

7. Münchener Konzern-Workshop
„Medienkonzerne und Besteuerung“

Der Wandel in der Medienindustrie: Eine betriebswirtschaftliche Analyse

Arnold Picot
Department für Betriebswirtschaft
Seminar für Betriebswirtschaftliche Informations- und
Kommunikationsforschung
Ludwig-Maximilians-Universität München

München, 10. Oktober 2001

Bits vs. Atome

„In the information and entertainment industries, bits and atoms often are confused. Is the publisher of a book in the information delivery business (bits) or in the manufacturing business (atoms)? The historical answer is both, but that will change rapidly as information appliances become more ubiquitous and user friendly.“

Nicholas Negroponte (Being Digital, 1995), S. 13.

Gliederung

1. Einleitung

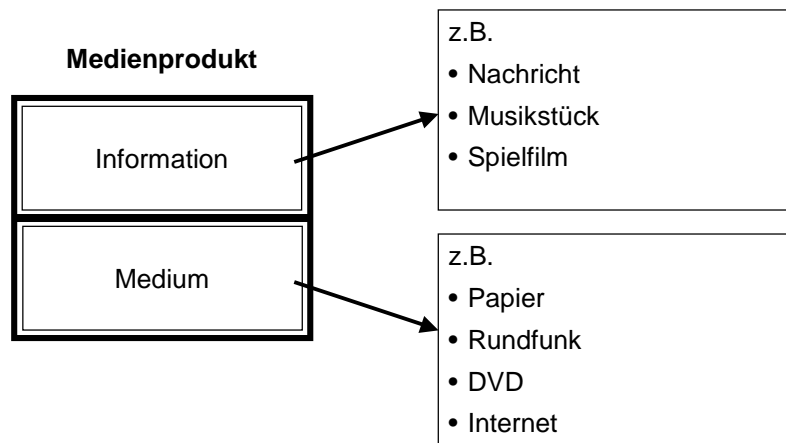
2. Besonderheiten der Medienbranche

3. Technischer Wandel

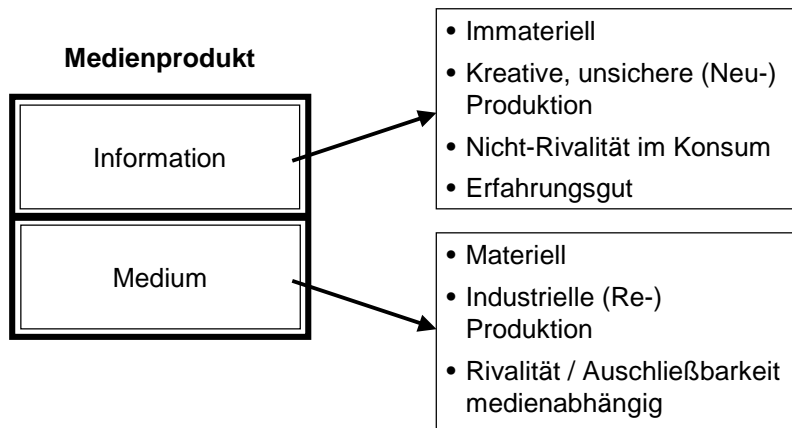
4. Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle

5. Ausblick: Evolution der Medien

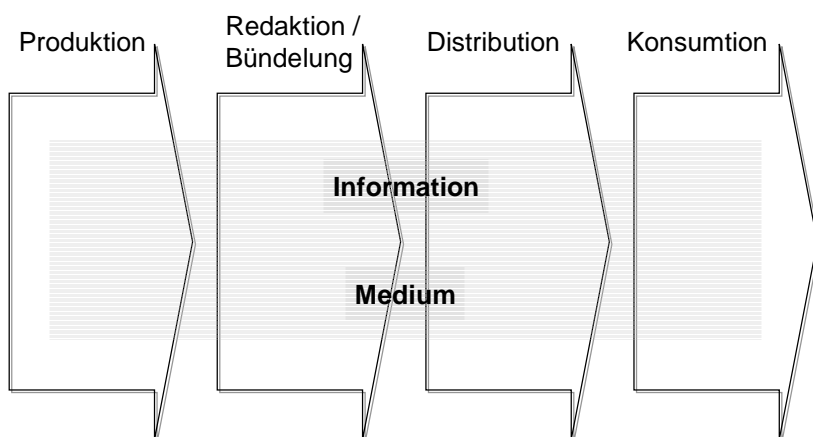
Dualer Charakter von Medienprodukten (1)



