der Medienbranche existieren einige Besonderheiten, die sich auf die ökonomischen Möglichkeiten und Strategien der Unternehmen auswirken. Einige Besonderheiten rühren von der Beschaffenheit der Produkte der Medienunternehmen her: Sie produzieren und vertreiben nicht-physische Güter, also Informationen oder Unterhaltung, die von möglichst vielen Rezipienten konsumiert werden sollen. Die erstmalige Erstellung eines Produktes verursacht nahezu die gesamten Kosten, sogenannte First-Copy-Costs, während beim Vertrieb aller weiteren Kopien kaum Kosten verursacht werden. Durch die Digitalisierung und elektronische Verbreitung wird dieser Effekt offensichtlich noch weiter verstärkt. Die möglichst häufige Mehrfachverwertung der Inhalte, cross-medial, transnational oder beides, ist natürlich ein anstrebenwertes Ziel jedes Medienunternehmens, um Erträge zu steigern und Fixkostendegressionseffekte auszunutzen. Die Beschaffenheit des Produktes schmälert jedoch die Möglichkeiten der Mehrfachverwendung, da beim Konsum von Informationen die Nicht-Rivalität und die Nicht-Ausschließbarkeit zum Tragen kommen. Nicht-Rivalität bedeutet, dass sich beim gleichzeitigen Konsum eines Gutes

---

<sup>9</sup>Besonders China als großer Zukunftsmarkt stellt eine Herausforderung für den Markteintritt privater Satellitenfernsehsender dar, dass es dennoch möglich ist zeigen die Beispiele von STAR TV (<http://www.startv.com/channels/CN>) und MTV China (Fung, 2006).

<sup>10</sup>World Intellectual Property Organization.

<sup>11</sup>Hauptförderer ist das International Accounting Standards Board (IASB).

<sup>12</sup>Generally Accepted Accounting Principles.

durch mehrere Personen der Nutzen für den Einzelnen nicht schmälert. Zudem können Informationen vom Erstabnehmer an beliebig viele Dritte weitergegeben werden, dies entzieht sich der Kontrolle des Produzenten und somit auch der Monetarisierung. Vom Konsum der Informationen lassen sich Drittpersonen also nicht ausschließen, da der Vertriebsweg nicht kontrolliert werden kann. Beim erstmaligen Vertrieb ist ein Ausschluss bestimmter, zum Beispiel nicht zahlungswilliger Konsumenten, jedoch technisch möglich, beispielsweise durch Verschlüsselungstechniken (Decoder) oder inhärenten Limitierungen des Trägermediums (besonders Print-Medien). (Beck, 2006).

Die Tatsache, dass Medienprodukte auf dem Anzeigen- und dem Rezipientenmarkt verkauft werden, erfordert bei internationaler Verwertung differenzierte Strategien. So lassen sich auf manchen Märkten unter Umständen reine Rezipientenmodelle durchsetzen, auf anderen sind werbefinanzierte oder Mischmodelle erforderlich. Dies hängt von Marktbeschaffenheiten, Kaufkraft und auch der Kultur ab. Bei reiner Werbefinanzierung kommt hinzu, dass der Anzeigenmarkt eher lokal beschränkt ist, also eine gewisse Lokalisierung schon aus diesem Grunde erfolgen muss. Online-Medien haben hier den Vorteil, dass die Lokalisierung der Anzeigen technologiegestützt automatisiert werden kann (Geotargeting). Eine weitere Finanzierungsform, die staatlich verordnete Finanzierung (etwa durch Gebühren oder Steuern) stellt aus ökonomischer Sicht eine deutliche Marktverzerrung dar, die den freien Wettbewerb einschränkt und Markteintrittsbarrieren errichtet.

Unterschiedliche Lohnniveaus und Kosten machen die Produktion von Inhalten wie Filmen in Drittländern attraktiv. International präesente Unternehmen können durch den Aufbau neuer Standorte oder Beziehungen zu Dienstleistern Einsparpotenziale erschließen. Durch die einfache Transportfähigkeit der Produkte wird auch die Auslagerung von Teilprozessen ökonomisch rentabel.

#### **4.4 Journalistische Herausforderungen**

Die Entwicklung des Internet bedingt geänderte Rahmenbedingungen für Journalisten. Pavlik (Pavlik, John in (Zerdick, Picot, Schrape, Burgelmann, & Silverstone, 2004), Kapitel 1.5) bezeichnet diese neue Form des Journalismus als kontextualisierten Journalismus und stellt diverse Aspekte fest, die im Folgenden beschrieben und durch aktuelle Beispiele verdeutlicht werden.

Der Journalist kann nun aus einer breiteren Palette an Kommunikationsmöglichkeiten wählen, die im früher nicht zur Verfügung standen, um Informationen möglichst treffend zu vermitteln. Der Journalist wird somit auch zum Medienproduzenten und die Grenzen zwischen Medienbereichen verschwimmen zunehmend. Die Hypermedialität des Internet erlaubt durch Verlinkungen mit anderen Artikeln eine Einbettung von Artikeln in einen sehr weitreichenden Kontext. Dem Rezipienten können unzählige weitere Artikel, Hintergrundinformationen oder Gegendarstellungen angeboten werden, aus denen er die für ihn interessanten Bereiche selbst auswählen kann.

Die Einbeziehung des Publikums ist ein Merkmal, das sich im Prinzip erst durch den Einsatz von Weblogs für journalistische Zwecke durchgesetzt hat. Durch das Web 2.0 wird die Nutzerpartizipation noch deutlich weiter vorangetrieben, bis zu dem Punkt, an dem

die Nutzer selbst als Produzenten oder Nachrichtenslieferanten auftreten<sup>13</sup>. Der Nutzer entwickelt sich so auch zu einer Art Konkurrenz zum klassischen Journalismus.

