

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII

Teil 1

Die Medienbranche im Wandel	1
-----------------------------------	---

Teil 2

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	5
A. Medienunternehmen, Medienprodukte und Unternehmensstrategie	5
I. Zur Definition von Medienunternehmen	5
II. Medienprodukte	8
1. Die Elemente von Medienprodukten	8
2. Medienprodukte als ökonomische Güter	9
III. Produktmerkmale und Strategie von Medienunternehmen	13
1. Der Vorrang des Werbemarktes	13
2. Massenmarkt statt Nische: Der Trend zur Mitte	14
3. Die Tendenz zu Qualitätsreduktion und Kostenwettbewerb im Rezipientenmarkt	14
B. Elemente und Dimensionen der strategischen Analyse	16
I. Medienmärkte	16
1. Zur Marktabgrenzung	16
2. Die Medienteilmärkte	16
3. Dimensionen der Marktstruktur	17
II. Strategien in den Medienmärkten	18
1. Strategietheoretische Ansätze	18
2. Strategiedimensionen	19
III. Strategie, Unternehmenserfolg und Marktergebnis	21
IV. Fazit: Die Analysedimensionen	22

Teil 3

Strategien in der deutschen Medienbranche	25
A. Der Zeitungsmarkt	26
I. Die Marktstruktur	27
II. Unternehmensstrategien	36
1. Grundlegende Handlungsmuster und Entwicklungsphasen	36
2. Die Strategien der Zeitungsverlage im einzelnen	40
2.1 Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH	41
2.1.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	41
2.1.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	45
2.1.3 Fazit	48
2.2 Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH	49
2.2.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	49
2.2.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	52
2.2.3 Fazit	55
2.3 Axel Springer Verlag AG	56
2.3.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	56
2.3.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	66
2.3.3 Fazit	72
2.4 Süddeutscher Verlag GmbH	73
2.4.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	73
2.4.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	76
2.4.3 Fazit	80
2.5 taz - die tageszeitung Verlagsgenossenschaft e. G.	81
2.5.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	81
2.5.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	86
2.5.3 Fazit	88
3. Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis	90
B. Der Zeitschriftenmarkt	96
I. Die Marktstruktur	97
II. Unternehmensstrategien	103

1.	Grundlegende Handlungsmuster und Entwicklungsphasen	103
2.	Die Strategien der Zeitschriftenverlage im einzelnen	110
2.1	Bauer Verlagsgruppe	110
2.1.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	110
2.1.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	116
2.1.3	Fazit	119
2.2	Hubert Burda Media	120
2.2.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	120
2.2.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	126
2.2.3	Fazit	129
2.3	Gruener + Jahr AG & Co.	130
2.3.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	130
2.3.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	135
2.3.3	Fazit	139
2.4	Jahreszeiten Verlag GmbH	140
2.4.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	140
2.4.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	145
2.4.3	Fazit	147
2.5	Verlagsgruppe Milchstraße	148
2.5.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	148
2.5.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	153
2.5.3	Fazit	155
2.6	Spiegel Gruppe	156
2.6.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	156
2.6.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	160
2.6.3	Fazit	165
2.7	Axel Springer Verlag AG	166
2.7.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	166
2.7.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	168
2.7.3	Fazit	170
3.	Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis	172

2.2.6	Jazz Welle Plus Hamburg GmbH	226
2.2.6.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	226
2.2.6.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	227
2.2.6.3	Fazit	229
2.2.7	Anbieterinnengemeinschaft im FSK e. V.	229
2.2.7.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	229
2.2.7.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	231
2.2.7.3	Fazit	232
2.2.8	Anbietergemeinschaft Hamburger Lokalradio e. V.	232
2.2.8.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	232
2.2.8.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	233
2.2.8.3	Fazit	234
2.3	Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis . .	235
III.	Der Fernsehmarkt	240
1.	Die Marktstruktur	240
2.	Unternehmensstrategien	252
2.1	Grundlegende Handlungsmuster und Entwicklungsphasen	252
2.2	Die Strategien der Fernsehanbieter im einzelnen	259
2.2.1	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD)	259
2.2.1.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	259
2.2.1.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	265
2.2.1.3	Fazit	270
2.2.2	Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)	271
2.2.2.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	271