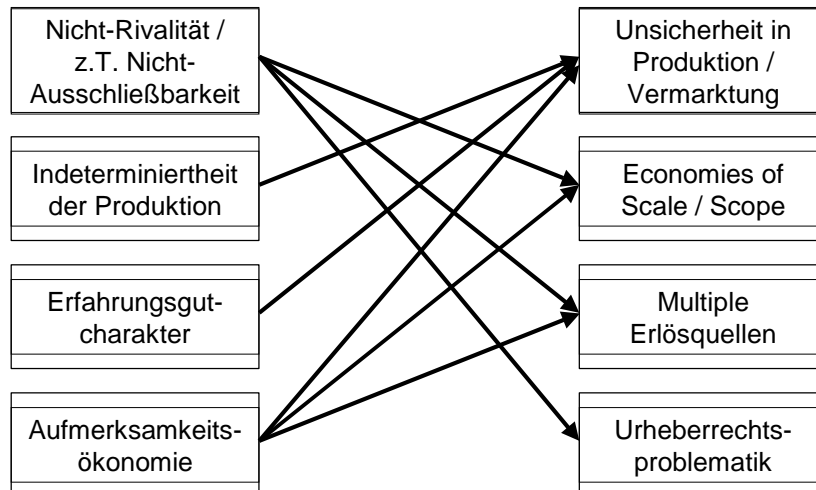
Dualer Charakter von Medienprodukten (2)



Wertschöpfungskette der Medienbranche



Einige Besonderheiten der Medienbranche



Konzern-Workshop, 10. Oktober 2001

7

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Department für Betriebswirtschaft

Unsicherheit der Informationsproduktion

- Informationsproduktion als kreativer, indeterminierter Prozeß
- Produktionskosten ex ante ungewiß, ex post (d.h. vor Vervielfältigung) fix und versunken
- Produktionsergebnis ungewiß
- Medien als „Winner-take-all-Märkte“
 - Bsp. Musikmarkt: 3 % der Veröffentlichungen erwirtschaften Gewinn, 7 % sind kostendeckend, 90 % bringen Verlust (Vgl. Wicke (Musikindustrie, 1997))
 - analoges gilt für Film-, Fernseh-, Buch- und Videospieldproduktionen

Konzern-Workshop, 10. Oktober 2001

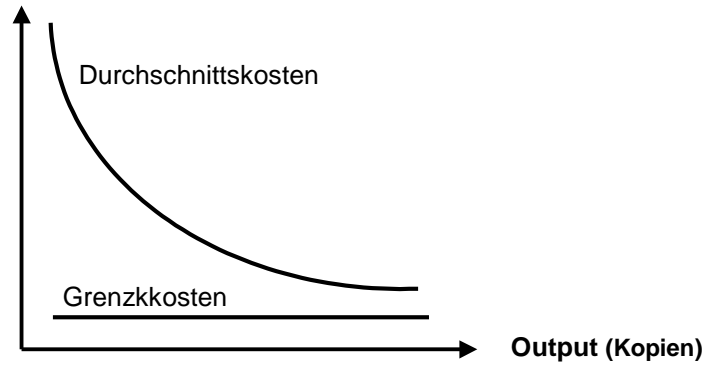
8

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Department für Betriebswirtschaft

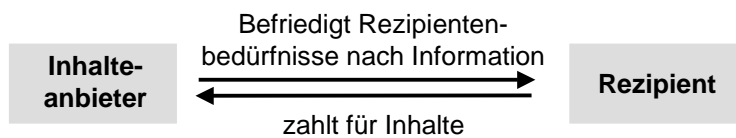
Größenvorteile der Re-Produktion

Grenzkosten (GK)
Durchschnittskosten (DK)