Die Geschwindigkeit der Nachrichtenverbreitung stellt eine weitere Herausforderung dar. Weltweite Ereignisse werden nicht primär von Auslandskorrespondenten behandelt, sondern von lokalen Medien und Privatpersonen ins Internet eingespeist, wo sie für alle zur Verfügung stehen. Journalisten werden durch die erhöhte Geschwindigkeit unter Druck gesetzt, ihre Artikel so schnell wie möglich zu publizieren, haben dadurch immer weniger Zeit, um Korrektheit und sachliche Hintergrundinformation sicherzustellen<sup>14</sup>. Mittlerweile können klassische Medien nicht mehr mit der Geschwindigkeit des Web 2.0 mithalten, viele Ereignisse verbreiten sich zuerst darüber, auch Multimediainhalte und Bilder<sup>15</sup>. Medien als Informationsvermittler büßen so ein wenig ihrer Funktion ein.

Ein weiterer Aspekt ist die Personalisierung der Inhalte an die Bedürfnisse der individuellen Konsumenten. Die Konsumenten können sich so ihre eigenen Inhalte zusammensetzen, eine Funktion die vormals von Redaktionen erfüllt wurde. Beispielsweise über RSS-Feeds bekommt jeder Leser ständig die neuesten interessanten Informationen.

## 5 Management internationaler Medienunternehmen

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf Managementaufgaben, die in internationalen Medienunternehmen anfallen, eingegangen. Der Fokus liegt dabei auf Elementen, die besonders für diese Branche von Bedeutung sind und sich von internationalem Management anderer Bereiche abgrenzen. Weitere Managementfunktionen und -mittel finden sich in der angegebenen Literatur.

### 5.1 Gründe für die Internationalisierung

Internationalisierungsbestrebungen von Medienunternehmen, wie sie besonders in den vergangenen Jahren zu beobachten sind, lassen sich anhand einer Vielzahl von Merkmalen erklären. Besonders hervorzuheben sind jedoch die zunehmende Deregulierung von nationalen Medienmärkten sowie geänderte ökonomische Rahmenbedingungen. Um steigendem Wettbewerbsdruck gerecht zu werden, wenden sich viele Unternehmen einer Differenzierungsstrategie zu und investieren in die Qualität ihrer Leistungen, was eine Erhöhung der Produktionskosten verursacht. Aufgrund der relativ einfachen und kostengünstigen weltweiten Distribution von Medienprodukten werden die Absatzmärkte daher möglichst großflächig ausgeweitet. (Wirtz, 2006, S. 627).

Durch eine Mehrfachverwertung können, trotz zusätzlicher Kosten der Internationalisierung, Skaleneffekte ausgenutzt werden und somit die Gewinne gesteigert werden. Gleichzeitig erhält das Unternehmen die Möglichkeit, Absatzschwankungen im Heimat-

---

<sup>13</sup>Beispiele: Digg.com, CNN iReport, Wikinews, Technorati, etc.

<sup>14</sup>Ein aktuelles Beispiel stellt die Verwirrung vieler Medien über die Vornamen des 2009 neu ernannten Wirtschaftsministers zu Guttenberg dar. (vgl. <http://www.bildblog.de/-5731/wilhelm-ii/>).

<sup>15</sup>Die Meldung und erste Bilder der Notlandung eines Flugzeuges im Hudson River verbreiteten sich nur wenige Minuten später über den Dienst Twitter (vgl. <http://twitter.com/jkrums/status/1121915133>).

markt auszugleichen und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. (Macharzina & Wolf, 2008, S. 952).

Im Zuge der zunehmenden Konvergenz der Technologien werden integrierte Medienkonzerne geschaffen, die gleichzeitig Globalisierungsvorteile durch Standardisierung von Prozessen und Produkten und Lokalisierungsvorteile durch lokale Produktanpassungen und Servicedifferenzierungen auszunutzen vermögen. (Apfelthaler, 2000, S. 211; Wirtz, 2006, S. 625). Die Entwicklung neuer Online-Medien zeigt, dass auch ohne lokale Produktdifferenzierung erfolgreiche internationale Expansion betrieben werden kann, in manchen Medienbereichen wie der Musik lässt sich ein gewisser Grad der Vereinheitlichung erkennen.

Weitere Vorteile ergeben sich aus der Größe eines Unternehmens, so wächst die Verhandlungsstärke bei Zulieferern, Finanzinstitutionen, Behörden und Regierungen und politischen Entscheidungsträgern. (Apfelthaler, 2000, S. 211).

## **5.2 Internationale Expansionsstrategien**

Zur kontrollierten Steuerung der internationalen Expansion und Unterstützung der Gesamtunternehmensstrategie ist es erforderlich, im Voraus eine Expansionsstrategie aufzustellen. Markteintrittsstrategien lassen sich systematisch in ein Schema einordnen, welches im Folgenden vorgestellt wird. Dabei werden unterschiedliche Stufen definiert, die sich in den Dimensionen Kapitaleinsatz und Managementleistung unterscheiden.

