

Zu den medienökonomischen Ursachen und den medienpolitischen Konsequenzen

## → Kirch-Insolvenz: Ende einer ökonomischen Vision?

Von Marie-Luise Kiefer\*

Der Prozess der Insolvenz des Kirch-Konzerns mit dem wirtschaftlichen Aus Stück um Stück für die Teile des Imperiums beschäftigt seit Monaten die Wirtschafts- und Medienseiten der Presse. Die Faszination durch das vor kurzem noch Unvorstellbare ist nach wie vor spürbar, die rationale Bewältigung durch Ursachenforschung eher selten. Einigkeit herrscht weitgehend darüber, dass der starre Versuch, Pay-TV – noch dazu mit der falschen Technik, wie Rupert Murdoch einmal monierte – auf dem ohnehin stark besetzten Fernsehmarkt in Deutschland einzuführen, den Konzern finanziell ausgeblutet hat. Schließlich habe sich Kirch beim Rechteerwerb generell und beim Sportrechteerwerb wie der Formel 1 im Speziellen finanziell übernommen und die Relation zwischen Preis und Erlösmöglichkeiten aus den Augen verloren oder auch einfach missachtet. Das ist sicher alles richtig, als Erklärung aber dennoch nicht ganz befriedigend.

**Kirchs ökonomische Vision: ein vertikal integrierter Medienkonzern**

Hier wird nun der Versuch unternommen, mögliche medienökonomische Ursachen des Scheiterns von Leo Kirch etwas näher auszuleuchten. Dabei handelt es sich nicht, um Missverständnissen gleich vorzubeugen, um eine betriebswirtschaftliche Analyse des Konzerns, wie sie allenfalls den Insolvenzverwaltern mit Zugang zu allen Daten und Fakten des Unternehmens möglich ist. Vielmehr soll die ökonomische Vision, die Leo Kirch zweifellos hatte, auf den Prüfstand. Leo Kirch hat diese Vision in seinem Abschiedsbrief an die Mitarbeiter selbst beschrieben: „Es ging mir nicht darum, ein mächtiges, sondern – für Auge und Ohr – ein vertikal integriertes Medienunternehmen zu schaffen. Es durfte auch erfolgreich sein. Dabei haben inhaltliche Gesichtspunkte, wie ich sie immer im Blick hatte, die führende Rolle gespielt. Das war meine Vision, die ich mit Ihnen bis heute verwirklichen konnte. Ich hoffe, dass dies auch die Zukunft des Unternehmens bestimmen wird.“(1)

**Ist vertikale Integration ein taugliches Konzept?**

Diese Vision des vertikal integrierten Medienunternehmens hat Leo Kirch zweifellos spätestens seit der Zulassung privaten Rundfunks in Deutschland Anfang der 1980er Jahre systematisch verfolgt. Sein letztendliches Scheitern bei der Realisierung ist auch deshalb von Interesse, weil er nicht der Einzige war, der diese Vision hatte oder hat: Thomas Middelhoff bei Bertelsmann verfolgte sie bis zu seiner Entlassung aus dem Konzern, der ehemals

lige Vivendi-Universal-Chef Jean-Marie Messier baute das ihm anvertraute Unternehmen nach diesem Muster um (und wurde im Juli 2002 von Jean-René Fourtou abgelöst), die Fusion von AOL und Time Warner hatte einen integrierten Medienkonzern zum Ziel. Alle drei Unternehmen füllen in jüngster Zeit wegen Turbulenzen und/oder wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Schlagzeilen. Taugt die Vision des vertikal integrierten Medienunternehmens etwa nichts und war Kirchs Scheitern symptomatisch dafür?

Im Folgenden wird zunächst versucht, den Aufbau des Kirch-Konzerns zum integrierten Medienunternehmen nachzuzeichnen, wobei auch der Begriff des integrierten Unternehmens etwas näher erläutert wird. Daran anschließend werden die Ziele und Motive vertikaler Unternehmensintegration aus medienökonomischer Sicht sowie aktuelle Entwicklungen in Richtung Desintegration diskutiert und in einem letzten Teil schließlich medienpolitische Schlussfolgerungen gezogen.

### Der Kirch-Konzern: Vom Arbitrage-Geschäft zum integrierten Medienunternehmen

Leo Kirch könnte in die ökonomischen Lehrbücher als ein Musterbeispiel für den von dem österreichischen Ökonomen Israel Kirzner so genannten „findigen Unternehmer“ oder für Josef Schumpeters „dynamischen Unternehmer“ eingehen. Beide Begriffe sollen auf die vor allem von individuellen Akteuren ausgelöste Dynamik des Wirtschaftsgeschehens verweisen. Der findige Unternehmer erzielt seine Pioniergewinne durch Ausnutzen von Wissensunterschieden in der Gesellschaft, also durch die Fähigkeit, ungenutzte Gelegenheiten der Gewinnerzielung zu erkennen und zu realisieren. Den dynamischen Unternehmer kennzeichnet die Fähigkeit, aus der Routine auszubrechen, die Konkurrenz durch neue Produkte, neue Technologien oder neue Organisationsformen aus der Ruhe zu bringen. Der Auf- und Ausbau des Kirch-Konzerns mit seiner zentralen Unternehmerpersönlichkeit Leo Kirch bietet sich als ein recht gut dokumentiertes Beispiel für diese Funktionszuweisungen an, hier als Akteur im Prozess der Einführung und Durchsetzung privatwirtschaftlichen Rundfunks in Deutschland.

Das beginnt schon mit den Anfängen des Konzerns. Der Erwerb der Rechte an Fellinis Film „La Strada“ durch Leo Kirch im Jahr 1956 und wenige Jahre später erster Hollywood-Filmpakete, also der Aufbau eines professionellen Filmrechtehandels, lassen sich geradezu idealtypisch dem Konzept des findigen Unternehmers und der damit verbundenen Arbitragefunktion zuordnen. Der findige Unternehmer entdeckt Gewinnmöglichkeiten vor allem in den Preisdifferenzen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten (Arbitrage), Preisdifferenzen, die sich aus zeitlichen und/oder örtlichen

**Kirch als Musterbeispiel des „findigen“ (Kirzner) bzw. „dynamischen“ (Schumpeter) Unternehmers**

**Kirchs Idee: Nutzung von Gewinnmöglichkeiten durch Preisdifferenzen (Arbitrage) mittels Filmrechtehandel**

\* Honorarprofessorin für Medienökonomie und Medienforschung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien.

Unterschieden oder aus Unterschieden der Produktionsstrukturen ergeben. Der Kauf von Filmrechten in Filmhochburgen wie Hollywood oder Cinecittà zur Weiterverwertung im Nachkriegsdeutschland, das eine Medienindustrie ja gerade erst wieder aufzubauen begann, kann als solch eine Entdeckung von Gewinnmöglichkeiten verstanden werden, die der findige Unternehmer Kirch ökonomisch richtig einschätzte und die er dann systematisch weiterentwickelte. Kirch kaufte seine ersten Filmrechte knapp zwei Jahre nach dem Start des Ersten Fernsehprogramms der ARD, als die Zahl der Fernsehteilnehmer noch deutlich unter einer Million lag und der Erfolg des Mediums keineswegs als sicher galt.

Von den deutschen Zeitungsverlegern jedenfalls wurde das neue Medium Fernsehen nicht ernstgenommen, wie Hans Bausch schrieb: „Man überließ es neidlos den Rundfunkanstalten, den Aufbau des Fernsehens aus den Teilnehmergebühren des Hörfunks zu finanzieren.“ (2) Hier waren findige Unternehmer also offenbar nicht vertreten, es herrschte noch die Ruhe der Routine. Hingegen kam es schnell zum Konflikt zwischen den das Fernsehen aufbauenden Rundfunkanstalten und der Filmwirtschaft. „Keinen Meter Film dem Fernsehen!“ lautete die Kriegserklärung der Industrie des alten an das neue Medium, das dringend Programme benötigte. Der findige Unternehmer Kirch erkannte wiederum die Chance, die ökonomisch in dieser Konstellation für ihn lag und zementierte die Grundlagen seines Konzerns. In den Anfangsjahren mag der Blick des Arbitrageurs noch nicht auf eigene Abspielkanäle für die erworbene Ware gerichtet gewesen sein. Jedenfalls sind Beteiligungen an Kinoketten zum Beispiel erst später bekannt. Das änderte sich jedoch, als die Möglichkeiten einer privatwirtschaftlichen Veranstaltung von Rundfunk in Deutschland Ende der 1970er, Anfang der 80er Jahre politisch und wirtschaftlich konkret wurden.

