

Andrea Beyer, Hanno Beck

## Glücklose Medienfusionen

*Weltweit verabschieden sich Medienunternehmen von ihrer Strategie eines integrierten Medienkonzerns und verkaufen ihre Beteiligungen. Die Argumente für eine Multimedia-Strategie klingen überzeugend, sie scheinen aber in der Realität nicht gegriffen zu haben. Was ist passiert?*

Auch in der Medienbranche ist die Euphorie der Jahre 1999 und 2000 einer tiefen Depression gewichen. Nicht nur das Anzeigengeschäft ist eingebrochen, auch die Vision eines integrierten Medienkonzerns scheint zu den Akten gelegt: Weltweit verabschieden sich Medienunternehmen von noch kurz zuvor teuer eingekauften Kreuzbeteiligungen an anderen Medienunternehmen. So überzeugend das Konzept eines integrierten Medienkonzerns auf dem Reißbrett wirkt, so wenig wirklichkeitstauglich scheint es bei der Umsetzung gewesen zu sein. Was sind die Ursachen für den leisen Abschied vom großen strategischen Wurf?

### Lange Liste der Mißerfolge

Die Liste der Medienunternehmen, die ihre Expansionsstrategie rückabgewickelt haben, ist lang und enthält prominente Namen: Bei Bertelsmann hatte der ehemalige Vorstandschef Thomas Middelhoff noch die Vision eines „internetgetriebenen Inhalteunternehmens“; die Engagements des Konzerns sind weit gestreut: Neben dem Fernsehgeschäft, dem Kerngeschäft der Gruppe, ist Bertelsmann auch im Printgeschäft engagiert (Gruner & Jahr), im Musikgeschäft (Zomba Recording) und auch im Internet (Napster, BOL). Mittlerweile wird die Uhr im Konzern wieder zurückgedreht: BOL wird abgegeben, die Fachverlagssparte wird verkauft, und das Internet wird von der neuen Führung mittlerweile „als Teil der Stammgeschäfte und dort vornehmlich als Vertriebsweg“ betrachtet.

Beispielhaft für die Ernüchterung nach der Internet-Euphorie ist der Rückzug von Gruner & Jahr: wegen rückläufiger Anzeigen- und Vertriebslöse wurden das Internet-Magazin Online Today, der Computerchannel und das Online-Portal Business Channel eingestellt und durch Online-Auftritte der Wirtschaftspresse von Gruner & Jahr ersetzt. Aber auch aus der Fernseh-

produktion (FFP) verabschiedete sich das Unternehmen. Ähnlich verhielt sich der Springer-Konzern: Das Internet-Portal Sheego.com und die Suchmaschine Infoseek wurden eingestellt; das Entertainment-Portal Quivive meldete Insolvenz an, aus dem Sportportal Sport1.de stieg der Konzern aus. Man leide unter einem „unfokussierten Portfolio“, die Geschäftschancen im Internet seien überschätzt worden, hieß es zur Begründung.

Ein Beispiel für den Versuch, Print und TV unter einem Dach zu vereinen, war die Strategie der Holtzbrinck-Gruppe. Mit dem Erwerb von Anteilen am Nachrichtensender ntv war ein geradezu klassisches Cross-media-Marketing möglich: Telebörse und Handelsblatt lieferten Expertise und Nachrichten an den Fernsehsender. Trotz der einleuchtenden Strategie hat Holtzbrinck alle Beteiligungen der Gruppe im Fernseh- und Radiomarkt (die Beteiligungen an ntv und Anteile an zwölf privaten Radiosendern) an die zu Bertelsmann gehörende RTL-Group verkauft.

Konglomerale Strategien haben offenbar auch großen internationalen Medienunternehmen wenig Erfolg beschert: Vivendi Universal sollte „das erste Unternehmen in der Branche, das umfassende Inhalte über die Vertriebswege der nächsten Generation anbieten kann“ werden. Der neue Präsident Jean-René Fortou hat angekündigt, bedeutende Unternehmensbeteiligungen zu verkaufen und sich aufs Kerngeschäft zurückzuziehen.

Auch bei AOL/Time Warner melden Kritiker Zweifel an: Als AOL Time Warner 2000 im Zuge eines Aktien-tauschs übernahm, galt das als eine wegweisende Fusion: Der größte Internet-Zugangsdienst übernimmt den größten Medienkonzern. AOL sicherte sich damit eine Breitband-Plattform für seine interaktiven Dienste und mehr Inhalte, Time Warner konnte sich besser über das Internet vermarkten und zu der Fusion Inhalte beisteuern. Jetzt ist dieses Modell unter Beschuß geraten: Kritisiert werden mangelnde Kontrolle der Integration der beiden Unternehmen, was sich vor allem angesichts der diametral entgegengesetzten Unternehmenskulturen als schwierig erwiesen habe.