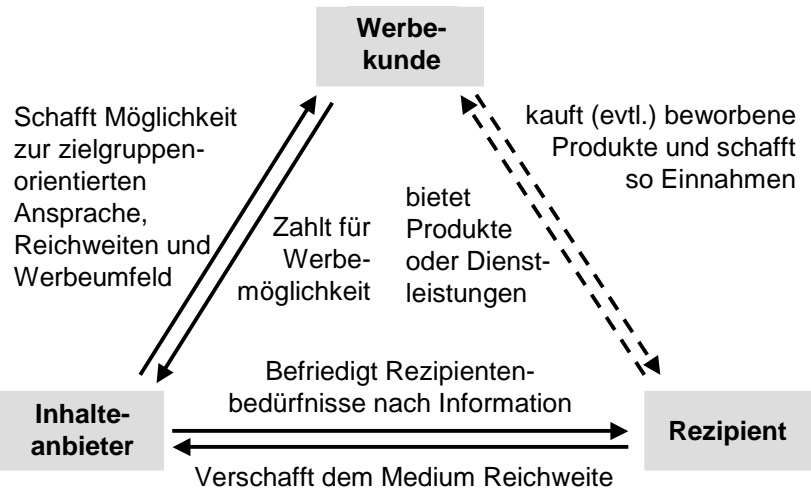
Schematisch



Originäre Erlösgenerierung



Derivative Erlösgenerierung



Urheberrechtsproblematik

„If nature has made any one thing less susceptible than all others of exclusive property, it is the action of the thinking power called an idea, which an individual may exclusively possess as long as he keeps it to himself; but the moment it is divulged, it forces itself into the possession of every one, and the receiver cannot dispossess himself of it. Its peculiar character, too, is that no one possesses the less, because every other possesses the whole of it.“

Thomas Jefferson im Jahre 1813 zitiert nach Lipscomb (Writings, 1903/04), S 333.

Gliederung

1. Einleitung
2. Besonderheiten der Medienbranche
- 3. Technischer Wandel**
4. Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle
5. Ausblick: Evolution der Medien

Technischer Wandel

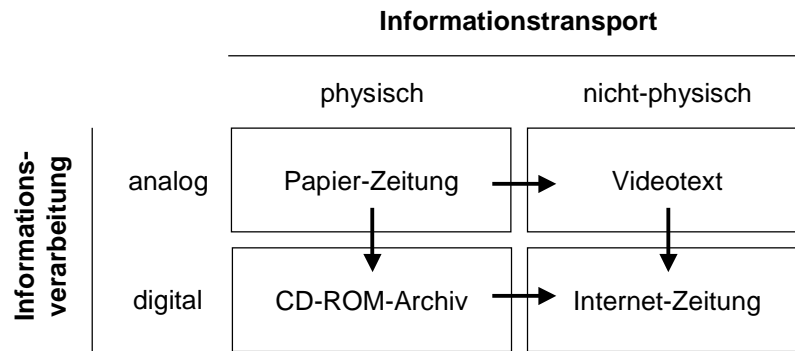
- Desintegration von Medium und Information
- Produktion und Redaktion: „Paperless“ und „Tapeless Production“
- Distribution und Konsumtion: Nicht-physischer Vertrieb über das Internet



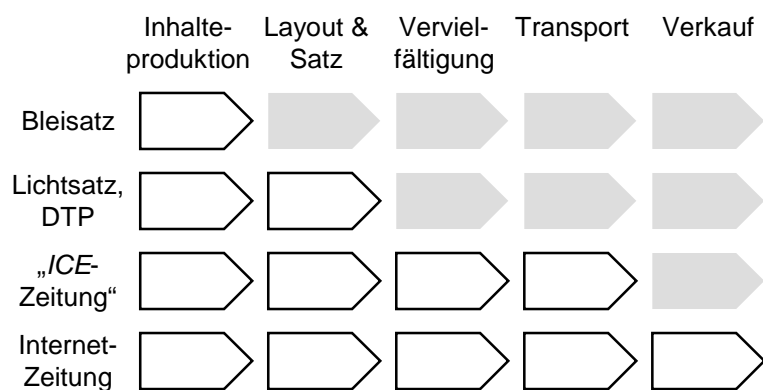
„Selling Wine without Bottles“

John Perry Barlow (1996)