**Start des Privatfernsehens: Kirch erkennt das wachsende Verwertungspotenzial seiner Filmrechte**

Die Entwicklung des Kirch-Konzerns lässt sich dank der kontinuierlichen Forschungsarbeit von Horst Röper seit 1985 in etwa nachvollziehen. Die 1985 erfasste relevante Struktur des Konzerns zeigt, wie ein Unternehmen mit Schwerpunkt Filmrechtehandel sich auf Veränderungen seiner Umwelt und seiner Handlungsmöglichkeiten, die in der Aufhebung des öffentlich-rechtlichen Veranstaltungsmonopols und den neuen Rundfunkverbreitungstechniken liegen, einstellt. (3) Die Gewinnmöglichkeiten, die im direkten Zugriff auf Verwertungskanäle für die reichlich aufgekaufte Programmware liegen, wurden von Kirch erkannt. Also werden zunächst Beteiligungen an diesen Verwertungsmöglichkeiten erworben, das heißt an bestehenden und geplanten privaten Fernsehsendern und Pay-TV-Gesellschaften. Der erste Schritt in Richtung vertikale Integration, also Zusammenfassung mehrerer Produktionsstufen in einem Unternehmen, ist getan. Und um die Diffusion der notwendigen Distributions-technik und so auch die Nachfrage anzukurbeln,

steigt der Konzern auch in die Kabelverbreitung ein. Die komplementären Ressourcen vor allem auch finanzieller Art für die Durchsetzung des Privatfernsehens am Markt durch Schaffung von Nachfrage werden im Konzern bereitgestellt.

Fünf Jahre später zeigt sich der Konzern nach den Recherchen von Röper schon deutlich ausgebaut. (4) Leo Kirchs Sohn Thomas ist bei ProSieben eingestiegen, die internationalen Beteiligungen an Satelliten- und Pay-TV-Gesellschaften haben zugenommen, der Bereich der Videoverwertung ist mit Tochtergesellschaften berücksichtigt, auch der Zugriff auf die Kinoauswertung ist gesichert und der absehbaren Knappheit an Programmmaterial – Folge der Kanalvermehrung – wird mit eigenen Film- und Fernsehproduktionsgesellschaften Rechnung getragen.

Wiederum fünf Jahre später stellt sich der Konzern auf dem deutschen Markt wie folgt dar. (5) Der Bereich des werbefinanzierten Fernsehens ist mit Kabelkanal und Deutschem SportFernsehen weiter ausgebaut, der Kirch-Konzern am einzigen Pay-TV-Anbieter Premiere beteiligt und der Rückgriff auf ein als wichtig eingeschätztes Pay-Angebot, den Sport, ist mit der Internationalen Sportverwertungsgesellschaft ISPR gesichert. Weitere Film-, Fernseh- und Musikproduktionsgesellschaften sind hinzugekommen, neuen Entwicklungen in Deutschland wie Teleshopping wurde mit Tochtergesellschaften Rechnung getragen und auch so genannte Randnutzungen, wie der ökonomisch zunehmend gewichtigere Merchandisingbereich, werden nicht vernachlässigt. Hinzu kommen Beteiligungen nicht nur in Österreich und der Schweiz, sondern nun auch in Spanien, Italien und Frankreich.

Insgesamt ist die Strategie des Konzernausbaus nun deutlich erkennbar. Strategisches Ziel ist es, Synergien der audiovisuellen Produktion und der Verwertung audiovisueller Produkte systematisch zu nutzen. Was sich 1995 präsentiert, ist ein Konzern, in den alle Produktionsstufen audiovisueller Medien und alle bekannten Verwertungsmöglichkeiten integriert sind. Nach einer Selbstdarstellung des Konzerns aus dem Jahre 1993 ist die Kirch-Gruppe „in die Position einer europäischen Major-Company hineingewachsen“.

Die aktuelle Struktur des Konzerns bis zur Insolvenz war Ergebnis einer radikalen Umorganisation, die Liquiditätsprobleme und der Wechsel vom Alleineigentümer Kirch zu einer kleinen Eigentümergruppe notwendig gemacht hatten. (6) Der Konzern war in drei Teilbereiche geordnet, mit der Kirch-Holding, an der die Kirch-Unternehmensstiftung alle Anteile hält, als Konzernzentrale. In der KirchMedia wurden vor allem die Tochtergesellschaften und Beteiligungen in den traditionellen Geschäftsbereichen des Konzerns zusammengefasst: der Rechtehandel (Film und Sport), die Beteiligungen an werbefinanzierten Fernsehsendern, die Werbezeitenvermarktung und der weiter ausgebauter Produktionsbereich. An dieser Holding ist u.a.

**Bis 1990: Deutlich ausgebauter Konzern mit Beteiligung an TV-Sendern, Video- und Kinoauswertungsgesellschaften**

**Bis 1995: Expansion im TV-Geschäft, Anteile am Pay-TV, Sicherung von Sportrechten und internationalen Beteiligungen**

**Strategie des Konzernausbaus nun deutlich erkennbar**

**Aktuelle Struktur vor der Insolvenz: Drei Teilbereiche mit Kirch-Holding als Zentrale**

auch Silvio Berlusconi über die Fininvest beteiligt. In einer eigenen Holding, der KirchPay-TV, sind die Aktivitäten im Pay-TV-Sektor einschließlich des digitalen Sendezentrums und des Pay-TV-Rechtehandels gebündelt. Mit 22 Prozent ist Rupert Murdoch über BSKyB an dieser Gesellschaft beteiligt. In der Kirch-Beteiligungen wurden Beteiligungen an Printmedien (Springer) und Kinoketten, die Aktivitäten im Ballungsraumfernsehen sowie die Entwicklung und Vermarktung des digitalen Decoders d-box zusammengefasst.

#### Alleinanbieter auf deutschem Pay-TV-Markt

Deutlich wird, dass Kirch in strategisch wichtigen Bereichen die Spielräume nutzte, die der dritte Rundfunkstaatsvertrag von 1996 mit seiner neuen Konzentrationsregelung eröffnete. (7) Kirch ist alleiniger Eigentümer des Deutschen SportFernsehens und Haupteigner bei SAT.1, N 24 ist als neues Programm hinzugekommen. Die Camouflage bei ProSieben ist beendet, und die ehemals konkurrierenden Sender SAT.1 und ProSieben sind in einer AG zusammengefasst. Mit der fast vollständigen Übernahme der CLT-UFA-Anteile an Premiere und der Zusammenlegung mit DF 1 machte Kirch sich zum Alleinanbieter auf dem deutschen Pay-TV-Markt.

#### Rückblickend drei Phasen der Konzern- aktivitäten erkennbar

Betrachtet man die Geschichte des Konzerns und seines Begründers aus ökonomischer Perspektive, dann lassen sich bis zur Insolvenz drei Phasen der Konzernaktivitäten unterscheiden:

1. Die Etablierung des Filmrechtehandels unter Ausnutzung der Arbitragefunktion, wie dies den „findigen Unternehmer“ kennzeichnet.
2. Die aktive Beteiligung an der Durchsetzung von privatem Rundfunk, einem in Deutschland neuen Organisationstyp des Mediums. Die Funktion des Akteurs Kirch entspricht hier eher der des dynamischen Unternehmers, der Altes – mit dem er zuvor gute Gewinne machte, nämlich das öffentlich-rechtliche Rundfunkmonopol – (mit)zerstört, um eine Innovation durchzusetzen. Pioniergewinne können hier erzielt werden, nicht zuletzt durch den schnellen und strategisch bestimmten Ausbau des Konzerns mit dem Ziel, Synergien zu schaffen und Skalen- und Verbundvorteile planmäßig abzuschöpfen. Der Aktionsradius des Konzerns wird dabei ständig erweitert.
3. Die Durchsetzung von digitalem Pay-TV, das – bei Erfolg – die Medienlandschaft grundlegender noch verändern dürfte als die Dualisierung des Rundfunks, deutete sich als dritte Phase des Konzerns an. Leo Kirch wollte diese Innovation auf dem deutschen Rundfunkmarkt offenbar um jeden Preis durchsetzen, auch um den, dass er darüber in Konkurs geht.

Über die Motive dieses unternehmerisch eher irrationalen Verhaltens kann man nur spekulieren. Jan Mojto, ehemaliger Spitzenmann in der Kirch-Gruppe, hat einmal bemerkt, dass Geld Leo Kirch persönlich wenig interessiere. Mojto über Kirch: „Geld interessiert ihn lediglich als Mittel zum Zweck, die Firma auszubauen und sie zum Teil einer europäischen Medienmacht zu machen, die gegen die USA standhält.“ (8) Hier werden Züge einer charismatischen Unternehmerpersönlichkeit

mit Sendungsbewusstsein sichtbar, wie sie als Akteure in der Anfangszeit der Industrialisierung häufiger anzutreffen waren und im Medienbereich noch immer vorkommen.