---

*Prof. Dr. Andrea Beyer, 49, lehrt Betriebswirtschaftslehre und Medienökonomie an der Fachhochschule Mainz; Dr. Hanno Beck, 37, ist Redakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.*

### Bestechende Logik

Die Logik des integrierten Medienkonzerns oder Multimediakonzerns war einfach und bestechend: Mit dem Aufbruch in Geschäftsfelder, die eng mit den Tätigkeitsfeldern der traditionellen Medienunternehmen in Verbindung stehen, ließen sich eine Fülle von Verbundvorteilen und Economies of Scale realisieren. Das Risiko eines solchen Engagements erscheint um so geringer und die Synergien um so größer, je näher der neue Bereich am Kerngeschäft liegt.

Ein wichtiges Kalkül hinter dieser Strategie sind die Verbundvorteile: Das Unternehmen setzt darauf, seine spezifischen, nicht ohne weiteres kopierbaren Fertigkeiten in andere, neue Tätigkeitsbereiche zu transferieren. Konkret lautete das Argument, daß die vorhandenen Erfahrungen des Kerngeschäftes bei Print- oder TV-Unternehmen als Erfahrungsvorsprung für das Hineinwachsen in diese neuen Betätigungsfelder erweisen dürften<sup>1</sup>. Hier ging es also um eine horizontale Erweiterung der Angebotspalette – es ging weder um Vorleistungen noch um nachgelagerte Produkte. Da die neuen Geschäftsfelder aber einen anderen Medienbereich betreffen und somit Elemente einer Diversifizierung enthalten, läßt sich diese Strategie auch als horizontale Diversifikation bezeichnen<sup>2</sup>.

Die Vorteile des neuen Engagements sind hauptsächlich Synergieeffekte (Economies of Scope) und Größeneffekte (Economies of Scale)<sup>3</sup>. Das zeigen die folgenden Zusammenhänge:

- Bei der Beschaffung und Herstellung von Medienprodukten können zentrale Einrichtungen, wie z.B. Archive oder Personal gemeinsam genutzt werden. Das vorhandene Know how sowie die „Führungsvorteile“ von Journalisten im Sinne von Kontakten und Verbindungen können für alle Medienprodukte eingesetzt werden. Ebenso ist denkbar, daß sich die Entwicklungskosten bei Innovationen reduzieren, wenn etwa ein erprobtes Konzept aus dem Printbereich auf den TV- oder Onlinebereich übertragen wird. Darüber hinaus spart die Beschaffung im eigenen Konzern Transaktionskosten und sichert strategisch wichtige Beschaffungsquellen.
- Bei der Verwertung der Inhalte erschließen sich Möglichkeiten in den verschiedenen Medien des Konglomerats. Diese Möglichkeiten werden durch die Merkmale von Informationen als digitale Güter verstärkt: sie lassen sich leicht verändern, sie unterliegen keiner physischen Abnutzung – es besteht

Nicht-Rivalität im Konsum – und sie sind leicht reproduzierbar. Damit kommen vor allem Größenvorteile durch First-copy-costs ins Spiel: First-copy-costs stellen fixe Kosten dar, die einen hohen Anteil an den Gesamtkosten im Medienbereich besitzen. Durch eine weitere Verwertungsmöglichkeit des gleichen Produktes (Windowing) oder eine Veränderung zu geringen Kosten (Versioning) können die gesamten Stückkosten gesenkt werden<sup>4</sup>. Die Mehrfachverwertung im eigenen Konzern oder mit verbundenen Unternehmen ist im Hinblick auf die Transaktionskosten kostengünstiger als über den externen Markt<sup>5</sup>.

- Bei der Vermarktung können sich Effizienzvorteile ergeben, wenn es sich um bereits eingeführte Marken handelt, die einen positiven Imagetransfer initiieren<sup>6</sup>. Dies ist um so wichtiger, als es sich bei Medienprodukten um Erfahrungs- und Vertrauensgüter handelt, bei deren Konsum der Nachfrager seine Unsicherheit durch Orientierung am Image bzw. an der Marke reduziert – ganz im Sinne des Use-and-gratifications-Ansatz in den Untersuchungen zur Medienwirkungsforschung<sup>7</sup>. Die Vermarktung von Medienprodukten eines Multimediakonzerns läßt sich durch die Möglichkeiten zu Cross-promotion<sup>8</sup> oder durch Kombitarife für die Werbekunden weiterhin positiv verstärken. Vorteile bei der Vermarktung ergeben sich auch dann, wenn es sich um eine vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette handelt; in diesem Falle werden Synergien zwischen Hardware und Software nutzbar<sup>9</sup>: Technik mit Inhalten läßt sich leichter und effektvoller einführen als Technik oder Inhalte alleine. Das gilt beispielsweise für Provider- und Inhaberdienste, Settop-Boxen oder für Kabelnetzbetreiber und TV-Veranstalter. Dieser Gedanke läßt sich mit Synergien durch Konvergenz der Hardware und der Distributionstechniken weiterführen.

<sup>3</sup> Vgl. allgemein zu den Zielsetzungen von Unternehmensverbindungen und -verflechtungen F. X. Bea: Entscheidungen des Unternehmens, in: F. X. Bea u.a. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 7. Aufl., Stuttgart 1997, S. 481 ff.; J.-P. Thommen: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 76 ff.