2.2.2.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	277
2.2.2.3	Fazit	280
2.2.3	Kirch-Gruppe	281
2.2.3.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	281
2.2.3.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	288
2.2.3.3	Fazit	292
2.2.4	RTL Group S. A.	293
2.2.4.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	293
2.2.4.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	299
2.2.4.3	Fazit	302
2.3	Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis . .	303
D.	Neue elektronische Medienmärkte: Das Internet	310
I.	Das Internet als Medium und Markt	310
II.	Die Struktur des Medienmarktes im Internet	314
III.	Die Strategien der Medienunternehmen	321
1.	Grundlegende Handlungsmuster und Entwicklungsphasen	321
2.	Die Strategien der Medienunternehmen im einzelnen	323
2.1	Zeitungsverlage im Internet	324
2.2	Zeitschriftenverlage im Internet	328
2.3	Hörfunksender im Internet	333
2.4	Fernsehsender im Internet	335
IV.	Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis	339

E. Die Verflechtung der Medienteilmärkte: Cross-Media-Strategien	343
I. Begriff und Varianten von Cross-Media-Strategie	344
II. Cross-Media-Strategie und die Entwicklung der deutschen Medienbranche	348
1. Die Verflechtungen der Medienteilmärkte bis 1984	348
2. Cross-Media-Strategien und Verflechtungen bis Anfang der 90er Jahre	348
3. Cross-Media-Strategien in den 90er Jahren	349
4. Die Gegenwart: Konvergenzinduzierte Cross-Media-Strategien	350
5. Fazit	352
III. Eine ökonomische Erklärung der Diversifikationsstrategien	355
1. Eine marktorientierte Erklärung	355
2. Eine ressourcenbasierte Erklärung	356
IV. Zusammenfassung: Unternehmenserfolg und Marktergebnis bei Cross-Media-Strategien	358

Teil 4

Strategien der größten Medienunternehmen der Welt	361
A. Grundlegende Handlungsmuster und Entwicklungsphasen	362
I. Die Tendenz zu Unternehmenskonzentration und Internationalisierung ..	362
II. Die Tendenz zur Diversifikation	364
B. Die Unternehmensstrategien der weltweit größten Medienkonzerne	365
I. Analysegegenstand und Analysekriterien	365
II. Die Strategiemuster im einzelnen	366
1. AOL Time Warner	366
1.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	366
1.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	368
2. The Walt Disney Company	371
2.1 Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	371
2.2 Die unternehmenspolitische Entwicklung	373

3.	Vivendi Universal	376
3.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	376
3.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	378
4.	Viacom Inc.	380
4.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	380
4.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	381
5.	Bertelsmann AG	384
5.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	384
5.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	386
6.	The News Corporation Ltd.	389
6.1	Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten	389
6.2	Die unternehmenspolitische Entwicklung	390
C.	Erklärung und Erfolgsaussichten der Strategiemuster	393
I.	Die strategischen Konzepte im Vergleich	393
II.	Die Diversifikationsmuster im Vergleich	395