Die deutsche Rundfunklandschaft, so viel vielleicht als ein Zwischenfazit, sähe heute anders aus, wenn es Akteure wie Leo Kirch, Reinhard Mohn oder auch den verstorbenen Axel Springer nicht gegeben hätte. Diese Landschaft heute ist nicht zuletzt Ergebnis ihres Handelns als wirtschaftliche Akteure, und dieses Handeln hat das Ergebnis entscheidend mitgeprägt, wie auch immer man dieses Ergebnis bewerten mag.

#### Motive und Ziele vertikaler und horizontaler Unternehmensintegration

Kirch hatte in den knapp zwei Jahrzehnten seit Aufkommen des kommerziellen Rundfunks in Deutschland seine Vision des für Auge und Ohr vertikal integrierten Medienunternehmens, das zudem noch mächtig war, also realisiert. In der Ökonomie versteht man unter vertikaler Integration, dass mehrere aufeinander folgende Wertschöpfungsstufen oder auch Produktionsebenen in einem Unternehmen zusammengefasst werden. Der Gütertransfer zwischen diesen Stufen wird nicht über den Markt abgewickelt, sondern innerhalb eines Unternehmens gesteuert. Bei den Medien, genauer den periodischen, publizistischen, lassen sich mindestens drei zentrale Ebenen der Wertschöpfung unterscheiden (9): die Produktionsebene der Inputs, also der medialen Inhalte wie Nachrichten oder Fernsehspiel, die publizistische Ebene, auf der eine Zeitung/ein Fernsehprogramm zu dem räumlich bzw. zeitlich strukturierten Paketangebot an Medieninhalten zusammengestellt wird, das dann die Offerte an den Rezipienten darstellt, und schließlich die Ebenen der Multiplikation und Distribution, die bei den elektronischen Medien zusammenfallen, bei der Presse mit Druck und Vertrieb zwei getrennte Stufen darstellen. Ökonomen gehen davon aus (10), dass im Prinzip jedes Unternehmen vertikal integriert ist, weil jeder Produktionsprozess zumindest theoretisch in Teilprozesse zerlegbar ist, die von unabhängigen Unternehmen ausgeführt werden können. In der aktuellen Unternehmensstrategie des Outsourcing wird genau dies praktiziert.

Warum also kommt es zur Integration, worin werden die Vorteile gesehen? Ein klassisches Motiv ist Kostenreduktion, zum Beispiel weil so genannte „Headquarter Services“ (11) wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Entwicklung und Pflege eines Markennamens, Bereitstellung von Managementmethoden u.a. Inputfaktoren sind, deren Kosten fix anfallen und die nun auf mehrere Unternehmensbereiche verteilt werden können. Headquarter Services haben gerade im Bereich der Informationsgüterproduktion, zu dem auch die Medien zählen, große Bedeutung, da diese Güter Erfahrungsgüter sind, bei deren Qualitätsbeurteilung

**Unternehmerpersönlichkeiten haben deutsche Medienlandschaft geprägt**

**Bei Medien drei zentrale Ebenen der Wertschöpfung**

**Motive vertikaler Integration**

sich die Kunden stark an der Reputation der Anbieter orientieren. Wichtige, gerade für Medienunternehmen vielleicht zentrale Anreize zur vertikalen Integration liefern damit auch die wirksameren Möglichkeiten der Qualitätskontrolle und der Entwicklung eines einheitlichen Produktdesigns.

**Reduzierung von Transaktionskosten**

Bei der Kostenreduktion spielen die so genannten Transaktionskosten eine große Rolle, also die Kosten, die entstehen, wenn der Gütertransfer zwischen den Wertschöpfungsstufen über den Markt abgewickelt wird. Markttransaktionen sind bekanntlich nicht kostenlos, es entstehen Informations- und Suchkosten (nach geeigneten Partnern zum Beispiel), Verhandlungs- und Überwachungskosten (für die zwischen Marktpartnern notwendigen Verträge), eventuell Vertragsdurchsetzungskosten etc. Die Integration von Produktionsstufen in ein Unternehmen ist daher solange zu erwarten, solange dies Kostenvorteile gegenüber der Marktabwicklung bringt. Diese Kostenvorteile wiederum werden beeinflusst von spezifischen Transaktionsmerkmalen, die gerade auch im Bereich der Medien eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

Das erste dieser Merkmale ist die Spezifik der Investitionen, die für die Durchführung einer Transaktion erforderlich sind. Bezogen auf Medien mögen dies spezielle Studio- oder Vertriebseinrichtungen sein, Netzwerke mit Kontaktpersonen, ein spezifisches Know-how etc. Je spezieller die Investitionen, umso riskanter werden marktmäßige Beziehungen, weil man den richtigen Partner dafür zum Beispiel nicht finden oder auch von ihm ausgebetet werden kann.

Ein zweites Merkmal ist die Wiederholungshäufigkeit von Transaktionen. Hohe Periodizität von Transaktionen, wie sie vor allem bei den aktuellen Medien vorliegt, begünstigt die Integration dieser Aktivitäten in das Unternehmen, zumal wenn die Periodizität mit schnellem Wertverfall der Produkte gekoppelt ist. Die Tageszeitung von gestern, nicht rechtzeitig fertiggestellt und ausgeliefert, ist auf dem Zeitungsmarkt von heute nichts mehr wert.

Ein drittes Merkmal ist das Ausmaß an Unsicherheit von Transaktionen, Unsicherheit über das zufällige Eintreten eines Ereignisses, wie sie jedes Nachrichtenmedium kennt, Unsicherheit auch hinsichtlich des Verhaltens von Transaktionspartnern, die, als Rechteinhaber oder publikumsattraktiver Star zum Beispiel plötzlich höhere Preisforderungen stellen können oder auch Unsicherheit mit Blick auf Qualitätskriterien der Transaktion. Je größer die Unsicherheit, umso mehr Details müssen vertraglich fixiert und später überwacht werden, umso höher sind die Transaktionskosten ex ante und ex post. Die Verfügbarkeit von Kontroll- und Sanktionsinstrumenten unter dem Dach einer Firma ist ein Weg, diese Kosten zu reduzieren.

**Medien werden in hohem Maße in integrierten Unternehmen produziert**

Medien, vor allem die publizistischen wie Presse und Rundfunk, werden in hohem Maße in vertikal integrierten Unternehmen produziert. Betrachtet man die publizistische Ebene der Wertschöpfungs-

kette als den Kernbereich, dann sind Zeitungsverlage in der Regel mit eigenen Reportern und Korrespondenten rückwärts in die Ebene der Inhalteproduktion integriert und mit eigenen Druckereien und Zustellsystemen vorwärts in die Stufen der Vervielfältigung und Distribution. Die Spezifik der Transaktionen, vor allem aber auch die Möglichkeiten der Qualitätskontrolle und der Sicherung eines einheitlichen Produktdesigns im Sinne eines publizistischen Profils der täglich immer wieder neu als Unikat zu produzierenden Zeitung, haben diese Unternehmensform offenbar begünstigt. Das schließt Modifikationen dieses Modells, wie sie externe Matern- und Beilagendienste, die Übernahme des Zeitungsmantels eines zentralen Produzenten oder gemeinsame Vertriebssysteme mehrerer Verlage darstellen, nicht aus. Auch im Bereich des Rundfunks spielt die vertikale Integration mit Korrespondentennetzen und eigenen Produktionsgesellschaften sowie Ausweitung der Unternehmestätigkeiten auf Distributions- und Vermarktungsformen eine große Rolle.

Was Unternehmer wie Kirch oder Middelhoff anstrebten, ist auf den ersten Blick im Medienbereich also gar nichts Neues. Neu ist allerdings die offenkundige Zielstrebigkeit, mit der das Konzept der vertikalen Integration aller Produktionsstufen verfolgt wurde, ergänzt, und das ist ein zentraler Punkt der Vision, durch die horizontale Integration aller bekannten Formen der Multiplikation und Distribution der einmal produzierten Inhalte, also aller marktmäßigen Verwertungsmöglichkeiten. Ökonomisch gesehen folgte Kirchs Vision damit alt bekannten Unternehmensstrategien der Abschöpfung von Skalen- und Verbundvorteilen. Ziel dieser Strategien ist es, hohe, fix anfallende Kosten, hier für die Produktion der First Copy eines Medieninhalts, durch Ausweitung der Märkte für Kopien und breitere Verwertung zu „verteilen“ und die Einnahmemöglichkeiten zu vergrößern, indem unterschiedliche Medienangebote mit Kopien des einmal produzierten gestaltet werden. Das Zauberwort für diese multimediale Verwertung eines kreativen Inputs heißt Synergien.