<sup>4</sup> Vgl. A. Zerdick u.a.: Die Internet-Ökonomie, 3. Aufl., Berlin u.a. 2001, S. 187 ff.

<sup>5</sup> Vgl. J. Heinrich: Medienökonomie, Bd. 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen 1994, S. 241 und 245 f.

<sup>6</sup> Vgl. B. W. Wirtz: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2002, S. 228.

<sup>7</sup> Vgl. M. Schenk: Medienwirkungsforschung, 2. Aufl., Tübingen 2002, S. 627 ff.

<sup>8</sup> Vgl. G. Bender: Cross-Media-Ownership, a.a.O., S. 71.

<sup>9</sup> Vgl. I. Sjurts: Die Fusion AOL-Time Warner: Eine strategietheoretische Erklärung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg. 2002, S. 129.

<sup>1</sup> Vgl. G. Bender: Cross-Media-Ownership, Heidelberg 1999, S. 73.

<sup>2</sup> Vgl. E. Göbel: Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 2002, S. 207.

### Diversifizierung als zusätzlicher Bonus

Der Onlinebereich dürfte noch aus einem weiteren Grund für ein neues Engagement in Frage gekommen sein: Gerade die „neuen“ elektronischen Medien wie das Internet als wachstumsstark und daher für Unternehmen aus dem klassischen Medienbereich als sinnvolle Investitionsbereiche – eine willkommene Diversifizierung für Unternehmen, die in reifen Märkten operieren<sup>10</sup>.

Die Einschätzung neuer Medien als Wachstums- sparte und attraktiver Investitionsbereich hat für die alten Medienunternehmen einen weiteren Hintergrund: Resultiert das Wachstum in den neuen Medien aus Substitutionseffekten, so sind in den klassischen Medien Einbußen zu befürchten. Der Schutz vor Substitutionskonkurrenz war ein weiteres Argument für die Strategie zum Multimediakonzern<sup>11</sup>. Bereits beim Aufkommen des Fernsehens hatten die bis dahin traditionellen Medien Print und Hörfunk Bedenken, daß das neue Medium eine Substitutionsgefahr für ihre Produkte darstellt. Da liegt es nahe, dieses Substitutionsprodukt selbst anzubieten. Diese Strategie hatte eine Beteiligung der Verleger an TV-Veranstaltern (die ja damit schon einmal in den achtziger Jahren gescheitert waren) zur Folge und hat sich im Internetzeitalter entsprechend fortgesetzt.

Ein weiterer Vorteil einer Diversifizierung ist eine stärkere Streuung der Mittel und damit eine Verbreiterung der Einnahmenbasis. Das macht vor allem Sinn, wenn das Stammgeschäft rückläufig oder aber stark von konjunkturellen Schwankungen geprägt ist. Zusätzliche Einnahmenfelder stabilisieren dann die gesamte Einnahmenlage<sup>12</sup>.

Insgesamt lassen sich aus der Perspektive der Diversifizierung also drei Argumente ausmachen:

- Diversifizierung als Instrument der Risikoverteilung. Das Geschäft im Stammarkt geht zurück; dieser Rückgang soll durch neue Geschäftsfelder kompensiert werden.
- Schutz vor Substitutionskonkurrenz. Man besetzt konkurrierende Geschäftsfelder, um potentielle Konkurrenz zu verhindern. Dabei sind Erfahrungen aus brachenverwandten Feldern ein strategischer Vorsprung vor neuen Konkurrenten.
- Teilhabe an Wachstumsmärkten. Man schichtet seine Mittel in neue, attraktivere Geschäftsfelder um.

<sup>10</sup> Vgl. O. W. Schusser: Wertschöpfungskette und Wertschöpfungs- system des deutschen Fernsehmarktes, Hamburg 1999, S. 185 ff.

<sup>11</sup> Vgl. G. Bender: Cross-Media-Ownership, a.a.O., S. 74.

<sup>12</sup> Vgl. B. W. Wirtz, a.a.O., S. 233.

Mit diesen Argumenten bewaffnet sind die Medien- unternehmen in die Schlacht um den Multimediakonzern gezogen. Doch wie die einleitenden Beispiele gezeigt haben, befinden diese sich derzeit eher auf dem Rückzug. Was ist schief gegangen?

### Zweifelhafte Synergien

Grundvoraussetzung einer Nutzung von Synergien ist es, daß zwischen den betreffenden Unternehmen gemeinsame oder zumindest ähnliche Wertschöpfungsprozesse bestehen, die gemeinsam genutzt werden können. Waren diese Übereinstimmungen in den Wertschöpfungsprozessen gegeben?