### **5.2.1 Export**

Der Export im Inland erstellter Produkte stellt die unterste Stufe dar. Dabei können zwei Untergruppen unterschieden werden: Direkt und indirekte Exporte. Bei direkten Exporten werden Produkte direkt im Zielland abgesetzt, entweder durch dort platzierte Mittler, oder unmittelbar an die Konsumenten. Beim indirekten Export wird die gesamte Abwicklung durch im Inland positionierte Vermittler durchgeführt. Der direkte Export erfordert einen etwas höheren Ressourceneinsatz, bedingt durch den Aufbau eines Handelsnetzes, bringt jedoch den Vorteil mit sich, dass die Kontrolle und Steuerung des Exportgeschäftes in den Händen des Unternehmens verbleibt. Zudem lassen sich Erfahrungen mit Auslandsgeschäften gewinnen und Gewinnmargen stärker ausschöpfen, da keine Umsatzprovisionen an Zwischenhändler bezahlt werden müssen. Beim indirekten Export werden inländische Exportagenturen mit dem Export der Produkte beauftragt. Hierbei vorteilhaft sind die Konzentration auf Kernkompetenzen des Unternehmens, Nutzung der Erfahrungen der Handelsmittler, Beschränkung der Risiken sowie geringere Anfangsinvestitionen. Nachteilig wirken sich jedoch langfristig höhere Kosten, verminderte Kontrolle der Exporte und fehlender Wissensgewinn über internationale Absatzmärkte aus. (Wirtz, 2006, S. 630ff.; Macharzina & Wolf, 2008, S. 966f.; Perlitz, 2004, S. 630). Generelle Probleme von Exporten bleiben die fehlende Präsenz im Ausland und daraus resultierende eingeschränkte Möglichkeiten zur lokalen Produktanpassung zur Akzeptanzsteigerung. Durch die räumliche Entfernung ist auch die Reaktionsfähigkeit auf geänderte Marktbedingungen eingeschränkt. Aufgrund der fehlenden Lokalisierung bietet sich der Export

von Medienprodukten im Prinzip nur an sich im Ausland befindliche nationale Zielgruppen oder bei sprach- und kulturindifferenten Produkten an. So können beispielsweise Tageszeitungen an Touristen oder Expatriats exportiert werden oder Musikwerke direkt von kleineren Plattenlabels international vertrieben werden. (Wirtz, 2006).

### **5.2.2 Lizenzvergabe**

Bei der Lizenzvergabe wird an ausländische Unternehmen in der Regel das Recht vergeben, Produkte selbst herzustellen und zu vertreiben. Dabei werden immaterielle Güter wie Patente, Warenzeichen, Konzepte, Urheberrecht und Know-How zur Verfügung gestellt. Die Lizenzen werden in der Regel vom Lizenzgeber bezüglich Verwendungsart, -ort und -dauer eingeschränkt, wobei bei der Verwendungsart zusätzlich zwischen Produktions-, Vertriebs-, und Nutzungslizenzen unterschieden werden kann. Nach diesen Kriterien richtet sich auch die Höhe der anfallenden Gebühren, bei denen zwischen Pauschallizenzgebühren (lump sum fee) und variablen laufenden Lizenzgebühren (royalties) unterschieden wird. Häufig werden anstatt reinen Bezahlformen auch andere Entgeltformen wie Lizenzaustausch (cross licensing) oder Kapitalbeteiligungen eingesetzt. (Wirtz, 2006, S. 632f.; Perlit, 2004, S. 633). Vorteile der Lizenzierung finden sich im Bereich des geringen Ressourceneinsatzes für den internationalen Vertrieb, da etwa notwendige lokale Anpassungen vom Lizenznehmer übernommen werden, sowie der Reduktion von Risiken und der Umgehung etwaiger Import- und Marktbeschränkungen der Zielländer (z.B. Zölle oder Local-Content-Vorschriften). Besonders im Medienbereich sind die Möglichkeiten der zeitlichen und räumlichen Mehrfachverwendung durch Lizenzvergabe vorteilhaft. Die wichtigsten Nachteile der Lizenzierung stellen begrenzte Kontrollmöglichkeiten der Lizenzgeber dar. Die Überwachung der Einhaltung der Verträge wird durch die Tatsache erschwert, dass Patentschutzabkommen noch nicht weltweit durchgesetzt werden können und durch den Know-How Transfer eventuell neue Wettbewerber entstehen können. (Macharzina & Wolf, 2008, S. 968) Trotz der Nachteile wird diese Strategie in der Medienbranche sehr gerne zur internationalen Verwertung verwendet. Buchverlage vergeben in der Regel länderspezifische Lizenzen zur Übersetzung, Produktion und Vertrieb von Büchern. Im Fernsehbereich bestehen mit Programm- und Formatlizenzen zwei Lizenzierungsformen. Bei Programmlizenzen werden bestehende Sendungen übersetzt und ausgestrahlt, während bei Formatlizenzen Rechte an Programmkonzepten zur Adaption in weiteren Ländern vergeben werden.

### **5.2.3 Joint-Ventures und strategische Allianzen**

Die transnationale Kooperation zwischen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Im Falle von Joint-Ventures wird ein neues Gemeinschaftsunternehmen geschaffen, an dem die Partner in gleichem oder unterschiedlichem Umfang beteiligt sein können. Die Geschäftstätigkeit eines Joint-Ventures muss sich dabei nicht unbedingt auf bestimmte Regionen und Geschäftsbereiche beschränken, auch internationale und mehrere Produktbereiche umfassende Kooperationen sind gängig. Joint-Ventures ermöglichen ausländischen Unternehmen den Markteintritt bei staatlichen Be-