Teil 5

Ausblick	401
Literaturverzeichnis	403
Sachregister	435

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Entwicklung des Axel Springer Verlags	58
Abb. 2:	Ausgewählte Beteiligungen des Axel Springer Verlags	64
Abb. 3:	Die Unternehmen der taz-Gruppe	84
Abb. 4:	Strategische Gruppen im Tageszeitungsmarkt (schematisch)	92
Abb. 5:	Die Entwicklung der Bauer Verlagsgruppe	112
Abb. 6:	Die Entwicklung des Burda Konzerns	122
Abb. 7:	Die Entwicklung des Verlags Gruner + Jahr	132
Abb. 8:	Die Entwicklung des Jahreszeiten Verlags	142
Abb. 9:	Eigentümerstrukturen der Verlagsgruppe Milchstraße	151
Abb. 10:	Eigentümerstruktur und Beteiligungsverhältnisse des Spiegel-Verlags	159
Abb. 11:	Verkaufte Auflage Wochenmagazine im Vergleich	164
Abb. 12:	Anzeigenseiten Wochenmagazine im Vergleich	165
Abb. 13:	Strategische Gruppen im Zeitschriftenmarkt (schematisch)	174
Abb. 14:	Ausgewählte Hörfunkformate	199
Abb. 15:	Strategische Gruppen im Hamburger Hörfunkmarkt (schematisch)	237
Abb. 16:	Die Entwicklung der Abonnentenzahl von Premiere seit 1999	284
Abb. 17:	Struktur und Beteiligungsverhältnisse der Kirch-Gruppe	286
Abb. 18:	Zuschauerspektrum der Sendergruppen von ProSieben Sat.1 Media AG und RTL Group im Vergleich	290
Abb. 19:	Gesellschafterstruktur und Senderbeteiligungen der RTL Group ...	294
Abb. 20:	Geschäftsfelder der RTL Group im Überblick	298
Abb. 21:	Strategische Gruppen im Fernsehmarkt (schematisch)	304
Abb. 22:	Diversifikationsstrategien von Medienunternehmen	345
Abb. 23:	Ausgewählte Verflechtungen in der deutschen Medienbranche (Stand: Juni 2002)	353
Abb. 24:	Die Wertschöpfungsketten der Medien-, Informationstechnologie- und Telekommunikationsbranche	366
Abb. 25:	Die Diversifikationsstrategie von AOL Time Warner	371

Abb. 26:	Die Diversifikationsstrategie der Walt Disney Company	376
Abb. 27:	Die Diversifikationsstrategie von Vivendi Universal	379
Abb. 28:	Die Diversifikationsstrategie von Viacom	383
Abb. 29:	Die Diversifikationsstrategie der Bertelsmann AG	388
Abb. 30:	Die Diversifikationsstrategie der News Corporation	392

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Ökonomische Merkmale von Medienprodukten im Rezipienten- und Werbemarkt	12
Tab. 2:	Analysedimensionen im Überblick	23
Tab. 3:	Konzentrationsgrad im Tageszeitungsmarkt	28
Tab. 4:	Konzentrationsgrad im Abonnementszeitungsmarkt	28
Tab. 5:	Konzentrationsgrad im Markt für Straßenverkaufszeitungen	29
Tab. 6:	Zeitungsdichte in der Bundesrepublik Deutschland 1985 - 1999	30
Tab. 7:	Auflagenzahlen und Vertriebsumsatz von Tageszeitungen 1989 - 2000	31
Tab. 8:	Netto-Werbeinnahmen in der Bundesrepublik Deutschland 1994 - 2001	32
Tab. 9:	Reichweite der Tageszeitung 1970 - 2000	34
Tab. 10:	Braucht man eine Tageszeitung?	35
Tab. 11:	Finanzdaten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH 1994 - 2001	42
Tab. 12:	Strategiekonzept der FAZ GmbH im Zeitungsmarkt	48
Tab. 13:	Strategiekonzept der FR im Zeitungsmarkt	55
Tab. 14:	Finanzdaten der Axel Springer AG 1994 - 2001	66
Tab. 15:	Strategiekonzept des Axel Springer Verlags im Zeitungsmarkt	72
Tab. 16:	Finanzdaten des Süddeutschen Verlags GmbH 1994 - 2001	76
Tab. 17:	Strategiekonzept des Süddeutschen Verlags im Zeitungsmarkt	81
Tab. 18:	Finanzdaten der taz - die tageszeitung Verlagsgenossenschaft e. G. 1996 - 2000	86
Tab. 19:	Strategiekonzept der taz - die tageszeitung Verlagsgenossenschaft e. G. im Zeitungsmarkt	89
Tab. 20:	Die Strategiekonzepte der überregionalen Tageszeitungsverlage	91
Tab. 21:	Konsolidierte Marktanteile der vier größten Verlage im Rezipientenmarkt für Publikumszeitschriften 1975 - 2000	97
Tab. 22:	Auflagenentwicklung Publikumszeitschriften 1980 - 2000	98
Tab. 23:	Brutto-Werbeumsätze Publikumszeitschriften 1997 - 2000	99