Bei der Beschaffung und Produktion von Medien- produkten können in der Tat zentrale Einrichtungen wie beispielsweise Archive gemeinsam genutzt werden. Doch diese Vorteile sind nur begrenzt: Zum einen sind die Kosten für diese Einrichtungen sprungfix, d.h. bei einem stärkeren Anstieg der Nutzung müssen auch diese Einrichtungen aufgestockt werden, so daß Skaleneffekte bei der Nutzung dieser Einrichtungen nur begrenzt realisierbar sind. Im schlimmsten Fall kann es sogar zu einem Anstieg der Durchschnittskosten kommen, nämlich dann, wenn man die zentralen Einrichtungen aufstocken muß, diese dann aber im Vergleich zu vorher geringer ausgelastet sind.

Die Mehrfachverwertung von Informationen gilt als eines der schlagenden Argumente für integrierte Medienunternehmen – wie weit ist es damit her? Dieses Argument gilt nur für die Informationen, nicht aber für deren Aufbereitung. Gerade hier greift das Argument der Mehrfachverwertung nicht: Informationen müssen für unterschiedliche Medien unterschiedlich aufbereitet und dargeboten werden – die Mehrfachverwertung der Zeitungsinformation endet spätestens an der Studiotür. Zudem sind manche Themen für einige Medien nicht geeignet: So lehnen Radiosender Themen ab, die zu visuell ausgerichtet sind, ebenso passen viele Themen aus Zeitungen nicht in audiovisuelle Medien, deren Beiträge in der Regel nicht sehr viel länger als drei Minuten sein sollen – wenig Raum, um beispielsweise die Probleme des Länderfinanzausgleichs oder der Kommunenfinanzierung prägnant und verständlich, aber ausreichend detailliert darzustellen. Also stellt sich die Frage: Wie wichtig sind Informationen als Input für ein Medienunternehmen, und wie wichtig ist im Vergleich dazu deren adäquate Aufbereitung?

Diese Frage läßt sich leichter mit einem Blick auf den Charakter von Informationen als öffentliches Gut beantworten<sup>13</sup>: Sind Informationen erst einmal der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, hat das zuerst ver- öffentlichende Unternehmen keinen Einfluß mehr auf

deren Verbreitung. Vor allem im Online-Bereich muß von daher eine Maxime für einen Geschäftserfolg beachtet werden: Das Unternehmen muß dafür sorgen, daß die Information zu einem persönlichen Gut wird – erst dann ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen. Doch alleine durch die Veröffentlichung der Information kann man dies kaum erreichen, Kundenbindung vor allem im Online-Bereich muß über einen mit der Information verbundenen persönlichen Zusatznutzen erfolgen, beispielsweise durch einen nach individuellen Vorgaben zusammengestellten Newsletterdienst. Im Grunde genommen zahlt der Kunde dann nicht für die Information, sondern für die Selektion und Aufbereitung.

Vor dem Hintergrund dieser Argumente läßt sich vermuten, daß Informationen als Input in vielen Bereichen eine nicht so große Rolle spielen, wie in vielen Akquisitionsstrategien gepriesen. Entscheidend sind vielmehr neben dem Vertrieb die Selektion, die Aufbereitung und der persönliche Service für den Kunden. Die gepriesene Mehrfachverwertung von Inhalten erscheint unter diesem Blickwinkel bei weitem nicht so gewinnträchtig, wie man es vermutet, da Inhalte zwar mehrfach verwendet werden können, aber erst nach unterschiedlicher Aufbereitung. Nicht die Inhalte, sondern die Aufbereitung sind das zentrale Produkt eines Medienunternehmens.

Dieser Gedanke relativiert auch ein weiteres Argument, und zwar der gemeinsamen Nutzung von Vertriebswegen. Welche Gemeinsamkeiten bestehen zwischen den Vertriebswegen einer Zeitung und denen eines Radios? Kann man den Vertrieb via Internet mit dem via Print vergleichen? Hier dürften die Verbundeffekte relativ gering sein. Am ehesten treffen die Synergie-Argumente noch auf Fernsehen und Internet zu: Die Vertriebswege nähern sich ebenso an wie die Übertragungsmedien (Stichwort Konvergenz der Medien), und Fernsehbeiträge lassen sich 1:1 auch ins Internet stellen. Allerdings steckt hier die Technik noch in den Kinderschuhen.

### **Gemeinsame Vermarktung**

Wie steht es mit der gemeinsamen Vermarktung von Inhalten und Marken? Grundsätzlich ist diese Idee richtig und praktikabel, am anschaulichsten zeigen das die Beispiele Big Brother (TV und Internet) oder Telebörse (TV und Print). Hier kann ein Format auf verschiedene Weisen vermarktet werden und der Erfolg oder der bewährte Markenname aus dem einen Medium auf das andere übertragen werden. An diesen

Beispielen hängen sich dann die Möglichkeiten zur sogenannten Cross-promotion auf, bei denen mit kombinierten Werbetarifen gearbeitet und in einem Medium Werbung für das Verbundmedium gemacht wird.