schränkungen, schaffen so Zugang zu Kapital-, Personal- und Wissensmärkten, während gleichzeitig Ressourcenbindung und Risiko eingeschränkt werden. (Macharzina & Wolf, 2008, S. 970). Weitere Ziele von Joint-Ventures stellen die Erzielung von Economies of Scale und Economies of Scope dar. (Wirtz, 2006, S. 636). Bei Joint-Ventures ergeben sich insbesondere Koordinations- und Abstimmungsprobleme zwischen den Kooperationspartnern. Kulturelle Differenzen und die Verfolgung unterschiedlicher strategischer Ziele machen sowohl die Eingliederung in die Gesamtstrategie als auch schnelle Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen schwierig. Strategische Allianzen grenzen sich von Joint-Ventures insofern ab, als dass kein gemeinsames Unternehmen gegründet wird, sondern die Kooperation auf Verträgen basiert. Positive Effekte sind hierbei die größere Flexibilität bei Entscheidungen und geringerer Ressourcenbedarf bei der Etablierung der Allianz. Damit geht allerdings auch eine geringere Stabilität und Zukunftssicherheit einher. (Perlitz, 2004, S. 637f.; Wirtz, 2006, S. 637). Im Pressebereich bieten sich Kooperationen mit lokalen Unternehmen an, um von deren Kenntnissen zu profitieren und eine bessere lokale Anpassung der Produkte zu erreichen. Im Filmbereich sind internationale Allianzen zur Produktion von Kino- und TV-Filmen keine Seltenheit, da sich so die sehr hohen Produktionskosten besser verteilen lassen. Auch beim Vertrieb dieser Produkte lassen sich Synergieeffekte erzielen. Der Fernsehsender 3sat stellt ein gutes Beispiel für internationale Kooperation dar, er wurde von einem deutschen, schweizerischen und österreichischen Sender ins Leben gerufen, von allen Partnern werden Inhalte beige-steuert und teilweise kooperativ produziert. Bei Medien, die eines Trägers bedürfen, wie Büchern, Musik-CDs oder Videospiele kommen häufig Joint-Ventures zum Einsatz, um die physische Herstellung international durchzuführen. (Wirtz, 2006, S. 638f.).

#### **5.2.4 Direktinvestition**

Die oberste Stufe des Auslandsengagements eines Unternehmens stellt die direkte Investition im Gastland dar. Als ersten Einstieg in ein ausländisches Unternehmen bieten sich Minderheitsbeteiligungen an, bei denen ein Anteil kleiner 50% übernommen wird. Dadurch sind Stimmrechte und Einflussmöglichkeiten eingeschränkt, allerdings lassen sich Erfahrungen im Zielmarkt machen. Eine intensivere Investition stellen rechtlich un-selbständige Engagements wie Vertriebsbüros, Repräsentanzen oder Produktionsstätten dar. Dabei wird im Gastland kein eigenes rechtliches Unternehmen aufgebaut, sämtliche Kompetenzen verbleiben bei der Muttergesellschaft. Bei lokalen Geschäftspartnern kann dies zu Akzeptanzproblemen führen, da ungeklärte Rechtsfragen im Ausland behandelt werden müssen und sich die Geschäftstätigkeit komplizierter gestaltet. Die für viele Medienunternehmen beste Lösung besteht daher in der Etablierung eigener Tochtergesellschaften in Ausland, dies kann entweder durch Neugründung oder durch Akquisition geschehen. Mit der direkten Präsenz einhergehende Vorteile umfassen die unabhängige Durchsetzung konsistenter Strategien, eine unter Umständen größere Akzeptanz bei Kunden sowie den Schutz unternehmensinternen Wissens. Als problematisch können sich jedoch der deutlich höhere Ressourceneinsatz, eine langfristige ökonomische Bindung, sowie daraus resultierend ein höheres Risiko, darstellen. Ähnliche Merkmale besitzen auch Fusionen zwischen zwei vormals selbständigen Unternehmen. Im Mediensektor ist

die Gründung von Auslandsgesellschaften eine weit verbreitete Internationalisierungsstrategie in sämtlichen Bereichen. Besonders im Printbereich werden so schon seit längerer Zeit Markteintritte bestritten. Besonders auffällig sind in letzter Zeit die Akquisitionen großer integrierter Medienkonzerne wie der News Corp., die dadurch ständig bestrebt sind, ihre internationale Geschäftstätigkeit auszuweiten. (Wirtz, 2006, S. 639ff.)

### 5.3 Internationale Wettbewerbsstrategien

Prinzipiell können drei Strategietypen der Internationalisierung unterschieden werden, welche in der Literatur von unterschiedlichen Autoren jeweils unterschiedlich bezeichnet werden (Sjurts, 2005, S. 21; Macharzina & Wolf, 2008, S. 983; Apfelthaler, 2000, S. 206). Dabei handelt es sich vereinfacht gesagt um a) internationale b) multinationale und c) globale Strategien. Im Falle von a) werden vom Heimatmarkt ausgehend hauptsächlich Exportgeschäfte getätigt, die Auslandsgesellschaften übernehmen dabei lediglich Vertriebsaufgaben. Typ b) beschreibt eine lokal differenzierte Vorgehensweise mit eher unabhängigen Auslandsgesellschaften oder Joint-Ventures. Variante c) verfolgt länderübergreifend die gleiche Strategie, welche von der Unternehmensspitze vorgegeben wird und von allen Tochterunternehmen möglichst gleichermaßen umgesetzt wird.

Auf den jeweiligen Teilmärkten sowie in der globalen Strategie existieren nach Porter die Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft und Differenzierung, wobei von den meisten der untersuchten Medienkonzerne (Sjurts, 2005, S. 472) eine Differenzierungsstrategie angestrebt wird. An dieser Stelle wurden unter den größten Medienunternehmen der Welt drei Diversifikationsmuster ermittelt, die im Folgenden wiedergegeben werden. (Sjurts, 2005, S. 474ff.).