Tab. 24:	Auflagenentwicklung (Verkauf) ausgewählter Publikumszeitschriften 1998 - 2001	100
Tab. 25:	Gesamtauflage und IVW-geprüfte Zahl der Publikumszeitschriften 1980 - 2000	101
Tab. 26:	Durchschnittliche Auflagenzahlen Publikumspresse 1980 - 2000	102
Tab. 27:	Lizenzprodukte internationaler Zeitschriftentitel im deutschen Markt	108
Tab. 28:	Finanzdaten der Bauer Verlagsgruppe 1994 - 2000	116
Tab. 29:	Strategiekonzept der Bauer Verlagsgruppe im Zeitschriftenmarkt ..	119
Tab. 30:	Finanzdaten Hubert Burda Media 1994 - 2001	126
Tab. 31:	Strategiekonzept von Hubert Burda Media im Zeitschriftenmarkt	129
Tab. 32:	Finanzdaten Gruner + Jahr AG & Co. 1994/95 - 2000/01	135
Tab. 33:	Strategiekonzept von Gruner + Jahr im Zeitschriftenmarkt	140
Tab. 34:	Strategiekonzept des Jahreszeiten Verlags im Zeitschriftenmarkt ...	148
Tab. 35:	Umsatz und Mitarbeiterzahlen Verlagsgruppe Milchstraße 1992 - 2001	153
Tab. 36:	Strategiekonzept der Verlagsgruppe Milchstraße im Zeitschriftenmarkt	156
Tab. 37:	Umsatz und Mitarbeiterzahlen Spiegel-Gruppe 1994 - 2001	160
Tab. 38:	Strategiekonzept der Spiegel-Gruppe im Zeitschriftenmarkt	166
Tab. 39:	Strategiekonzept des Axel Springer Verlags im Zeitschriftenmarkt	171
Tab. 40:	Die Strategiekonzepte der Zeitschriftenverlage	174
Tab. 41:	Zahl der Radioprogramme 1984 - 2000	186
Tab. 42:	Hörfunkbeteiligungen von Zeitungsverlagen und Medienkonzernen	189
Tab. 43:	Bindung an die Medien 1970 - 2000	191
Tab. 44:	Programmformate privater Hörfunksender 2000	192
Tab. 45:	Hörfunkkonsum 1970 - 2000	195
Tab. 46:	Entwicklung der Mediennutzung 1980 - 2000	195