Der amerikanische Kommunikationswissenschaftler Ben Bagdikian hat diese Strategie bereits 1989 am Beispiel der von ihm so benannten Giant Corporation idealtypisch beschrieben. (12) Giant Corporation ist ein in allen Medien tätiger und über alle Produktionsstufen integrierter Konzern. Eine der konzerneigenen Zeitschriften erwirbt nun zum Beispiel die Rechte an einem Artikel. Der Artikel hat Erfolg und wird zum Buch ausgeweitet. Der Autor von Artikel und Buch wird in den Zeitschriften und Rundfunkstationen des Konzerns ausführlich interviewt. Auch das Buch wird dank dieser Unterstützung ein Verkaufserfolg. Das erfolgreiche Buch wird zu einem Drehbuch verarbeitet und der Film in den konzerneigenen Studios gedreht, der, wiederum mit entsprechender publizistischer Begleitmusik, in den konzerneigenen Kinos läuft. Der Soundtrack des Films kommt als CD der Giant Musikproduktion heraus und der Interpret macht

**Neu ist die Zielstrebigkeit der vertikalen Integration, ergänzt durch horizontale Integration**

**Modellhafte Beschreibung von Synergieerzielung**



eine Blitzkarriere dank der Titelgeschichten in den Zeitschriften und der Interviews in den Fernsehprogrammen des Konzerns. In den konzerneigenen Radiostationen wird der Titel permanent gespielt und der Verkaufserfolg der CD ist enorm. Der Film kommt als Videokassette des Konzerns heraus und wird – mit zeitlichem Abstand – dann auch im konzerneigenen Fernsehen gezeigt. Die Rechte an all diesen Produkten werden weltweit ausgewertet.

carbonat etc. – technisch-ökonomisch ihre Bedeutung und ebenso darauf aufbauende Unternehmensfelder.

– Synergien durch die Konvergenz der Distributionstechniken. Frequenz, Kabel, Satellit oder das Internet, digitalisierte Information und Unterhaltung kann über alle diese Kanäle verbreitet werden. Die Konvergenz der Distributionstechnik ist am offensichtlichsten im Internet, das Druck-, Ton- und Bildinformation gleichermaßen transportiert, wahlweise nach dem Muster der Massen- oder der Telekommunikation. Die Unterscheidung zwischen Telekommunikations- und Medienunternehmen wird damit weitgehend obsolet.

**Konvergenz von  
Distributions-  
techniken**

**Vier Ebenen der  
Synergieerzielung**

Was Bagdikian hier beschreibt, ist eine Strategie der Synchronisierung und der Verknüpfung unternehmerischer Aktivitäten in medialen Tätigkeitsfeldern eines Konzerns der Unterhaltungsindustrie, eine Strategie, mit der für ein kulturelles Produkt oder einen Star ein Maximum an Marktpublizität und damit ein Maximum an Einnahmen erzielt werden sollen. Kurz, es sollen Synergien geschaffen werden, die dem Unternehmen die Realisierung optimaler Kosten-Nutzen-Relationen ermöglichen. Es lassen sich vier verschiedene, in der Praxis zumeist aber miteinander verknüpfte Ebenen unterscheiden, die für Strategien der Synergieerzielung genutzt werden (15):

Das strategische Ziel von Kommunikationsunternehmen, Synergien durch vertikale und horizontale Integration zu erreichen, ist zwar nicht neu, aber die Möglichkeiten und die Ebenen der Zielverwirklichung haben sich durch die jüngeren Entwicklungen im Bereich der I+K-Techniken und die sie begleitende Deregulierungspolitik stark ausgeweitet. Das hat offensichtlich gleichzeitig aber auch das Risiko des Scheiterns erhöht. Auf einen zentralen Punkt für mögliches Scheitern verweist Negus (17), indem er die Schwierigkeiten und den letztendlichen Misserfolg von Sony nachzeichnet, Synergien zwischen Hard- und Software zu aktivieren: Kulturelle Produktion ist kein isolierbarer, abgeschotteter Bereich. Sie muss, stärker noch als in anderen Sektoren der Konsumgüterindustrie, immer in Beziehung zum Konsum stehen, muss immer als eingebettet in den größeren soziokulturellen Zusammenhang des Konsums begriffen werden. Synergien sind letztlich nicht durch Kontrolle nur über Produktion und Kreativität zu erzielen, sondern vor allem durch Kontrolle über den Konsum. (18)

**Risiken vertikaler  
und horizontaler  
Integrations-  
strategien**

**Verknüpfung von  
Inhalten**

– Synergien der Software bzw. Verknüpfungen von Inhalten. Ein Star, ein Kulturprodukt werden über eine breite Palette von Medien, Freizeitartikeln, Videospielen etc. vermarktet. Bagdikians Giant Corporation folgt weitgehend dieser Strategie.

Man könnte die aktuelle Tendenz im Medienbereich, durch internes und externes Wachstum zu immer größeren Unternehmenseinheiten zu kommen, als nachholende Entwicklung begreifen. Die Medienindustrie war bislang eher mittelständisch organisiert. Die Erzielung von Größen- oder Skalenvorteilen durch Massenproduktion, wie sie in der Konsumgüterindustrie üblich war, stieß wegen der kulturellen Einbettung der Medienprodukte schnell an Grenzen. Diversifizierung der Produktpalette zur Abschöpfung von Verbundvorteilen war zwar bei den Druckmedien möglich, aber wegen Frequenzknappheit und daraus folgender Regulierung lange Zeit nicht bei den elektronischen Medien. Jetzt sollen, dank der skizzierten Änderung von Rahmenbedingungen durch die neuen I+K-Techniken, durch Deregulierung und Globalisierung, die Märkte und der Aktionsradius ausgeweitet, die Familienunternehmen zu börsennotierten Konzernen ausgebaut und der Wettbewerb global ausgetragen werden. Die vertikale und horizontale Bündelung der Kräfte, sprich Konzentration, ist das bewährte Modell, dem diese Entwicklung folgt. Unklar ist

**I+K-Techniken und  
Deregulierung  
forcieren Integra-  
tionsstrategien**

**Synergien zwischen  
Hard- und Software**

– Synergien zwischen Hard- und Software. Die Videotechnik kann als Beispiel dienen. Der Kampf zwischen den Systemen VHS und Betamax wurde letztlich dadurch entschieden, dass VHS früher als Betamax für eine Film- und Musikwiedergabe nutzbar war. Beide Rivalen, Sony und Matsushita, erkannten, dass sich Technik ohne Inhalte auf dem Medienmarkt nicht durchsetzen lässt, Matsushita Chef Akio Tanii: „They are like the wheels of the same car“ (14). Beide kauften folglich Filmstudios und Musikverlage auf. VHS konnte sich jedoch als Standard durchsetzen, obwohl Betamax als technisch überlegen galt, weil Matsushita diesen Synergieeffekt früher erkannt und einen nicht wieder aufholbaren Marktvorsprung gewonnen hatte. (15) Kirchs Pay-TV-Ziele dürften nicht zuletzt auch daran gescheitert sein, dass die Verknüpfung mit einem ausreichend attraktiven Softwareangebot nicht gelungen ist, wahrscheinlich weil Kirch die neue Distributionstechnik vor allem als Möglichkeit einer weiteren zeitlichen Staffelung seiner Wertungskette begriff.

**Konvergenz ehemals  
abgegrenzter Hard-  
warekomponenten**

– Synergien durch die Konvergenz ehemals voneinander abgegrenzter Hardwarekomponenten. Die Entwicklung in der Mikroprozessoren- und der Digitaltechnik, die ehemals getrennte Bereiche der Informationswirtschaft zum Komplex der Mediamatikindustrie (16) verschmilzt, ermöglicht konvergente Entwicklungen auch auf der Ebene der Dienste und Unternehmen. Da die einmal als binäre Codes produzierten und gespeicherten kulturellen Werke multimedial verwertbar sind, verlieren die Trägermedien – Papier, Frequenzen, Zelluloid, Poly-

allerdings, „ob sich bei den heutigen Megafusionen eher die Dinosaurier von Morgen oder die zukunftsweisenden Unternehmensstrukturen der Neuen Ökonomie herausbilden“. (19)

**Vertikale Integration – ein Strategiemodell von gestern?**

Medien lassen sich als älteste Vertreter der heute so apostrophierten Neuen Ökonomie begreifen, die vor allem dadurch charakterisiert wird, dass sie Informationsgüter produziert. (20) Untermauern lässt sich diese These nicht zuletzt damit, dass die Informationswirtschaft alle ökonomischen Besonderheiten gegenüber der Produktion materieller Güter aufweist, die Medienökonomien für ihr Analyseobjekt festgestellt haben. (21) Der Begriff der Neuen Ökonomie verweist nun allerdings auch darauf, dass die Produktion materieller Güter gesamtwirtschaftlich an Bedeutung verliert, das Industriezeitalter ausklingt. Die Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung, die in der Massenproduktion standardisierter Konsumgüter verbunden mit einem Massenkonsum, also dem Produktions- und Reproduktionsmodell des Fordismus, lagen, sind weitgehend ausgereizt, was ab Mitte der 1980er Jahre zu weltweiter wirtschaftlicher Stagnation führte. (22) In der ökonomischen Literatur werden nun erste Anzeichen einer Veränderung der gesellschaftlichen Produktionsweise und Arbeitsteilung diskutiert, als Folge zum einen der durch technologischen Wandel, Deregulierung und Globalisierung nicht nur für die Medien stark veränderten Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, als Folge zum anderen und vor allem aber auch dieser sichtbar gewordenen Produktivitätskrise des Fordismus. (23)