Beispiel Nachrichtengeschäft (1)



Beispiel Nachrichtengeschäft (2)

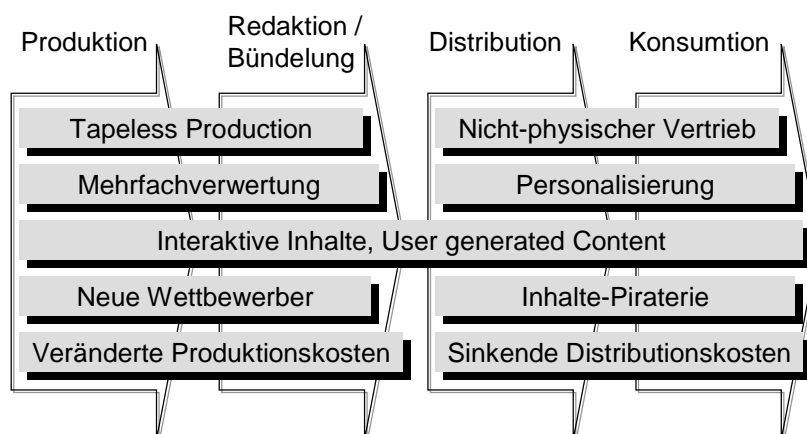


Legende: ▢ = nicht-physische, ▢ = physische Verarbeitung.

Besonderheiten digitaler Inhalte

- Nutzung erfordert entsprechende Hard- und Software
- Technologie unterliegt den Gesetzmäßigkeiten von Standards und Netzeffekten („Internet-Ökonomie“)
- Kosten der Distribution tendieren gegen null, Entstehung zusätzlicher Skaleneffekte
- Globale Verfügbarkeit von Inhalten („Death of Distance“)
- Information ist über verschiedene Medien transportierbar und einfacher für einzelne Nutzer individualisierbar, Entstehung zusätzlicher Economies of Scope
- Digitale Inhalte sind generell nicht mehr durch physische Medien geschützt, Piraterie wird erleichtert

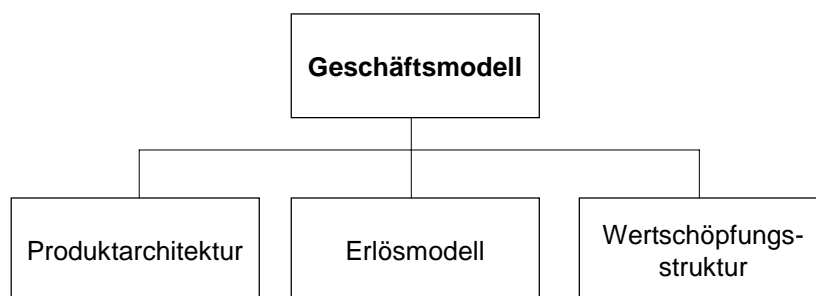
Veränderungen in der Wertschöpfungskette im Überblick