Dieser Ansatz ist zwar einleuchtend, dennoch muß man ihn hinterfragen. Zunächst drängt sich die Frage auf, wieviele solcher Formate man kreieren kann, die sich zu einer Mehrfachverwertung auf unterschiedlichen Medien eignen. Für den Konsumenten ist der Zusatznutzen aus dem Konsum des zweiten Mediums zum gleichen Thema als eher gering zu erachten: Wer die Telebörse gelesen hat, wird möglicherweise sein Freizeitbudget auf andere Weise ausfüllen als sich nochmals die gleichen oder ähnliche Inhalte auf ntv anzusehen; wer die Telebörse auf ntv gesehen hat, dem genügt möglicherweise die Kurzfassung und er verzichtet auf den Kauf des Magazins. Zu diesem Ergebnis muß man kommen, wenn man unterstellt, daß den einzelnen Medien eine mehr oder weniger starke Substitutionsbeziehung eigen ist. Unterstellt man eine solche substitutive Beziehung, so ist klar, daß bei einer Zusammenlegung zweier Unternehmen eins und eins nicht zwei, sondern bestenfalls anderthalb ergibt.

An gemeinsamen Formaten hängt auch die Idee der Cross-promotion. Dies ist ebenfalls auf den zweiten Blick nicht so überzeugend, wie es zunächst schien: Solange die Zielgruppe der jeweiligen Unternehmen nicht homogen oder zumindest ähnlich ist, macht eine Werbung auf beiden Medien wenig Sinn: Lohnt es sich wirklich, für Bravo-TV auf ntv Werbung zu machen? Lohnt es sich, auf Viva für die Frankfurter Allgemeine zu werben? Wer also eine plattformübergreifende Vermarktung von Inhalten und Werbung anstrebt, muß darauf achten, daß die jeweiligen Kundengruppen ein ausreichend hohes Maß an Ähnlichkeit aufweisen, um diese Strategie überhaupt zu ermöglichen.

Diese Überlegung steht allerdings im Widerspruch zu einem weiteren Argument für medienübergreifende Akquisitionen, nämlich der Diversifizierung des Geschäftes – auch hier müssen die gängigen Argumente hinterfragt werden.

### **Risikoballung statt Diversifikation**

Diversifikation war eine zunächst einleuchtende Idee: Durch die Akquisition anderer Medien sollte die Abhängigkeit vom eigenen Kerngeschäft reduziert werden. Die Abhängigkeit vom Printgeschäft wird reduziert, indem beispielsweise ein Radiosender hinzugekauft wird. Es werden also zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Expansion in einen Bereich, in den man Kernkompetenzen übertragen kann, zu-

<sup>13</sup> Vgl. H. Beck: Medienökonomie, Print, Fernsehen, Multimedia, New York 2002, S. 5 ff.

gleich aber Diversifikation des Beteiligungsportfolios. Diese Überlegung hat sich als Trugschluß erwiesen.

Die Idee, auf dem Weg einer Akquisition weiterer Medienunternehmen zu diversifizieren, ist grundsätzlich in Frage zu stellen. Zwar mag ein Verlag durch die Akquisition eines Radiosenders seine Abhängigkeit vom Printgeschäft reduzieren und sich vor Substitutionskonkurrenz schützen, doch die Abhängigkeit vom Kerngeschäft nimmt auf diesem Weg zu: Der für die meisten Medienunternehmen relevante Markt ist der Markt für Anzeigen – bricht dieser zusammen, so ist davon das Geschäft des Fernsehsenders ebenso betroffen wie das des Verlages. Die jüngste Rezession hat dies gezeigt: Der Konjunktur einbruch, der das Anzeigengeschäft fast zum Erliegen gebracht hat, hat allen Medienunternehmen, gleich welches Medium, das Geschäft verhandelt. Exemplarisch dafür das Beispiel Telebörse: Mit der Börsenbaisse sind sowohl die Leser als auch die Zuschauer der Telebörse zunehmend ferngeblieben – hier hat man Risiken gepoolt, anstatt zu diversifizieren. Eine konsequente Diversifizierung im Sinne einer Verminderung des Gesamtrisikos im Konzernportfolio müßte auf Investitionen in konjunkturalneutralen Geschäftsfeldern fernab vom konjunktursensiblen Anzeigengeschäft setzen. Der Haken an dieser Strategie: Für Medienunternehmen fallen bei einer Diversifizierung in branchenferne Unternehmen die Verbund- und Skaleneffekte mehr oder weniger aus. Die Akquisitionsstrategie mutiert dann zu einer reinen Portfoliostrategie.

Dieses Argument eines steigenden Risikos gilt auch für den vielbeschworenen Imagetransfer innerhalb der verschiedenen Medien. Die meisten Unternehmen haben wohl nicht bedacht, daß dieser Mechanismus auch in die andere Richtung funktioniert. Zuerst stellt sich die Frage, ob die Qualität des Ursprungsmediums auch im neuen Medium zu halten ist – oft mußte für die Internet-Inhalte eine neue Redaktion aus dem Boden gestampft werden, die nicht immer den Anspruch der etablierten Mutter einlösen konnte. Auch mit dieser Strategie erhöhen sich nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken: Mißmanagement oder Fehleinschätzungen in einem der beiden verbundenen Medien schlagen zurück auf das jeweilige Partnerunternehmen. Die höheren Chancen auf eine Übertragung des Images gehen einher mit höheren Risiken im Falle des Scheiterns. Das höhere Risiko gilt auch für die gemeinsamen Formate, wie das Beispiel Big Brother zeigt: Hat das Format seinen Zenit überschritten und sinkt das Publikumsinteresse, so sinken die Einnahmen in beiden Medien – sowohl im Internet als auch im Fernsehen.