Kennzeichnend für den Fordismus, benannt nach dem amerikanischen Autobauer Henry Ford, der in seinen Fabriken die tayloristisch-fordistische Produktionsweise entwickelte und auch die Bedeutung des Konsums erkannte, ist das vertikal über alle Produktionsstufen integrierte Unternehmen. Die Vorteile, die dieser Unternehmensform zugeschrieben werden, sind hier bereits diskutiert worden. Die Organisationsform basiert zentral auf der Trennung von Produktionswissen und direkter Produktionsarbeit. Das Produktionswissen ist weitgehend in den hochspezialisierten und deshalb unflexiblen Maschinenpark inkorporiert, die Produktionsarbeit ist „wissenschaftlich“ in Einzelkomponenten zerlegt und der Produktionsprozess standardisiert. Der Fordismus gilt als das Zeitalter der Großorganisation. (24)

Zumindest für die amerikanische Filmindustrie Hollywoods ist die Übertragung der fordistischen Produktionsweise auch auf die Medienproduktion wissenschaftlich belegt: Das Studiosystem, das in den 1920er Jahren entwickelt wurde und in den 1940er Jahren seinen Höhepunkt erreichte, war die Lösung der Filmindustrie, das Filmemachen gemäß den Prinzipien fordistischer Massenproduktion zu organisieren. (25) Die Studios waren fabrikähnlich organisierte, vertikal integrierte Unterneh-

men, die in einem engen Oligopol nicht nur die Produktion, sondern auch die Distribution auf dem Filmmarkt kontrollierten. Hollywood gilt nun aber auch als frühes Beispiel für die Ablösung dieser Produktionsweise durch eine andere, die unter dem Stichwort „Flexible Spezialisierung“ (26) in die ökonomische Diskussion gebracht wurde.

Flexible Spezialisierung (27) meint, dass Hierarchien wieder abgeflacht werden und die Produktionstiefe von Unternehmen, also der Grad der vertikalen Integration, zurückgenommen wird. Vertikal integrierte Großunternehmen und Konzerne werden entflochten, durch Outsourcing verschlankt, zu Profitcentern umorganisiert. Lean Production, Konzentration auf das Kerngeschäft sind Schlagworte, die man jeden Tag in der Wirtschaftspresse lesen kann. Flexibel spezialisierte Industrien stellen ein breites Güterangebot für hochdifferenzierte Märkte bereit, das in Reaktion auf Marktveränderungen und zur Schaffung neuer Märkte ständig verändert wird. Produktlebenszyklen sind so radikal verkürzt. Erreicht wird der flexible Output durch einen ständig variierten Input, der sich aus Netzwerkbeziehungen zwischen Firmen der verschiedenen Produktionsstufen speist. In flexiblen Industrien gibt es eine Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz. Der Wettbewerb soll zu ständigen Innovationen antreiben, Kooperation ermöglicht erst diese vernetzte Produktionsform, die Vertrauen der Kooperationspartner voraussetzt.

An die Stelle der produktionspezifischen und unflexiblen Maschinenparks und der standardisierten Arbeitsprozesse treten nicht spezialisierte, hochflexible Produktionstechnologien und -methoden. Die Trennung von Arbeit und Produktionswissen ist aufgegeben. Die Mitarbeiter sind hochqualifiziert mit einem breiten Einsatzspektrum und in den kontinuierlichen Innovationsprozess eingebunden. Nicht das in das Maschinensystem inkorporierte Wissen ist entscheidend, sondern das der Mitarbeiter. Flexible Produktion reicht dabei von flexibler Massenproduktion bzw. Mass Customization (28) bis zur Produktion eines ständig variierten Güterangebots für kleine und kleinste Märkte, wobei die Produktion zum Beispiel von Büchern, aber auch Autos zum Teil „on demand“ erfolgt. Ziel all dieser Maßnahmen ist es, zwei bislang als konträr angesehene wirtschaftliche Grundstrategien zu vereinen: die der Kostenführerschaft durch Spezialisierung einerseits, die der kundenorientierten Leistungsdifferenzierung durch flexible Konfigurationen andererseits. (29) Vernetzung statt Integration gilt dafür offensichtlich als Königsweg.

Flexible Spezialisierung gibt es vor allem in bestimmten Branchen der Neuen Ökonomie, wie zum Beispiel der Chipindustrie, sie ist in unterschiedlichem Ausmaß aber auch bei den Medien zu finden, ja, die Beschreibung dieser neuen Produktionsweise liest sich stellenweise wie ein Anforderungsprofil an Medienproduktion. So wird zur Verdeutlichung des Neuen dieser Produktionsweise auch gerne auf das Theater mit seinen – aus der Perspektive des Industriezeitalters – eher antiquiert

**Wachsende Bedeutung der so genannten Neuen Ökonomie**

**Fordistische Produktionsweise in der US-Filmindustrie abgelöst**

**Stattdessen „Flexible Spezialisierung“ durch Vernetzung statt Integration**

**Beispiele für Flexible Spezialisierung**

anmutenden Produktionsweisen verwiesen. (30) Hollywood gilt, wie erwähnt, als ein frühes Beispiel für den Wechsel vom fordistischen zu diesem Produktionsmodus. Auslöser waren das Aufkommen des Fernsehens und die so genannte Paramount-Entscheidung des US-Supreme-Court, mit der den Studios die monopolartige Kontrolle über die amerikanischen Erstaufführungskinos untersagt wurde. Beides zusammen führte zu einer Destabilisierung des Studiosystems, machte größere Flexibilität erforderlich, die durch Destandardisierung und Produktdifferenzierung, verbunden mit vertikaler Desintegration, zu erreichen versucht wurde. Die Studios zogen sich allmählich vor allem aus der Produktion zurück. Die Film- und Fernsehproduktion und damit zusammenhängende Dienstleistungen wurden ausgelagert und projektbezogen bei spezialisierten, unabhängigen Unternehmen nachgefragt, die im Wettbewerb um solche Aufträge konkurrierten.

Mit dieser Strategie verbunden war auch eine Risikoverlagerung auf die Anbieter kreativer und spezieller Dienstleistungen, die nun nicht mehr fest angestellt waren, sondern in die wirtschaftlich riskante Selbständigkeit entlassen wurden. An der Macht der Studios änderte dieser neue Produktionsmodus allerdings wenig. Das strategische Kerngeschäft in der Filmwirtschaft ist schließlich, wie bei allen anderen Medien auch, nicht die Produktion der Werke, sondern die Distribution der Kopien (31), das heißt, ein möglichst großes Publikum für diese Werke zu aktivieren. Die Feststellung von Owen/Wildman (32) für das werbefinanzierte Fernsehen, dass dessen Geschäftsfeld nicht Produktion und Ausstrahlung von Programmen, sondern die Produktion von Publikum sei, gilt letztlich für alle kommerziellen Medien. Und im Bereich der Distribution und Publikumsproduktion behielten die Hollywood-Multis ihre dominante Marktposition auch unter den Bedingungen der flexiblen Spezialisierung, sie bauten sie sogar weiter aus. (33)

**Auch auf deutschem  
Programmmarkt  
Entwicklung zur  
Flexiblen Spezialisierung**

Flexible Spezialisierung scheint eine Entwicklungstendenz auch auf dem deutschen Programmmarkt zu sein. So lassen sich nach Schröder (34) fünf Flexibilisierungsstrategien der Programmindustrie unterscheiden, die zu Unternehmensnetzwerken statt Großbetrieben führten. Zwar werden zur Zeit offenbar noch die beiden konträren Strategien des Insourcing wie des Outsourcing praktiziert. (35) Die zahlreichen Neugründungen von Firmen im Bereich der Fernsehunterhaltungsproduktion (36) verweisen aber auf eine Umorganisation von Arbeitsprozessen, auch wenn Konzentrationswellen folgen und die Verflechtungen zwischen Fernsehproduzenten und Fernsehsendern hoch sind. (37) An Appellen für eine „neue Ordnung“ der Programmindustrie im Sinne flexibler Spezialisierung fehlt es nicht, weil es eine generelle, über die Zeit stabile Logik für die vertikale Integration nicht gibt. (38)

**Hat Kirch auf ein  
obsoletes Modell  
gesetzt?**

Hat Kirch die Zeichen der Zeit möglicherweise nicht erkannt und mit seiner Vision eines vertikal integrierten Medienkonzerns auf ein obsoletes Modell gesetzt? Es spricht einiges dafür, wenn man die folgenden Punkte bedenkt:

– Medien leben seit jeher von vielfältigen Inputs, die aus einer Vielzahl von Quellen kommen. Sie haben daher spezifische Produktionslogiken (39) und Organisationsformen (40) entwickelt, nach denen der Produktionsprozess der Werke (durch Autoren, Schauspieler, Regisseure, Korrespondenten, freie Mitarbeiter) nicht voll in das Unternehmen integriert wurde. Sie haben zudem frühe netzwerkartige Formen der Kooperation entwickelt (z. B. Anzeigengemeinschaften oder Korrespondentennetze).