Muster 1 („Konservative Positionierung durch intramediäre Diversifikation und verwandte, unverwandte und konvergenzinduzierte Cross-Media-Strategie“): Der strategische Fokus wird primär auf die Wertschöpfungskette des Mediensektors konzentriert. Neue Geschäftsfelder werden innerhalb der Teilmärkte in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen<sup>16</sup> oder durch Cross-Media-Strategien<sup>17</sup> erschlossen. Aus Wettbewerbs-sicht sind Ziele die Reduktion von Lieferantenmacht, Eintritt neuer Wettbewerber und Substitutionsprodukten.

Muster 2 („Prospektive Orientierung durch extramediäre Diversifikation“): Durch Diversifikation außerhalb der klassischen Medienmärkte, vor allem in den Telekommunikationsbereich, wird vor allem das Ziel verfolgt, Marktbarrieren für neue Wettbewerber aufzubauen und zu kontrollieren. Zudem wird die Verhandlungsmacht der Lieferanten geschwächt, da diese auf die Distributionskanäle angewiesen sind, die Macht der Abnehmer eingeschränkt und bei Kontrolle sämtlicher alternativer Distributionskanäle die Gefahr von Substitutionsprodukten gemindert.

Muster 3 („Retrospektive Positionierung durch Rückkehr zu intramediärer Diversifikation und verwandter, unverwandter und konvergenzinduzierter Cross-Media-Strategie“): Nachdem sich erhoffte Synergieeffekte durch die Diversifikation in fremde Branchen nicht

---

<sup>16</sup>z.B. in den Bereichen Content-Packaging (Viacom) oder Distribution über eigene Kanäle (News Corp.).

<sup>17</sup>Bei Disney z.B. durch die Kreation crossmedial verwertbarer Marken.

einstellten wandte sich z.B. Bertelsmann zurück und konzentrierte sich auf die Wertschöpfung in der Medienbranche. Besonders in der Zeit der Dot-Com-Krise wurde Engagements im Internet-Sektor rückgängig gemacht. Häufig werden nach Akquisitionen nach Fehleinschätzungen wieder veräußert.

Weitere Teilbereiche von Wettbewerbsstrategien umfassen Marktpräsenz-, Marktselektions- und Marktsegmentierungsstrategien. (Wirtz, 2006, S. 644ff.). In den Bereich von Marktpräsenzstrategien fallen Entscheidungen zur Anzahl und geografischen Verteilung der zu bearbeitenden Märkte. Durch die Beurteilung von Marktattraktivität, Risiken und Zukunftsaussichten wird zwischen Schwerpunkt- Präsenz- Gelegenheits- und Abstinenzmärkten unterschieden. Im Marktselektionsprozess werden mittels Analyseverfahren die konkret zu bearbeitenden Märkte ausgewählt. Dabei werden Kriterien wie Risiko, Attraktivität und Markteintrittsbarrieren in Betracht gezogen. Bei Marktsegmentierungen wird zwischen intranationalen und integralen Marktsegmentierungen unterschieden. Ersteres bezeichnet eine Segmentierung der Zielgruppen innerhalb eines Landes, letzteres hingegen die grenzüberschreitende Identifikation von Marktsegmenten. Aufgrund kultureller Unterschiede ist im Medienbereich eine intranationale Segmentierung häufig erforderlich.

## **5.4 Interkulturelles Marketing im Mediensektor**

An dieser Stelle werden einige Besonderheiten des Marketing auf internationaler Ebene dargestellt. Aufgrund dieses Fokus werden generelle Aspekte des Marketing von Medienprodukten nicht behandelt, diesbezüglich sei beispielsweise auf (Siegert, 2006; Siegert, 2000) verwiesen. Zur vertieften Betrachtung von Marketingstrategien sei aufgrund der großen Parallelitäten zwischen Dienstleistungs- und Medienmarketing besonders auf Kapitel 9 in (Meffert & Bruhn, 2006) verwiesen. Die folgenden Ausführungen stützen sich primär auf (Wirtz, 2006, S. 660ff.). Dabei werden Marketingaspekte analog zu den 4 P (Product, Price, Place, Promotion) dargestellt.

### **5.4.1 Herausforderungen an die Produktpolitik**

Besonders kulturelle Unterschiede machen die internationale Produktpolitik zu einer Herausforderung. Während sprachliche Differenzen durch Übersetzung einfach überwunden werden können, erfordern kulturelle Unterschiede eine weitreichendere Anpassung hinsichtlich der Inhalte und Formate. Um den Internationalisierungsnutzen größer als die dafür aufzuwendenden Kosten zu halten, muss das Internationalisierungspotenzial der Produkte im Voraus geprüft werden. Aus der Analyse der Absatzmärkte und Zielgruppen ergeben sich Konsequenzen hinsichtlich des Produktdesigns. Durch ein differenziertes Produktdesign werden Produkte maximal an lokale Anforderungen angepasst, also für fast jeden Markt ein eigenes Produkt kreiert. Besonders im Presse- und Fernsbereich ist diese Anpassung von Bedeutung, da sich kulturell bedingte Anforderungen an Inhalt und Sprache stark unterscheiden. Ein modulares Produktdesign liegt vor, wenn lediglich einzelne Komponenten des Produktes auf Anforderungen der Ländermärkte zugeschnitten werden müssen. Meist wird die Sprache des Produktes angepasst, unter Umständen genügt bereits eine Anpassung der Verpackung oder der Bedienungsanleitung, wie im

Beispiel von Videospiele. Auch im Online-Bereich ist diese Anpassung eine weit verbreitete Internationalisierungsstrategie. Wenn es das Produkt und die Rezipienten zulassen, ist eine weltweite Standardisierung möglich, wobei hier keine marktspezifische Produktpassung durchgeführt wird. Diese Vorgehensweise ist im Medienbereich im Prinzip nur der Musikbranche möglich, da besonders englischsprachige Titel weltweit gleichermaßen konsumiert werden. Anfangs unverändert weltweit ausgestrahlte amerikanische Nachrichtensender werden indes heute mehrheitlich regional angepasst, allerdings nicht länderspezifisch, sondern kontinentalspezifisch.