Unabhängig von dieser Risikoballung im unternehmerischen Portfolio bleibt der Gedanke der Teilhabe an Wachstumsmärkten richtig. Doch auch hier sind drei Einschränkungen zu machen: Zum einen bedeutet die Chance auf höheres Wachstum auch ein höheres Risiko. Ob ein Unternehmen, das sich in seinem Kerngeschäft bedroht sieht und deswegen diversifizieren will, notwendigerweise diese Risiken eingehen soll oder muß, ist eine Frage des unternehmerischen Mutes. Zum anderen waren die Wachstumserwartungen für die neuen Medien auch im Zuge der Börsenhysterie der Jahre 1999 und 2000 maßlos überzogen.

### Keine attraktiven Geschäftsfelder

Schließlich ist zu fragen, ob die Märkte, in die man noch 2000 einsteigen wollte, wirklich so attraktiv waren, wie man es vermutete.

Um die Attraktivität dieser Geschäftsfelder zu erfragen, sind drei zentrale Fragen zu stellen<sup>14</sup>:

- Wie hoch sind die Eintrittsbarrieren?
- Wie sind die Machtverhältnisse innerhalb der Branche, also welche Verhandlungsmacht haben Anbieter und Nachfrager?
- Wie stabil sind die Wettbewerbsverhältnisse – ist in Zukunft ein verschärfter Wettbewerb zu befürchten, der das Geschäftsfeld unattraktiver macht?

In Hinblick auf die Eintrittsbarrieren ist zwischen technischen und ökonomischen Barrieren zu unterscheiden. Die technischen Markteintrittsbarrieren sind bei den audiovisuellen Medien in den vergangenen Jahren deutlich gesunken, und im Online-Bereich dürften sie noch niedriger sein. Digitalisierung, zunehmende Kapazitäten an Sendeplätzen sowohl im Kabel als auch bei Satelliten haben die Markteintrittsbarrieren bei audiovisuellen Medien in den vergangenen Jahren deutlich gesenkt. Durch das Aufkommen des Kabelfernsehens standen mehr Sendeplätze – bisher der wesentliche Engpaß – zur Verfügung. Zugleich reduzierte das Aufkommen des Kabelfernsehens die Anforderungen an die bereitzustellende Infrastruktur, so daß die Kosten eines Markteintrittes sich vor allem auf die Studiotechnik reduzieren. Und je mehr ein Sender zu einer Abspielstation verkommt, um so mehr reduziert sich der Bedarf an Studioequipment. Selbiges gilt nur begrenzt für Printmedien: Der größte Kostenfaktor ist nach wie vor das umfangreiche Vertriebsnetz. Dessen Aufbau macht die Gründung einer Zeitung teuer und riskant. Unter dem Strich ist festzuhalten, daß die

<sup>14</sup> Vgl. M. E. Porter: From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business review, Mai – Juni 1987, S. 2 ff.

technischen Eintrittsbarrieren in die neuen Märkte in der Regel eher gering waren – mit fallender Tendenz.

Ökonomische Eintrittsbarrieren resultieren im Online-Geschäft vor allem durch Wahrnehmungsbarrieren: In der Überfülle des Angebotes greift der Nutzer am ehesten auf bekannte Namen zurück. Dieses Argument muß zumindest für die Anfänge des Online-Booms relativiert werden: Zum einen verhalf hier einigen unbekanntem Unternehmen der Startvorteil zu einer gewissen Popularität (beispielsweise bei wallstreet-online), zum anderen waren es oft auch die entsprechenden Namen der Portale, die Besucher auf die Seiten zogen (beispielsweise boerse.de). Nicht zuletzt glaubten Neueinsteiger an die Macht der im Internet auftretenden Netzwerkexternalitäten<sup>15</sup> und haben beim Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden massiv billiges Geld vom Kapitalmarkt verbrannt. Das Online-Geschäft ist ein teurer Kampf um Aufmerksamkeit. Dies dürfte jedoch aus ökonomischer Perspektive die einzig ernst zu nehmende Hürde im Onlinebereich darstellen.