– Viele der Vorteile vertikal integrierter Unternehmen sind durch die technologische Entwicklung fraglich geworden. Das gilt für die Einsparung von Transaktionskosten im Allgemeinen, aber auch für medienspezifische Aspekte. Jan Mojto hat einmal darauf hingewiesen, dass vielfältig einsetzbare Medienprodukte variabel, also quasi als Modulsysteme produziert werden müssten. Das war vor der Digitalisierung der Medienproduktion optimal nur unter dem Dach eines Konzerns, der produziert und die Verwertung steuert, möglich, spielt bei der beliebigen Manipulierbarkeit digital produzierter Inhalte heute aber keine bzw. allenfalls eine urheberrechtliche Rolle.

– „Ein Schrank voller Rechte bedeutet keine Lizenz zum Gelddrucken, sondern in erster Linie Kapitalbindung. (41)“ Ökonomisch werthaltig wird ein Film wie jedes andere Medienprodukt nicht durch die Produktionskosten, sondern allein durch die Nachfrage und die ist unsicher und flüchtig. Wenn Ex-RTL-Chef Helmut Thoma Leo Kirch attestiert, dass er vom Fernsehgeschäft nichts verstanden hätte (42), dann scheint das nicht aus der Luft gegriffen. Fernsehen ist ein aktuelles Medium, und der Wertverfall bzw. Attraktivitätsverlust auch bei Unterhaltungsprodukten ist schnell. Fernsehen als Recyclingmaschine und erfolgreiche Positionierung auf dem Rezipienten- und auf dem Werbemarkt schließen sich offensichtlich weitgehend aus.

– Kirch unterschätzte wahrscheinlich, wie möglicherweise auch andere Vertreter der Vision vom voll integrierten Unternehmen, die Unterschiede, die zwischen den einzelnen Medien bestehen. Begreift man Medien in Anlehnung an Saxer (43) als komplexe institutionalisierte Produktions- und Rezeptionssysteme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem technischen wie gesellschaftlichen Leistungsvermögen, dann scheint vor allem der Aspekt, dass es sich dabei, wirtschaftlich zentral, um institutionalisierte oder zu institutionalisierende Rezeptionssysteme handelt, die von Medium zu Medium zudem deutlich unterschiedlich sind, zu wenig beachtet zu werden. Das schnelle Ende zahlreicher Verlegeraktivitäten im Fernsehen und die Schwierigkeiten allerorts jetzt mit dem Einstieg als Dienstleister ins Internet untermauern diese These. Bagdikians Musterkonzern Giant Corporation scheint bislang jedenfalls noch nirgendwo erfolgreiche Realität zu sein.

**Kirch-Insolvenz böte Chancen zu medienpolitischer Neuorientierung**

**Versuch einer medienpolitischen Schlussfolgerung**

Der Zusammenbruch des Kirch-Konzerns ist medienpolitisch vor allem unter dem Gesichtspunkt der Anbietervielfalt, die im außenpluralen Modell publizistische Vielfalt garantieren soll, von Bedeutung. (44) Wer soll an Kirchs Stelle treten, ohne dass die Konzentration im Medienbereich weiter zunimmt? Und was ist das kleinere Übel, eine „Überfremdung“ des deutschen Fernsehens durch Berlusconi und Murdoch oder die Übernahme der Kirch-Kanäle – wie zur Zeit diskutiert – durch ein Verlegerkonsortium, die einen Schub in Richtung medienübergreifende Konzentration darstellen würden? Die Insolvenz des Kirch-Konzerns bedeutet zunächst einmal, dass Macht, ökonomische wie publizistische, zerfällt – eine relativ rare Chance für eine medienpolitische Neuorientierung, wenn sie denn genutzt werden könnte und würde. Die Aussichten für ein Ergreifen dieser Chance scheinen allerdings gering, dafür sind die Summen, um die es bei Übernahme von Teilen des Kirch-Imperiums geht, zu hoch und Gesetzesnovellen wie die des Landesmediengesetzes von NRW (45) verweisen auf offenbar wenig politischen Willen, publizistische Konzentration einzudämmen.

**Machtbalance im privaten Rundfunk das zentrale Problem**

Geht man davon aus, dass im privatrechtlich-kommerziellen Bereich des Dualen Systems mit den beiden dominierenden „Senderfamilien“ um Kirch und Bertelsmann bislang eine gewisse Balance of Power erreicht war, so fragt sich, wie diese Balance weiter garantiert werden könnte. Sind Verleger wie Springer oder Bauer, wenn sie denn zum Zuge kämen, verglichen mit dem Bertelsmann-Konzern, einem der größten Medienunternehmen der Welt, ausreichend mächtig? Wirtschaftsunternehmen werden in neueren Richtungen der Wirtschaftswissenschaften wie der Institutionenökonomik vor allem als Machtfaktor gesehen. „The firm is an institution of power, rather than one that survives due to its costcutting efficiency.“ Das Unternehmen sei nicht ein simpler Minimierer von Transaktionskosten, sondern „a kind of protective enclave from the potentially volatile and sometimes destructive, ravaging speculation of a competitive market.“ (46) Wer den Verwüstungen des Wettbewerbs widerstehen will, muss selbst einen Machtfaktor darstellen. Macht, wie sie hier gemeint ist, lässt sich nicht in Ratings messen oder durch Marktanteilsbegrenzungen regulieren, sie meint den Ressourcenpool, der einsetzbar ist, um, ganz im Sinne von Max Webers formaler Machtdefinition, wirtschaftliche und/oder publizistische Ziele und Vorstellungen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Andererseits: Murdoch oder Berlusconi wären vielleicht mächtig genug, aber sind sie auch stark genug am deutschen Medienmarkt interessiert, um ein publizistischer Machtfaktor zu werden, und ist dies erstrebenswert? Die Wiederherstellung einer ökonomisch-publizistischen Machtbalance im Bereich des privaten Rundfunks dürfte sich – unter den bislang geltenden Prämissen – als das zentrale Problem der Kirch-Insolvenz für die Medienpolitik er-

weisen, weil hier die traditionellen Konzepte von staatlicher Intervention wie Regulierung versagen.

Es gibt in der Ökonomie das Konzept der Countervailing Power, der (vertikalen) Gegenmacht gegen Marktmacht (47), dessen analoge Anwendung auf das skizzierte Problem einer Überprüfung wert scheint. Eingeführt wurde das Konzept schon 1952 von John Kenneth Galbraith, der darin eine Möglichkeit sah, bei monopolistischen oder oligopolistischen Marktstrukturen Wohlfahrtsverluste zu begrenzen. Gegenmacht soll die Machtkontrollfunktion von Wettbewerb dort ersetzen, wo horizontaler Wettbewerb nicht realisierbar ist bzw. nicht existiert, sie soll also letztlich das Wettbewerbsparadigma der Marktwirtschaft ablösen. Der Staat soll die Organisation von Gegenmacht nicht nur nicht behindern, sondern er soll sie vor allem bei schwer organisierbaren Gruppen unterstützen. Empirische Belege für die Existenz von Gegenmachtinstitutionen in den fortgeschrittenen und eben hochkonzentrierten Industriegesellschaften gibt es zahlreiche: Das fängt bei den Gewerkschaften an, die ihrer Arbeitnehmerklientel Verhandlungsmacht gegenüber den Arbeitgebern sichern und hört bei Einkaufsgemeinschaften im Internet auf, die durch kurzfristige Bündelung von Nachfrage bessere Preiskonditionen herausholen. Das Konzept der Gegenmacht wird für alle Stufen der Wertschöpfungskette diskutiert, mangelnder horizontaler Wettbewerb auf einer der Stufen soll durch Gegenmachtsprozesse auf den anderen Stufen aufgefangen werden. So lassen sich wohl auch die Anzeigengemeinschaften von Lokalzeitungen als Versuch begreifen, eine Countervailing Power den Werbeagenturen gegenüber aufzubauen.

**Konzept der Countervailing Power gegenüber Marktmacht**

Für das mit der Kirch-Insolvenz verschärfte Problem des bestenfalls unvollständigen horizontalen Wettbewerbs auf dem Markt privater Rundfunkanbieter bieten sich zwei Ebenen für eine Überprüfung des Konzepts der Gegenmacht an, die der Produzenten und die der Rezipienten.