Tab. 47:	Netto-Werbeinnahmen des Hörfunks 1985 - 2001	196
Tab. 48:	Marktanteile dominanter Hörfunkformate 1993 - 2000	200
Tab. 49:	Marktanteile Hamburger Hörfunksender im Hamburger Hörfunkmarkt 1998 - 2001	202
Tab. 50:	Tagesreichweite der NDR Hörfunkprogramme in Hamburg 1988 - 2002	204
Tab. 51:	Strategiekonzept des NDR im Hörfunkmarkt	210
Tab. 52:	Tagesreichweite und Marktanteil von RHH in Hamburg 1988 - 2002	211
Tab. 53:	Strategiekonzept von Radio Hamburg im Hörfunkmarkt	215
Tab. 54:	Tagesreichweite und Marktanteil von alster radio in Hamburg 1988 - 2002	217
Tab. 55:	Strategiekonzept von alster radio im Hörfunkmarkt	219
Tab. 56:	Tagesreichweite und Marktanteil von Radio 95.0 in Hamburg 1988 - 2002	220
Tab. 57:	Strategiekonzept von Radio 95.0 im Hörfunkmarkt	223
Tab. 58:	Marktanteil von Klassik Radio 1991 - 2002	224
Tab. 59:	Strategiekonzept von Klassik Radio im Hörfunkmarkt	226
Tab. 60:	Strategiekonzept der Jazz Welle Plus Hamburg im Hörfunkmarkt ..	229
Tab. 61:	Strategiekonzept des FSK im Hörfunkmarkt	232
Tab. 62:	Strategiekonzept des HLR im Hörfunkmarkt	234
Tab. 63:	Die Strategiekonzepte der Hamburger Hörfunksender	236
Tab. 64:	Technische Reichweite bundesweiter Fernsehsender im Jahr 2001	242
Tab. 65:	Zuschauermarktanteile der Fernsehsender in Deutschland 1985 - 2001	243
Tab. 66:	Werbemarktanteile der Fernsehsender in Deutschland 1999 - 2000	244
Tab. 67:	Einschalt- und Sehdauer pro Tag 1986 - 2001	250
Tab. 68:	Netto-Werbeinnahmen des Fernsehens 1986 - 2001	251
Tab. 69:	Programmstruktur und Sendedauer der ARD	261
Tab. 70:	Ertragsstruktur der Landesrundfunkanstalten 1985 - 2000	264

Tab. 71:	Finanzdaten der ARD 1994 - 2000	265
Tab. 72:	Beurteilung der Fernsehprogramme anhand ausgewählter Eigenschaftszuschreibungen	267
Tab. 73:	Strategiekonzept der ARD im Fernsehmarkt	270
Tab. 74:	Programmstruktur und Sendedauer des ZDF	274
Tab. 75:	Ertragsstruktur des ZDF 1985 - 2000	276
Tab. 76:	Finanzdaten des ZDF 1994 - 2000	277
Tab. 77:	Strategiekonzept des ZDF im Fernsehmarkt	281
Tab. 78:	Umsatz und Jahresergebnis der TV-Sender der Kirch-Gruppe 1999 - 2001	287
Tab. 79:	Strategiekonzept der Kirch-Gruppe im Fernsehmarkt	292
Tab. 80:	Finanzdaten der RTL Group 1999 - 2001	299
Tab. 81:	Strategiekonzept der RTL Group im Fernsehmarkt	302
Tab. 82:	Die Strategiekonzepte der TV-Sender	303
Tab. 83:	Top-Domains in Deutschland	311
Tab. 84:	Online Reichweiten der General Interest-Angebote	314
Tab. 85:	Online Reichweiten der Zeitungen	315
Tab. 86:	Auswirkungen der Onlinenutzung auf die Nutzung anderer Medien	322
Tab. 87:	Produkt-Markt-Konzepte der Medienunternehmen in den Internetteilmärkten	340
Tab. 88:	Die 50 größten Medienunternehmen nach geographischer Herkunft und Umsatz im Audiovisionsbereich 2000	363
Tab. 89:	Die weltweit größten Medienunternehmen nach Gesamtumsatz und Umsatzanteilen 2001	364
Tab. 90:	Strategiekonzept von AOL Time Warner	370
Tab. 91:	Strategiekonzept der Walt Disney Company	375
Tab. 92:	Strategiekonzept von Vivendi Universal	379
Tab. 93:	Strategiekonzept von Viacom	383
Tab. 94:	Strategiekonzept von Bertelsmann	388
Tab. 95:	Strategiekonzept der News Corporation	392
Tab. 96:	Die Strategiekonzepte der größten Medienunternehmen der Welt ..	393