Die ökonomischen Marktzutrittsschranken im TV-Sektor sind hingegen bedeutend höher als im Onlinebereich. Neben den institutionellen Eintrittsbarrieren in Form der Lizenzvergaben und den Regelungen zur Sicherung der Meinungsvielfalt existieren hier auch strukturelle Zutrittsbeschränkungen. Die Größenvorteile, verursacht durch den hohen Fixkostenanteil, die Werbespot-Reichweiten-Spirale sowie der Erfahrungsvorsprung der etablierten Anbieter und deren vertikale Verflechtungen sind keine guten Rahmenbedingungen für Neueinsteiger<sup>16</sup>. Die ließen sich höchstens noch im Spartenbereich finden, was aber wiederum eine für die Werbewirtschaft attraktive Zielgruppe oder ein zahlungskräftiges und -williges Publikum voraussetzt<sup>17</sup>.

Die hohen ökonomischen Marktzutrittsschranken scheinen damit positive Bedingungen für eine Beteiligung an etablierten TV-Veranstaltungen darzustellen. Der Blick auf die Wettbewerbsintensität in der Realität führt jedoch zu einem anderen Ergebnis: Der TV-Markt im Segment der Vollprogrammanbieter ist bestens durch etablierte und finanzstarke Unternehmen besetzt. Die öffentlich-rechtlichen Anbieter, die RTL-Senderfamilie und die SAT1/Pro7-Gruppe teilen fast 90% des Marktes unter sich auf. Das Marktpotential, definiert

durch das Zeitbudget der Zuschauer, ist weitgehend ausgeschöpft. Es handelt sich hier um reife, gesättigte Märkte. Diese Tatsache impliziert einen Verdrängungswettbewerb unter den etablierten Anbietern<sup>18</sup>, der durch die zunehmende Konkurrenz neuer Medien sowie durch die Existenz von Sunk costs im Falle des Marktaustritts noch verstärkt wird.

Vor diesem Hintergrund bestehen die Akquisitionen der erwähnten Medienunternehmen den Attraktivitätstest in der Regel nicht: Der Onlinebereich ist unter dem Aspekt der relativ niedrigen Markteintrittsschranken für ein Ausweiten der Betätigungsfelder von Medienunternehmen unattraktiv. Unter dem Aspekt der Wettbewerbsverhältnisse auf dem TV-Markt gilt das gleiche für ein Engagement in diesem Sektor. Die Eintrittskosten dürften im Zuge der Medienbegeisterung der Jahre 1999 und 2000 deutlich gestiegen sein. Im Rückblick auf die monetär alimentierte Börsenhausse der Jahre 1999 und 2000 läßt sich sagen, daß viele Engagements von den Medienunternehmen zu teuer bezahlt worden sind. Das dürfte vermutlich auch für solche Engagements gelten, die nicht über die Börse abgewickelt wurden, wenn man unterstellt, daß die Preissteigerungen bei den börsennotierten Unternehmensbeteiligungen auch auf die Preise nicht-börsennotierter Unternehmensanteile ausstrahlen.

Diese Überlegungen machen deutlich, daß die Geschäftsfelder, in die viele Medienunternehmen vorgestoßen sind, nicht so attraktiv waren, wie es schien.

### Management-Probleme

Möglicherweise waren es nicht nur strategische Probleme, sondern auch Management-Probleme, welche die Akquisitionen so schwierig gemacht haben. Bei dieser Überlegung ist ein Blick in die Transaktionskostentheorie hilfreich<sup>19</sup>.

Zwei wesentliche Quellen von Transaktionskosten sind die Kosten der Informationsverarbeitung und -beschaffung sowie die Kosten einer hinreichenden Überwachung der Mitarbeiter. Erstere Kosten entstehen durch die Notwendigkeit, die neuen Konzerneinheiten aufeinander abzustimmen. Auch die Kosten der Überwachung und Motivation der Mitarbeiter nehmen zu, da mit der steigenden Größe der Unternehmen die Informationsasymmetrie zwischen der Leitung und den Angestellten zunimmt. Das kostet im Zweifelsfall

<sup>15</sup> Vgl. H. Beck, A. Prinz: Ökonomie des Internet, New York, München 2002, S. 35 ff.

<sup>16</sup> Vgl. I. Sjurts: Strategien in der Medienbranche, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 247 ff.

<sup>17</sup> Vgl. H. Beck, A. Prinz: Die Zukunft des Fernsehens. Welche Rolle spielen Pay-TV und Pay-Per-View in Deutschland, in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Band 50 (1999), Heft 1, S. 86.

<sup>18</sup> Vgl. M. Karmasin: Medienökonomie, Graz, Wien 1998, S. 337 f.

<sup>19</sup> Vgl. R. H. Coase: The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. IV (1937), S. 386 - 405; und O. E. Williamson: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York 1975.

nochmals Personal für die Einrichtung von Stäben oder weiterer Hierarchieebenen<sup>20</sup> und bedeutet möglicherweise auch steigende Löhne, wenn man mit Effizienzlohnmodellen argumentiert.