Gliederung

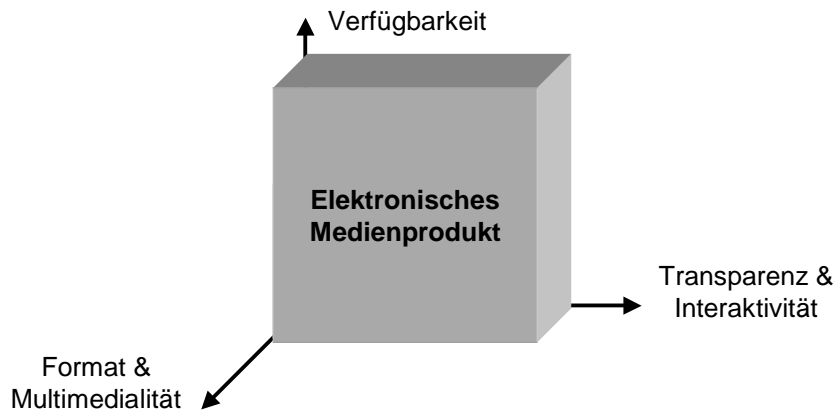
1. Einleitung
2. Besonderheiten der Medienbranche
3. Technischer Wandel
- 4. Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle**
5. Ausblick: Evolution der Medien

Elemente eines Geschäftsmodells



Quelle: in Anlehnung an Timmers (Business Models, 1998),
Mahadevan (Business Models, 2000).

Veränderte Produktarchitektur



Quelle: in Anlehnung an Baubin / Bruck (Hrsg., Verlagsindustrie, 1996), S. 141.

Grenzen der Akzeptanz neuer Medien

- Zusätzliche Kosten durch zusätzliche Hard- und Software
- Erhöhte Komplexität durch Notwendigkeit weiterer Standards (Problematik der Diffusion von Netzprodukten)
- Nutznachteile möglich (z.B. geringere Bequemlichkeit)
- Substitutiver und komplementärer Einsatz alter und neuer Medien je nach Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeitsvergleich alte vs. neue Medien

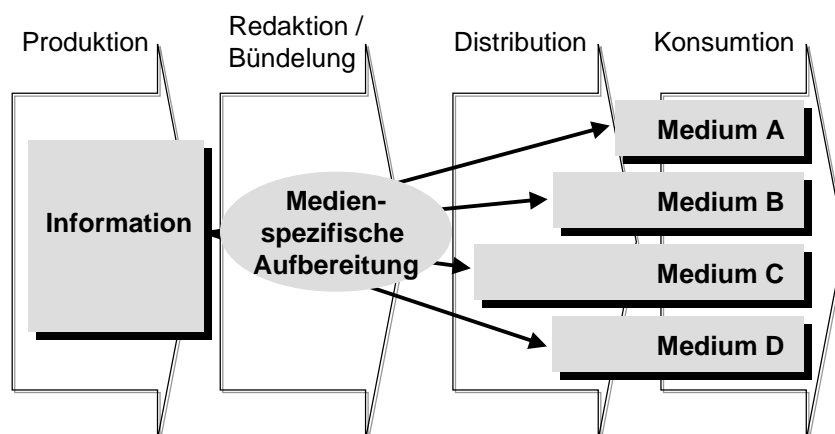
- Substitution alter durch neue Medien

$$\begin{array}{c} \text{Nutzen – Kosten des neuen Mediums} \\ > \\ \text{Nutzen – Kosten des alten Mediums} \end{array}$$

- Komplementärer Einsatz alter und neuer Medien

$$\begin{array}{c} \text{Nutzen – Kosten des parallelen Einsatzes} \\ \text{alter und neuer Medien} \\ > \\ \text{Nutzen – Kosten des alten Mediums} \end{array}$$

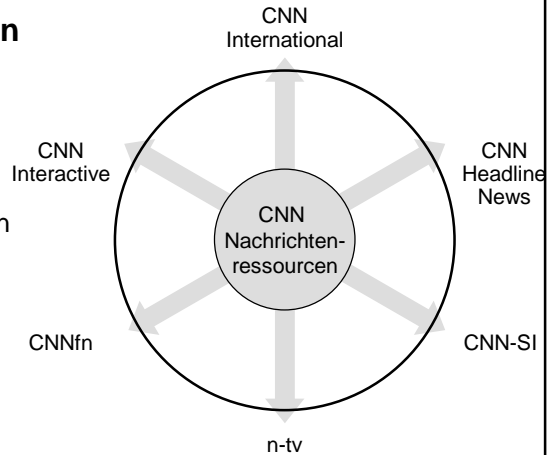
Mehrfachverwertung des-integrierter Medieninhalte