#### **5.4.2 Differenzierte Preispolitik**

Im Rahmen der Preispolitik werden im Medienbereich in der Regel differenzierte Preisstrategien verfolgt. Eine standardisierte Preisfestlegung wäre zwar prinzipiell möglich, wird in der Realität jedoch von den lokal unterschiedlichen Marktbedingungen verhindert. In vielen Fällen wird die Preisgestaltung von der Kaufkraft der Zielländer bestimmt, so etwa im Musik-, Film-, TV- oder Videospielebereich. Beim Export fertiger Produkte wie Printerzeugnissen wird die Preisdifferenz von zusätzlichen Transportkosten bestimmt. Eine weitere Möglichkeit stellen staatliche Preisbindungen dar, wie die Buchpreisbindung in Deutschland, die eine lokale Preisanpassung erfordern.

Mit zunehmender disintermediierter digitaler Distribution wird die Durchsetzung differenzierter Preisstrategien allerdings deutlich erschwert. Einerseits steigt die Vergleichbarkeit seitens des Konsumenten, andererseits sind grenzüberschreitende Käufe theoretisch problemlos möglich. Problemfelder sind dabei heute insbesondere der digitale Musikvertrieb und Softwaredownload.

#### **5.4.3 Distribution von Medienprodukten**

Bei der Auswahl der Absatzwege im Ausland lassen sich drei Typen unterscheiden: Die Adaption vorhandener Kanäle, die Modifikation bestehender Kanäle sowie die Schaffung eigener innovativer Absatzwege. Zudem kann zwischen direkten und indirekten Absatzwegen unterschieden werden. Abhängig von Produkt werden unterschiedliche Varianten bevorzugt:

- Buch- und Zeitschriftenverlage wählen meist bestehende indirekte Wege über Buchgroß- und Einzelhändler. Ein Beispiel für direkten Absatz stellen die Bertelsmann-Buchclubs dar.

- Im TV-Bereich bietet sich eine internationale Verbreitung über Satelliten an. Lokale Kabelnetze sind aufgrund der beschränkten Kapazität häufig bereits von lokalen Anbietern belegt. Eine wachsende Alternative stellen daher auch IPTV-Kanäle dar, die hinsichtlich der Kanalzahl keine Kapazitätsbeschränkung besitzen.

- Im Filmvertrieb werden sowohl direkte wie auch indirekte Wege über Filmverleiher verfolgt. In der weiteren Verwertung werden die Produkte über den Einzelhandel vertrieben.

- Musik- und Videospielevertrieb wird häufig über bestehende Kanäle wie den Einzelhandel durchgeführt.

In sämtlichen Bereichen ergeben sich durch zunehmende Verbreitung breitbandiger Internetzugänge erhebliche Veränderungen der Distribution. Printerzeugnisse können als e-Books weltweit vertrieben werden, Filme, Musik und Videospiele ohne Zwischenhändler und physische Träger direkt verkauft werden. Dies eröffnet neue Möglichkeiten der internationalen Expansion, schafft aber gleichzeitig Probleme, da beispielsweise temporale Mehrfachverwendung (Windowing) erschwert werden<sup>18</sup>.

#### 5.4.4 Kommunikation mit internationalen Märkten

Die Kommunikationspolitik internationaler Medienunternehmen steht im Spannungsfeld zwischen Standardisierungsvorteilen und Lokalisierungszwang. Analog zur lokalen Anpassung der Produkte muss auch die Marktkommunikation zur optimalen Zielgruppenansprache angepasst werden. Eine standardisierte Kommunikation bietet sich bei kulturindifferenten Produkten wie Musik oder Videospiele an. Eine Mischform stellen sogenannte Dachkampagnen dar, bei denen einzelne Elemente wie Werbebotschaften oder Gestaltungsmerkmale zentral vorgegeben werden, lokale Inhalte und Sprachen jedoch auf die Ländermärkte angepasst werden.

### 5.5 Internationale Beschaffung und Produktion

Auf internationaler Unternehmensebene lassen sich die Beschaffungsarten a) Beschaffung aus lokalen Märkten, b) Beschaffung aus Drittländern und c) Beschaffung aus dem Konzernverbund abgrenzen. (Wirtz, 2006, S. 658f.). Lokale Informationen lassen sich natürlich primär aus lokalen Quellen beschaffen, dies ist besonders bei einem hohen Lokalisierungsgrad (bspw. bei lokalen Tageszeitungen) von Bedeutung. Aufgrund kultureller Unterschiede wird allerdings auch bei anderen Inhaltstypen der Griff zu lokalen Ressourcen notwendig. Zur ganzheitlichen Programmgestaltung ist der Einkauf von Inhalten aus Drittländern und von Drittanbietern meist unabdingbar. Dies kann aus informationsbedingten und ökonomischen Beweggründen geschehen, für Nachrichtensender ist beispielsweise der Betrieb eines eigenen internationalen Reporternetzes häufig nicht möglich, sodass Inhalte von Agenturen bezogen werden, Unterhaltungsprogramme werden häufig durch erfolgreiche ausländische Produktionen ergänzt, um Gewinne zu erzielen. Bei international tätigen Konzernen lassen sich Inhalte sehr gut aus internen Quellen beziehen, diese Mehrfachverwendung lässt Gewinnmargen steigen und gleichzeitig relative Produktionskosten sinken. Bei sämtlichen Beschaffungsvarianten sind jedoch zeitliche und qualitative Aspekte von großer Bedeutung, diesbezüglich müssen auch Lieferanten ausgewählt werden.