**Anwendbar auf den deutschen Medienmarkt?**

Die Bildung von Gegenmacht auf der Ebene der Produzenten folgt den klassischen Anwendungsfeldern von Galbraiths Konzept. Simon/Paul (48) plädieren ganz im Sinne dieses Konzepts, wenn auch mit anderer Zielrichtung, für starke Produzenten, die starken Sendern gegenüberstehen sollen. Die Erfahrungen, zum Beispiel aus der Autoindustrie, würden belegen, dass „eine Endprodukt-Branche immer nur so gut wie ihre Zulieferer sei“. Genau genommen haben Simon/Paul mit ihrem Modell der „Wertschöpfungspartnerschaften“ einen neuen Produzententypus vor Augen, der nicht nur senderunabhängig produziert, sondern neue Formate entwickelt, sie selbst finanziert und selbst vertreibt. Eine in diesem Sinne starke Produktionswirtschaft könnte wohl tatsächlich eine Gegenmacht zu mangelndem Wettbewerb auf Senderebene darstellen, allerdings mit einigen Voraussetzungen.

**Countervailing Power durch starke Produzenten realisierbar?**

Nicht nur das Beispiel Hollywood zeigt, dass die Distribution der wirtschaftlich entscheidende Kernbereich der Medienindustrie ist, der über die



Refinanzierungs- und Gewinnmöglichkeiten, d.h. auch über die Möglichkeiten wirtschaftlicher Existenz entscheidet. Wenn die Produktionswirtschaft eine Gegenmacht zu einer weitgehend monopolisierten Senderebene werden soll, muss ihr Zugang zu den zentralen Distributionsmöglichkeiten durch Regulierung gesichert werden. Mit Alexander Kluges *dept* (Development Company for Television Program) zum Beispiel wurde ein Modell entwickelt, dessen breitere Anwendung im Sinne des Aufbaus von *Countervailing Power* zu prüfen wäre, wobei in der Anwendung Aspekte der Pluralität und Qualität berücksichtigt werden könnten und sollten.

**Gegenmacht auf der Ebene der Rezipienten schwer organisierbar**

Auch die Bildung von Gegenmacht auf der Ebene der Rezipienten ist ohne staatliche Unterstützung nicht realisierbar, dies umso weniger, als Rezipienten eine klassische schwer organisierbare Gruppe darstellen. Seit Mancur Olsons „Logik des kollektiven Handelns“ (49) gilt es unter Ökonomen als unbestritten, dass große Gruppen sich zur Erlangung von Kollektivgütern, wie sie Meinungspluralität und Meinungsbildungsfreiheit darstellen, nicht zu organisieren vermögen, selbst wenn alle Mitglieder diese Güter für wichtig und erstrebenswert halten. Individuell rationales Verhalten, wie zum Beispiel die Kosten eines persönlichen Engagements für diese Ziele zu vermeiden, weil das Handeln des Einzelnen in der großen Gruppe ohnehin kaum etwas bewirken kann, führt in das kollektive Dilemma, gemeinsame Interessen nicht realisieren zu können. Olson spricht hier von „latenten Gruppen“, weil die Macht zum Handeln nur latent vorhanden, aber kaum realisierbar ist. Im Falle der latenten Gruppe Rezipienten kommen noch mehrere erschwerende Faktoren wie Informationsasymmetrien, die Vagheit und mangelhafte Operationalisierbarkeit von Zielen wie Meinungspluralität sowie die Vielzahl der an Medien gerichteten individuellen Erwartungen hinzu.

**Weizsäcker-Kommission: Vorschläge zur Stärkung der Rezipientenposition**

Für staatliches Eingreifen zur Stärkung der Position der Rezipienten liegen bereits einige Vorschläge vor. So empfahl die sog. Weizsäcker-Kommission in ihrem 1994 vorgelegten Bericht „Zur Lage des Fernsehens“ die Einrichtung eines „Rates zur Begutachtung der elektronischen Medien (Medienrat)“ wie auch einer „Stiftung Medientest“ in Anlehnung an die Verbraucherschutzorientierte Stiftung *Warentest*. Beides zusammen hätte die Position der Rezipienten durch Abbau von Informationsasymmetrien und öffentlicher Sichtbarmachung von Rezipienteninteressen stärken können – realisiert worden ist bislang jedoch nichts davon.

**Stärkung der Medienkompetenz**

Ein anderes Stichwort ist Medienkompetenz, die es von Seiten der Rezipienten zu erwerben gälte. Medienkompetenz ist zweifellos eine wichtige Voraussetzung, wenn Rezipientenorganisationen sich als *Countervailing Power* etablieren sollen. Sie erschöpft sich allerdings nicht im kompetenten Nutzungsumgang mit den Medien und in der Fähigkeit, Informationstechniken effektiv zu handhaben, wie die Bertelsmann Stiftung das offenbar sieht. (50) Der Appell an die Eigenverantwortung des

Medienpublikums (51) im Umgang mit den Medien entlässt die Rezipienten nicht aus ihrer konsumierenden Rolle, Macht kann so bestenfalls indirekt über die Verweigerung der Nutzung ausgeübt werden. Das Konzept der Gegenmacht verlangt eine andere Kompetenz: Die Rezipienten müssen dafür die Macht der Medien erkennen und die dahinter stehenden Interessen und Mechanismen durchschauen und sie müssen bereit sein, ihr eigenes Machtpotenzial aktiv einzusetzen. Ohne staatliche Hilfe in Form einer breiten Aufklärung, organisatorischer und finanzieller Unterstützung von in Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung gebildeten Initiativgruppen und letztlich Aufbau einer institutionalisierten Gegenmacht auf der Rezipientenebene geht das nicht. Zumindest nachgedacht werden sollte über Modelle in Anlehnung an gewerkschaftliche oder genossenschaftliche Organisationsformen. Völlig unzureichend ist hingegen, die Diskussion über Medienkompetenz auf die von der Bertelsmann Stiftung herausgestellten Aspekte zu verkürzen und die Umsetzung dieses Rudimentärkonzepts dann auch noch hauptsächlich medien-nahen Stiftungen zu überlassen.

Beide Ebenen, die sich für eine Anwendung des Galbraithschen Konzepts der *Countervailing Power* anbieten, vermögen, wenn die Institutionalisierung von Gegenmacht dort jeweils gelingt, den Meinungsbildungsprozess anzureichern, weil die Anbietervielfalt steigt und Rezipienten ihre vielfältigen Interessen gegenüber Produzenten und Sendern durchzusetzen in der Lage sind. Der Aufbau von funktionsfähigen Gegenmachtinstitutionen erfordert, neben politischem Willen, allerdings Zeit.

Deshalb soll hier wenigstens knapp noch auf eine dritte Ebene hingewiesen werden, die horizontale mit den öffentlich-rechtlichen Anbietern. Das Konzept der Gegenmacht wird in der Ökonomie als Möglichkeit diskutiert, Macht auf einer Stufe der Wertschöpfungskette durch Macht auf einer anderen Stufe zu kontrollieren. Für Machtkontrolle auf der horizontalen Ebene ist im ökonomischen Theoriegebäude Wettbewerb zuständig. Nun sind an der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs von Medien mit Blick auf publizistische Ziele schon wiederholt Zweifel angemeldet worden (52) und die Wettbewerbsergebnisse, wie sie sich per Augenschein oder wissenschaftliche Analyse (53) darstellen, bestätigen die Zweifel.

An der Fiktion, dass horizontaler Medienwettbewerb Medienvielfalt generiere, wird dennoch festgehalten und auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk den Zwängen des Wettbewerbs mit kommerziellen Anbietern unterworfen. Die Destabilisierung des Dualen Rundfunksystems durch die Kirch-Insolvenz bietet vielleicht die Chance für einen Perspektivenwechsel. Man könnte in Erweiterung der Galbraithschen Idee, Macht durch Gegenmacht statt durch Wettbewerb zu bekämpfen, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als ökonomische und publizistische *Countervailing Power* begreifen. Seinem Programmauftrag und den damit verknüpften

**Ö.-r. Rundfunk als Countervailing Power im Fernsehmarkt weiterentwickeln**

publizistischen Funktionen kommt das Konzept der Gegenmacht, hier zentral auch im Sinne publizistischer Gegenmacht, zweifellos näher als das Wettbewerbskonzept, auch und gerade im dualen System. Als Institution der Gegenmacht zu einem zunehmend kommerzialisierten und globalisierten Mediensystem ließe sich der Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks mit Blick auf die gesellschaftlichen wie individuellen Informations-, Orientierungs-, Vermittlungs- und Unterhaltungsbedürfnisse in angemessener Breite entwickeln und flexibel an sich weiterhin verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen anpassen. Eine Störung der Machtbalance im privaten Rundfunksektor, wie wir sie zur Zeit durch die Kirch-Insolvenz haben, verliert dann viel von ihrer Dramatik.