Beispiel Nachrichtengeschäft

CNN: Ein Unternehmen wie ein Rad

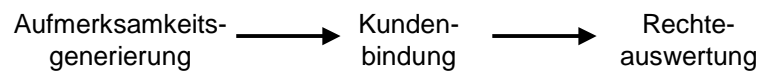
- standortverteilte Nachrichtenressourcen als virtueller Kern
- virtuelle Verknüpfung von Nachrichtenproduktion und -vertrieb durch IuK-Technik
- kundengruppen-spezifische Aufbereitung in differenzierten Vertriebskanälen



Quelle: in Anlehnung an Baumann / Wulff (Nische, 1996, S. 40).

Beispiel (Fernseh-) Unterhaltung

Big Brother



„TV drives Internet Traffic“

Coffey / Stipp (Interactions, 1997)

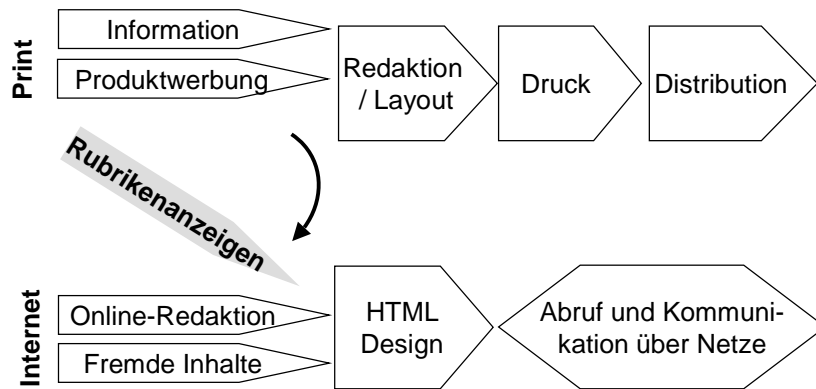
Kopierschutz und Piraterie

- Digitale Inhalte ermöglichen prinzipiell kopierverlustfreie Piraterie (Bsp. File Sharing à la *Napster*)
- Trade-off zwischen Nutzenverlust durch (für den Nutzer unbequemen) Kopierschutz und Erlössteigerung durch Verhinderung von Piraterie
- absoluter Schutz vor Piraterie de facto nicht möglich: die vier neuen File-Sharing-Dienste *FastTrack*, *Audiogalaxy*, *iMesh* und *Gnutella* haben zusammen genommen im Datenvolumen den (geschlossenen) Dienst *Napster* überflügelt (über 3 Mrd. ausgetauschte Dateien im August 2001)
- mittelfristige bei entsprechenden Bandbreiten mglw. analoge Probleme bei Spielfilmen

Veränderte Erlösmodelle (1)

- Wie gestaltet sich der optimale Mix aus Verkaufs- und Werbeerlösen?
 - „Kostenlos-Kultur“ des Internets auf Dauer wirtschaftlich nicht tragfähig
 - Werbebudgets werden kaum ausreichen, um alle werbebasierten Geschäfte zu finanzieren
 - Mögliche Erlösprobleme klassischer Medien durch Wechsel von Werbekunden auf neue Medien: Bsp. Rubrikanzeigen

Beispiel Rubrikanzeigengeschäft



Quelle: in Anlehnung an Sennewald (Massenmedien, 1998, S. 58 und 104).

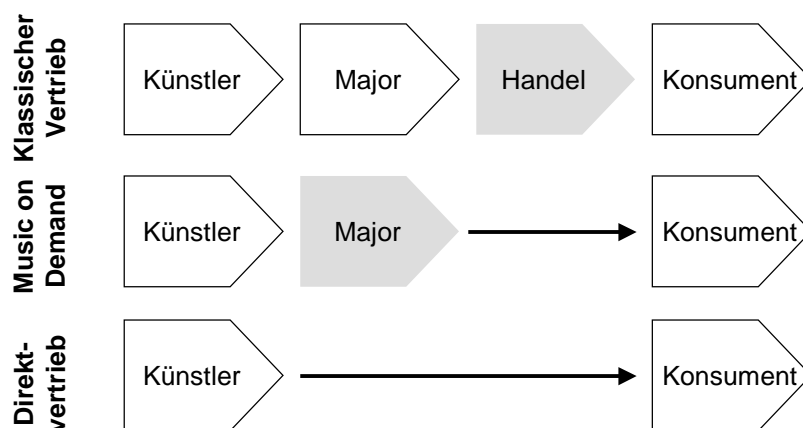
Veränderte Erlösmodelle (2)