Mit steigender Größe der Medienunternehmen steigen auch die Transaktionskosten der Informationsverarbeitung und der Überwachung der Mitarbeiter. Bei nicht-integrierten Unternehmen fallen diese Transaktionen zwar auch an, werden aber durch den Markt bewältigt. Bei den genannten Medienfusionen fällt allerdings auf, daß die im Zuge dieser Fusionen anfallenden Transaktionskosten völlig neu auf die Unternehmen zugekommen sind – insofern gab es keine Ersparnis anderer, marktbedingter Kosten, die vorher angefallen wären<sup>21</sup>. Unter dem Strich läßt sich festhalten, daß die Anzahl und die Heterogenität der Transaktionen nach der Integration zugenommen hat, was die Transaktionskosten der Unternehmen deutlich gesteigert haben dürfte.

Möglicherweise steht auch ein psychologisches Management-Problem dahinter: Mit zunehmender Entfernung der Konzernspitze vom Alltagsgeschäft könnte auch die Gefahr von Fehlentscheidungen zunehmen, befeuert noch von einer sich möglicherweise einstellenden Überheblichkeit angesichts rake-tenartiger Aktienkursgewinne. Und auch auf Belegschaftsseite mag es psychologische Probleme mit der Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen gegeben haben<sup>22</sup>. Diese Probleme sowie die Unruhen bei der Integration der Unternehmensteile dürften nochmals die Transaktionskosten und auch die Lohnkosten gesteigert haben – in unruhigen Zeiten drohen zumeist die besten Mitarbeiter abzuwandern, die man dann entweder ersetzen oder durch Halteprämien an das Unternehmen binden muß.

### Zusammenfassung

Warum sind die zahlreichen Versuche einer Diversifikation für so viele Medienunternehmen nur wenig glücklich verlaufen?

Erstens waren die realisierten Wettbewerbsvorteile bei weitem nicht so groß wie ursprünglich erhofft: Zum einen sind viele der Akquisitionen um die Jahre 1999 und 2000 offenbar zu stark überhöhten Preisen vorgenommen worden; zudem zeigt eine Analyse der Geschäftsfelder, daß die expandierenden Unternehmen offenbar die Attraktivität der zu besetzenden Geschäftsfelder überschätzt haben.

<sup>20</sup> Vgl. E. Göbel, a.a.O., S. 208 f.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 214.

<sup>22</sup> Vgl. I. Sjurts, a.a.O., S. 136.

Zweitens haben die Unternehmen darauf vertraut, daß sie diese Geschäftsfelder kraft ihrer Kernkompetenzen erfolgreich besetzen können und umfangreiche Verbundvorteile erzielen können. Doch diese Hoffnungen haben sich als trügerisch oder zumindest als nur begrenzt richtig entpuppt. Das Problem besteht darin, daß die Rolle der Information als Input und relevanter Produktionsfaktor ebenso überschätzt wurde wie die Möglichkeit, redaktionelle Kompetenzen aus einem Medium ohne Schwierigkeiten auf andere Medien zu übertragen. Die erhofften Verbundeffekte waren deutlich geringer als erwartet. Die Strategie der horizontalen Diversifizierung, welche die Unternehmen beabsichtigten, ist wohl eher zu einer Strategie der konglomeralen Diversifikation mutiert<sup>23</sup>.

In Hinblick auf den Diversifizierungsaspekt waren die Geschäftsfelder wiederum zu ähnlich, als daß man von einer wirklichen Diversifizierung sprechen könnte. Ursache dafür mag der Trugschluß gewesen sein, daß man ein Unternehmen diversifiziere, indem man in unterschiedliche Medienunternehmen investiere. Diese Vorstellung verkennt, daß eine wirkliche Diversifizierung unter Portfoliogesichtspunkten nur dann stattfindet, wenn die Tätigkeiten eines Unternehmens aus verschiedenen, voneinander unabhängigen Einnahmequellen gespeist werden. Und genau in diesem Punkt ging das Kalkül der Medienunternehmen nicht auf: Anstatt auf der Einnahmenseite zu diversifizieren, hat man sich mit der Akquisition neuer Medienunternehmen Klumpenrisiken ins Unternehmensportfolio geholt, da auch die neuen Akquisitionen letztlich von den gleichen Einnahmequellen abhängig waren wie die bisherigen Unternehmensbestandteile.

Hier dürfte auch eine wesentliche Ursache für das so rasche Scheitern der ambitionierten Expansionspläne vieler Medienunternehmen liegen: Der drastische Einbruch der Konjunktur und der Werbeeinnahmen hat die Klumpenrisiken in den Portfolios der Medienunternehmen schnell und drastisch Wirklichkeit werden lassen. Die Folge: Viele der frisch eingekauften Geschäftsfelder wurden angesichts der Ertragseinbrüche und der drohenden Mittelknappheit wieder veräußert, bevor man überhaupt ernsthaft angefangen hatte, einen integrierten Medienkonzern zu schmieden. Die Kombination einer Werbekrise verbunden mit dem Problem der kaum realisierbaren Verbundeffekte hat dem Traum vom integrierten Medienkonzern einen Dämpfer versetzt. Doch mit dem nächsten Konjunkturaufschwung werden diese Pläne und Träume sicherlich eine Wiederbelebung erfahren.

<sup>23</sup> Vgl. E. Göbel, a.a.O., S. 214.