## Anmerkungen:

- 1) Zitiert nach Süddeutsche Zeitung v. 9.4.2002.
- 2) Bausch, Hans: Rundfunkpolitik nach 1945: Zweiter Teil. In: Ders. (Hrsg.): Rundfunk in Deutschland. 5 Bände, München 1980, hier Band 4, S. 270.
- 3) Vgl. Röper, Horst: Formationen deutscher Medien-Multis. In: Media Perspektiven 2/1985, S. 120-130.
- 4) Vgl. Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1990. In: Media Perspektiven 12/1990, S. 755-774.
- 5) Vgl. Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1994/1995. Veränderungen, Pläne und Strategien der großen deutschen Medienunternehmen. In: Media Perspektiven 7/1995, S. 310-330.
- 6) Vgl. Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000. Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen. In: Media Perspektiven 1/2001, S. 2-30.
- 7) Vgl. Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1998/1999. Entwicklungen und Strategien der großen deutschen Medienunternehmen. In: Media Perspektiven 7/1999, 345-378.
- 8) Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 2./3.10.1999.
- 9) Vgl. Kruse, Jörn: Publizistische Vielfalt und Medienkonzentration zwischen Marktkräften und politischen Entscheidungen. In: Altmeyen, Klaus-Dieter (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Opladen 1996, S. 25-52.
- 10) Vgl. Fell, Uli: Vertikale Integration und vertikale Gegenmacht. Bayreuth 2001.
- 11) Vgl. Kleinert, Jörn/Henning Klodt: Megafusion. Erklärungsansätze und Erfolgsaussichten. In: WiST 10/2001, S. 523-528, hier S. 527f.
- 12) Vgl. Bagdikian, Ben: The Lords of the Global Village. In: The Nation v. 12.6.1989, S. 805-820.
- 13) Vgl. Negus, Keith: The Production of Culture. In: Du Gay, Paul (Hrsg.): Production of Culture/Cultures of Production. London u.a. 1997, S. 67-118.
- 14) Zitiert nach Aksoy, Asu/Kevin Robins: Hollywood for the 21st century: global competition for critical mass in image markets. In: Cambridge Journal of Economics, 16, 1/1992, S. 1-22, hier S. 18.
- 15) Vgl. auch Klodt, Henning: Grundlagen der Forschungs- und Technologiepolitik. München 1995.
- 16) Vgl. Latzer, Michael: Mediamatik - die Konvergenz von Telekommunikation, Computer und Rundfunk. Opladen 1977.
- 17) Vgl. Anm. 13.
- 18) Vgl. Kiefer, Marie Luise: Die ökonomischen Zwangsjacken der Kultur. Die wirtschaftlichen Bedingungen der Kulturproduktion und - Distribution durch Massenmedien. In: Saxer, Ulrich (Hrsg.): Medien-Kulturkommunikation. Sonderheft 2/1998 der Publizistik. Opladen/Wiesbaden 1998, S. 97-114.
- 19) Kleinert/Klodt (Anm. 11), S. 523.
- 20) Vgl. Shapiro, Carl/Hal R. Varian: Online zum Erfolg. München 1999.
- 21) Vgl. Heinrich, Jürgen: Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. Opladen 1994; ders.: Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen. Opladen/Wiesbaden 1999 sowie Kiefer, Marie Luise: Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. München/Wien 2001.
- 22) Vgl. Hirsch, Joachim/Roland Roth: Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus. Hamburg 1986.
- 23) Vgl. Hirsch, Joachim: Vom Sicherheitsstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat. Berlin 1998; ders.: Postfordismus: Dimensionen einer neuen kapitalistischen Formation. In: Hirsch, Joachim/Bob Jessop/Nicos Poulantzas: Die Zukunft des Staates. Hamburg 2001, S. 171-209.
- 24) Vgl. Aglietta, Michel: Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand. Hamburg 2000.
- 25) Vgl. Christopherson, Susan/Michael Storper: The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry. In: Industrial and Labor Relations Review, 42, 3/1989, 331-347.
- 26) Vgl. Piore, Michael J./Charles F. Sabel: The Second Industrial Divide. New York 1984.
- 27) Vgl. Storper, Michael: The transition to flexible specialization in the US film industry: external economics, the devision of labour, and the crossing of industrial divides. In: Cambridge Journal of Economics 13/1989, S. 273-305.
- 28) Vgl. Zerdick, Axel/Arnold Picot/Klaus Schrape u.a.: Die Internet Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft (European Communication Council Report), Berlin, Heidelberg 1999.
- 29) Vgl. ebd., S. 17.
- 30) Vgl. Rifkin, Jeremy: Access. Das Verschwinden des Eigentums. Frankfurt/Main 2000.
- 31) Vgl. Kiefer (Anm. 18).
- 32) Owen, Bruce M./Steven S. Wildman: Video Economics. Cambridge, Mass./London 1992, S. 3.
- 33) Vgl. Aksoy/Robins (Anm. 14).
- 34) Vgl. Schröder, Hermann-Dieter: Unternehmensnetzwerk statt Großbetrieb. Flexibilisierungsstrategien in der Programmindustrie. In: Ders. (Hrsg.): Entwicklung und Perspektiven der Programmindustrie. Baden-Baden/Hamburg 1999, S. 76-88.
- 35) Vgl. Rudorf, Reginald: Outsourcing, Inourcing. Mit dem Produkt wächst das Bedürfnis. In: rundy 26 v. 11.4.2002, S. 13.
- 36) Vgl. Feder, Dieter: Hochkonjunktur für Zulieferer in der TV-Unterhaltung. In: Bertelsmann Briefe 130/1993, S. 40-43.
- 37) Vgl. Röper, Horst: Zur Lage mittelständischer Fernsehproduzenten in Deutschland. Eine Expertise im Auftrag der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM). FORMATT-Institut, Düsseldorf 2000.
- 38) Vgl. Simon, Hermann/Michael Paul: Die neue Ordnung. Medienkonzerne, Senderfamilien, Produktionswirtschaft. In: Funkkorrespondenz 45/2001, S. 3-19.
- 39) Vgl. Miège, Bernard: The logics at work in the new culture industries. In: Media, Culture & Society, 9, 3/1987, S. 273-289.
- 40) Vgl. Di Maggio, Paul: Market structure, the creative process, and popular culture: Towards an organisational reinterpretation of mass culture theory. In: Journal of Popular Culture 11/1977, S. 436-452.
- 41) Simon/Paul (Anm. 38), S. 16.
- 42) Vgl. Tagesspiegel Berlin v. 15.4.2002.
- 43) Vgl. Saxer, Ulrich: Medientransformation - Bilanz nach einem Jahrzehnt dualen Rundfunks in Deutschland. In: Hömberg, Walter/Heinz Pürer (Hrsg.): Medientransformation. Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Konstanz 1996, S. 19-44.
- 44) Vgl. Theurer, Marcus: Medien in der Krise. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 10.8.2002.
- 45) Vgl. Landesmediengesetz Nordrhein-Westfalen vom 2. Juli 2002, in Kraft getreten am 31. Juli. In: epd medien v. 14.8.2002.
- 46) Vgl. Hodgson, Geoffrey M.: Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics. Cambridge, Philadelphia 1988, S. 214 und 208.
- 47) Vgl. Fell (Anm. 10).
- 48) Vgl. Simon/Paul (Anm. 38), S. 13.
- 49) Vgl. Olson, Mancur: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektive Güter und die Theorie der Gruppen. Tübingen 1968.
- 50) Vgl. Teltchik, Horst/Ingrid Hamm: Medienkompetenz als Herausforderung an Schule und Bildung. In: Medienkompetenz als Herausforderung an Schule und Bildung: Ein deutsch-amerikanischer Dialog. Kompendium zu einer Konferenz der Bertelsmann Stiftung v. 18. bis 20. März 1992 in Gütersloh. Gütersloh 1992.
- 51) Vgl. Hamm, Ingrid/Thomas Hart: Kommunikationsordnung 2010. Märkte und Regulierung im interaktiven Zeitalter. Gütersloh 2001.
- 52) Vgl. Röpke, Jochen: Zur politischen Ökonomie von Hörfunk und Fernsehen. In: Publizistik, 15, 2/1970, S. 98-113 sowie Heinrich, Jürgen: Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor. In: Rundfunk und Fernsehen, 44, 2/1996, S. 165-184 und Kiefer, Marie-Luise: Wettbewerb im dualen Rundfunksystem? Betrachtungen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. In: Media Perspektiven 9/1994, S. 430-438.
- 53) Vgl. Krüger, Udo Michael/Thomas Zapf-Schramm: Die Boulevardisierungskluft im deutschen Fernsehen. Programmanalyse 2000: ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und ProSieben im Vergleich. In: Media Perspektiven 7/2001, S. 326-344; ALM (Hrsg.): Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 2000/2001. Konstanz 2001.