Die Organisation der Beschaffungsmaßnahmen richtet sich dabei parallel zur Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens (vgl. Kapitel 5.3). Bei der sogenannten ethnozentrischen Organisation wird die gesamte Beschaffung im Heimatland strategisch gelenkt,

---

<sup>18</sup>Dieses Problem ist allerdings schon seit längerer Zeit bekannt und wurde bspw. bereits vor 25 Jahren sogar von Romanautor Michael Crichton in „Electronic Life“ (1983) vorausgesagt (vgl. <http://www.nerdcore.de/wp/2009/03/05/michael-crichtons-buch-„electronic-life“-von-1983-und-der-abschnitt-uber-copyright/>).

lediglich operative Teile werden im Ausland durchgeführt. Dies ist bei internationalen Strategien der Fall. Werden die Beschaffungsmaßnahmen von den Auslandsgesellschaften hauptsächlich autonom durchgeführt, spricht man von einer polyzentrischen Struktur. Dies erlaubt eine größere Flexibilität hinsichtlich lokalen Anpassungen und eine agilere Anpassung an Umweltbedingungen. Bei geozentrischer Beschaffung ist dasjenige Tochterunternehmen für die Beschaffung in seinem Bereich zuständig, welches den dort höchsten Bedarf aufweist. Die Inhalte werden allerdings dem gesamten Konzern zur Verfügung gestellt. Eine größere Abnehmermacht gegenüber den Lieferanten ist die Folge, allerdings stellt die korrekte interne Verrechnung ein Problem dar.

Bezüglich der Produktion von Inhalten stellen sich an internationale Unternehmen grundsätzlich die Fragen Eigenproduktion oder Fremdbezug sowie die Wahl der optimalen Produktionsstandorte. Produktionen lassen sich entweder vollständig an einem Ort, einzelne Produktionsstufen an unterschiedlichen Orten oder komplette Prozesse an unterschiedlichen Orten durchführen. Die optimale Aufteilung der Produktion hängt stark von Produkt ab. Unter Umständen werden bei zentraler Produktion Verbundeffekte ausgenutzt, die dies zur besten Möglichkeit machen. In anderen Fällen führt eine verteilte Produktion zu einer besseren lokalen Anpassung, höheren Aktualität oder ökonomischen Vorteilen durch unterschiedliche Produktionskosten in anderen Ländern. (Wirtz, 2006, S. 660f.).

## **6 Zusammenfassung und persönliches Fazit**

In vorliegender Arbeit wurde zunächst die historische Entwicklung des internationalen Media Business dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass besonders technologische Innovationen die globale Ausbreitung von Medienunternehmen ermöglichen.

Die Untersuchung des Status Quo des Media Business zeigt eine starke Konzentration und Diversifikation durch Konvergenz der Medien und Technologien. Die jahrelang gewachsenen Strukturen der größten Medienkonzerne haben mächtige, aber auch schwer überschaubare Konglomerate hervorgebracht. Die heutigen Unternehmen finden sich in einem Spannungsfeld verschiedenartiger Rahmenbedingungen wieder, die einen dynamischen Wandel darstellen und ständige Anpassung der Strategien und Operationen der Medienunternehmen erforderlich machen. Dabei treten sowohl neue Herausforderungen, als auch ständig neue Möglichkeiten auf.

Der Blick auf das Management internationaler Medienunternehmen zeigt vielfältige Aufgabengebiete, die sich von einer lediglich lokalen Ausrichtung deutlich unterscheiden und sich erheblich komplexer darstellen. Dabei stellt das Produkt Medien als Kulturgut weitergehende Anforderungen als es bei anderen Produkten der Fall ist.

Kritisch betrachtet stellt sich bei der zunehmenden Ökonomisierung und Globalisierung der Medien die Frage, ob kulturelle und politische Aufgaben im gewünschten Maße weiterhin wahrgenommen werden können. Schließlich stellt starker Wettbewerbsdruck die Unternehmen ständig vor die Aufgabe der Rationalisierung, in deren Zuge die Qualität der Informationen leiden könnte. Aufgrund internationaler Konzentrationstendenzen und daraus hervorgehender Mehrfachverwendung besteht die Gefahr des Verlustes von

Meinungs- und Inhaltsvielfalt sowie kultureller Vielfalt. Diese Probleme lassen den Ruf nach globaler Medienregulierung und stärkerer Beachtung ethischen Handelns der globalen Konzerne laut werden. (vgl. Schneider, 2006).