- Welche neuen Einnahmequellen gibt es?
 - Zusätzliche Erlöse durch Content Syndication als Form der Mehrfachverwertung von Inhalten
 - Vermehrter direkter Absatz an Endkunden, sofern akzeptierte Bezahlverfahren (insb. Micropayments) vorhanden sind und entsprechender Kundennutzen geboten wird
 - Versuch der Implementierung neuer Abonnement-Modelle
 - Höhere Werbeerlöse durch effektivere, insb. individualisierte Werbeformen (One-to-One-Marketing)
 - Mögliche Zusatzerlöse durch Handel mit Kundenprofilen und Nutzung von Kunden zur Marktforschung (insb. Data Mining)

Veränderte Wertschöpfungsstrukturen

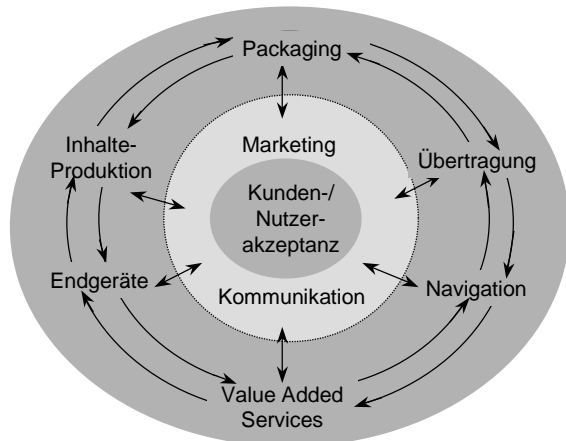
- Kreation von Inhalten muß spätere Mehrfachverwertung berücksichtigen
- Endkunden werden zunehmend in die Wertschöpfung eingebunden
- Beherrschung mehrerer Wertschöpfungsstufen: tatsächliche Synergien vs. Risikostreuung innerhalb eines Portfolios unsicherer Geschäfte
- Mögliche Disintermediation aufgrund der Möglichkeit des unmittelbaren Zugangs zum Endkunden
- Langfristig mögliche Ausbildung von lose gekoppelten Wertschöpfungsnetzwerken

Beispiel Musikgeschäft



Quelle: in Anlehnung an Buhse / Thiem (Musikindustrie, 1999).

Ausbildung von Wertschöpfungsnetzen



- geringere Transaktionskosten
 - größere Leistungsvielfalt
 - attraktiveres Angebot
- ↓
- Nachfrageverlagerung
 - kontinuierliche Erosion traditioneller Wertschöpfungsketten
- ↓
- Zugang zum Multimedia-Wertschöpfungsnetzwerk
 - auch bei Konkurrenz

Quelle: Zerdick / Picot / Schrape et al. (Internet-Ökonomie, 2001, S. 176).

Konzern-Workshop, 10. Oktober 2001

33

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Department für Betriebswirtschaft

Gliederung

1. Einleitung
2. Besonderheiten der Medienbranche
3. Technischer Wandel
4. Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle

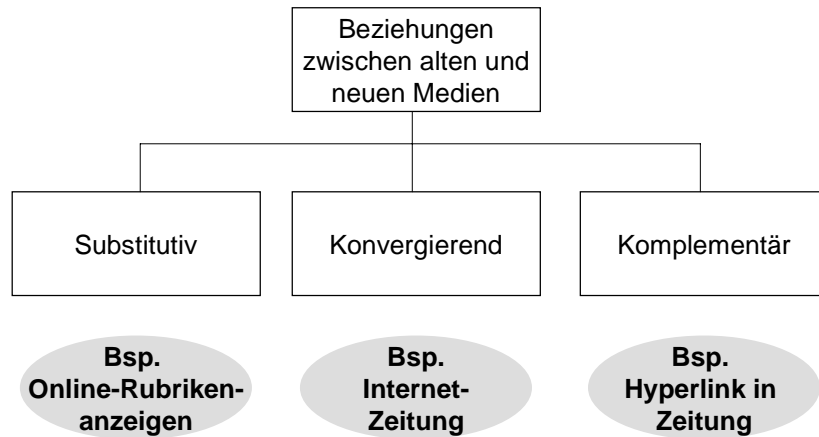
5. Ausblick: Evolution der Medien

Konzern-Workshop, 10. Oktober 2001

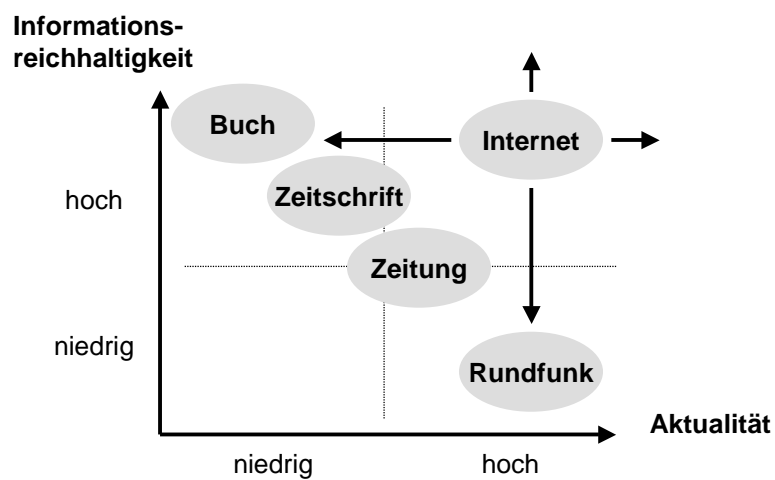
34

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Department für Betriebswirtschaft

Alte vs. Neue Medien



Beispiel Klassische Medien vs. Internet



Riepl'sches Gesetz

„Andererseits ergibt sich gewissermaßen als ein Grundsatz der Entwicklung des Nachrichtenwesens, daß die einfachsten Mittel, Formen und Methoden, wenn sie nur einmal eingebürgert und für brauchbar befunden worden sind, auch von den vollkommensten und höchst entwickelten niemals wieder gänzlich und dauernd verdrängt und außer Gebrauch gesetzt werden können, sondern sich neben diesen erhalten, nur daß sie genötigt werden können, andere Aufgaben und Verwertungsgebiete aufzusuchen.“

Wolfgang Riepl (Komplementarität, 1987 [1913]), S. 148.

Phasenmodell der Medienevolution

Experimentierphase

- intermediale Konkurrenz hinsichtlich Geld-, Aufmerksamkeit- und Werbebudgets
- unangepasste Übernahme von herkömmlichen Inhalteformaten
- technikgetriebene Innovationen
- hohe Bereitschaft zur Investition und Quersubventionierung

Konsolidierungsphase

- Reduzierung des intermedialen Wettbewerbs durch Repositionierung und Ausdifferenzierung
- Entwicklung optimierter Nutzungszusammenhänge für spezifische Medien
- verstärkte Orientierung an Kundenwünschen
- Selektion ökonomisch tragfähiger Geschäftsmodelle

Quelle: Dimmick / Rothenbuler (1984) und Bruck / Selhofer (1997), S. 15.

Herausforderung für die Medienbranche

„The greatest thing about the Internet is giving the consumer access to information that they never had before.

The worst thing about the Internet is giving the consumer access to information that they never had before.

We need to provide them with an experience that allows them to quickly and easily find the information they need in a format they want to see it in.“

Stephen Killeen, President of *Terra Lycos U.S.*