Aus wirtschaftlicher Sicht bleibt die weitere Entwicklung des internationalen Media Business spannend, da nun nach Überwindung der Dot-Com-Krise neue Medienunternehmen auf den Markt drängen, die sowohl innovative global ausgerichtete Strategien verfolgen als auch zunehmend mit enormer Kapitalmacht ausgestattet sind. Es ist sehr wahrscheinlich dass sich daraus in Zukunft weitere Umschichtungen der Besitz- und Machtverhältnisse ergeben werden. Durch technologische Entwicklungen werden allerdings wirtschaftliche Verwertungsmöglichkeiten von Medienprodukten zunehmend eingeschränkt, was neue Geschäftsmodelle seitens der Medienunternehmen erfordert. Der Blick auf den bisherigen Umgang mit den neuen technologischen Herausforderungen lässt die Frage zu, ob die Zeit für einen Mentalitätswandel seitens der Medienunternehmen bereits vergangen ist, ob sie dazu bereit sind, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen oder weiterhin an den gewachsenen Strukturen und Strategien festhalten. Trotz aller Probleme stellt die Medienbranche einen wachsenden Wirtschaftszweig dar, der in Zukunft weiterhin von Bedeutung sein wird, besonders da auf internationaler Ebene immer mehr Menschen Zugang zu ihren Produkten und Diensten bekommen.

## 7 Literatur

Apfelthaler, G. (2000). Medienmanagement als Internationales Management. In M. Karmasin, & C. Winter, Grundlagen des Medienmanagements (S. 197-218). München: Wilhelm Fink Verlag.

Beck, H. (2006). Medienökonomie – Märkte, Besonderheiten und Wettbewerb. In C. Scholz, Handbuch Medienmanagement (S. 223-237). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Bertelsmann AG. (2008). Investor Relations - Bertelsmann im Überblick. Abgerufen am 2. März 2009 von <http://www.bertelsmann.de>

Bohrmann, H. (2003). Fachgeschichtliche Bemerkungen zur Medienökonomie. In K.-D. Altmeppen, & M. Karmasin (Hrsg.), Medien und Ökonomie Band 1/2 (S. 169-179). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Chalaby, J. K. (2005b). From internationalization to transnationalization. *Global Media and Communication*, 1 (1), 28-33.

Chalaby, J. K. (2005a). *Transnational Television Worldwide: Towards a New Media Order*. New York: I. B. Tauris.

Elter, L., & Hofmann, M. (2007). Internationale Medienaktivitäten im Fernsbereich. Abgerufen am 9. Januar 2009 von Ifm - Reports: <http://www.mediadb.eu/publikationen/-reports.html>

European Audiovisual Observatory. (2008). Focus 2008. (M. Kanzler, Hrsg.) Abgerufen am 1. März 2009 von [http://www.obs.coe.int/oea\\_publ/market/focus.html](http://www.obs.coe.int/oea_publ/market/focus.html)

Fechner, F. (2006). Medienrecht – Rechtsgrundlagen für Medienmanager. In C. Scholz, Handbuch Medienmanagement (S. 239-260). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

- Fung, A. (2006). Think globally, act locally: China's rendezvous with MTV. *Global Media and Communication*, 2 (1), 71-88.
- Hörisch, J. (2004). Eine Geschichte der Medien. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Hans-Bredow-Institut für Medienforschung an der Universität Hamburg (Hrsg.). (2002). Internationales Handbuch Medien 2002/2003 (26. Ausg.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hass, B. (2004). Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern. In A. Zerdick, A. Picot, K. Schrape, J.-C. Burgelmann, & R. Silverstone, E-Merging Media: Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft (S. 33-57). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Institut für Medien- und Kommunikationspolitik. (2009). Mediendatenbank. (L. Hachmeister, Produzent) Abgerufen am 28. 02 2009 von <http://www.mediadb.eu/>
- Kleinsteuber, H. J., & Thomaß, B. (1996). Konkurrenz versus Konzentration: Unternehmensverflechtungen im globalen Medienmarkt. In M. Meckel, & M. Kriener (Hrsg.), Internationale Kommunikation: Eine Einführung (S. 125-144). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lagardère Media. (2008). 2007 Annual Results. Abgerufen am 2. März 2009 von [http://www.lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations\\_investisseurs/Resultats\\_financiers/resultats\\_annuels/2007/pres\\_res\\_annuel\\_07\\_en.pdf](http://www.lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/Resultats_financiers/resultats_annuels/2007/pres_res_annuel_07_en.pdf)
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). Unternehmensführung (6. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2006). Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Milev, R. (2002). Europäische Medienchronik. In Hans-Bredow-Institut für Medienforschung Universität Hamburg, Internationales Handbuch Medien 2002/2003 (26. Ausg., S. 162-188). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Perlitz, M. (2004). Internationales Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Reed Elsevier. (2008). Group Strategy. Abgerufen am 2. März 2009 von <http://www.reed-elsevier.com/investorcentre/strategy/Pages/Home.aspx>
- Söllner, A. (2008). Einführung in das Internationale Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schneider, N. (2006). Globalisierung und Medienregulierung. Fakten und Perspektiven. Abgerufen am 9. Januar 2009 von Landesanstalt für Medien NRW: <http://www.lfm-nrw.de/downloads/redeschneider-23022006.pdf>
- Siegert, G. (2006). Absatzmanagement – Preis-, Produkt- und Programmpolitik. In C. Scholz, Handbuch Medienmanagement (S. 693-713). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Siegert, G. (2000). Medienmanagement als Marketingmanagement. In M. Karmasin, & C. Winter, Grundlagen des Medienmanagements (S. 173-195). München: Wilhelm Fink Verlag.
- Sjurts, I. (2005). Strategien in der Medienbranche. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Warner Music Group. (2008). Annual Report 2008. Abgerufen am 2. März 2009 von <http://investors.wmg.com/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-reportsannual>
- Winseck, D. R., & Pike, R. M. (2008). Communication and empire: Media markets, power and globalization, 1860-1910. *Global Media and Communication*, Vol. 4 (No. 1), 7-36.

Wirtz, B. W. (2006). Medien- und Internetmanagement (5. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Burgelmann, J.-C., & Silverstone, R. (2004). E-Merging Media: Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.