

Diese Arbeit ist meinem Bruder Thomas gewidmet,
dem ich wünsche, daß er in seiner Welt die Freude
erleben kann, die mir in meiner Welt vergönnt ist.

Vorwort

Die Arbeit ist aus der persönlichen Leidenschaft für den Bereich der Medien allgemein und der Spielfilme im Besonderen entstanden. Aus dieser Leidenschaft heraus erwuchs der Wunsch die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten des Marktes und die Auswirkungen der Entwicklung multimedialer Möglichkeiten auf die Betätigung der dort aktiven Unternehmen und potentiellen Konkurrenten verstehen zu können. Die Veröffentlichung dieser Arbeit verbinde ich mit den Wünschen, daß sie einerseits zur Weiterentwicklung der ökonomischen Medienforschung beitragen kann und andererseits den Unternehmen Hilfestellung geben kann, die über eine Beteiligung an der multimedialen Entwicklung im Medienmarkt teilhaben wollen.

Mein besonderer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Axel Zerdick, der seine Bereitschaft zur Kooperation und seine fachliche Kompetenz zu einer Zeit anbot, in der sich Murphys Law massiv durchzusetzen schien. Herr Prof. Zerdick gewährte die inhaltlichen und zeitlichen Freiheiten, die letztlich den Abschluß der Arbeit ermöglichten. Ebenfalls herzlich bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Jörn Kruse, dessen Oberseminare und die Bereitschaft zur kritischen inhaltlichen Durchsicht einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung der Arbeit geliefert haben.

Darüber hinaus möchte ich den Mitarbeitern der WIK GmbH und der Hogeschool Venlo danken, die mich und meine Promotionsgedanken geduldig ertragen haben und zur fachlichen Diskussion Zeit fanden; hier seien insbesondere genannt: Frau Dr. Eva-Maria Peters, Herr Daniel Tewes, Herr Dieter Elixmann, Herr Dr. Otto F. Bode, ohne dessen technische Unterstützung vieles schwieriger gewesen wäre, und Herr Martin Kürble, der die undankbare Aufgabe der Fußnotenkontrolle mit der ihm eigenen Hartnäckigkeit durchgeführt hat.

In besonderem Maße möchte ich aber meinen Eltern und meiner Familie danken, deren Grenzleid sich zwischenzeitlich dem Unendlichen angenähert haben muß und die trotz aller Widrigkeiten zu mir gehalten haben.

Anrath, im März 1999

Peter Kürble

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil A: Einführende Betrachtungen	1
I Die Einleitung	3
II Multimedia, Netzbetreiber und Spielfilme: Die Begrifflichkeiten und ökonomischen Zusammenhänge	11
1 Der Multimediemarkt und die multimediale Wertschöpfungskette	11
a) Die unterstützenden Aktivitäten	20
b) Die Basisaktivitäten	21
2 Die Wertschöpfungskette der Spielfilmindustrie	24
III Die Bewertung von Netzvarianten für die Übertragung multimedialer Dienste	29
1 Die kabelgebundenen Netzinfrastrukturvarianten	30
a) Das Telekommunikationsnetz	31
b) Das Breitbandkabelnetz	33
2 Die kabellosen Netzinfrastrukturvarianten	37
a) Die terrestrischen Netze	37
b) Die Satellitennetze	39
IV Die potentiellen Rollen von Netzbetreibern in der multimedialen Spielfilmindustrie	47

Teil B: Theoretische Instrumentarien	53
V Markteintrittsstrategien und Transaktionskosten	55
1 Ein Überblick über mögliche Markteintrittsstrategien	55
a) Die Eigenschaften des nichtselbständigen Markteintritts	60
b) Die Formen des nichtselbständigen Markteintritts	64
2 Zur Erklärung von Markt vs. Hierarchie	69
a) Allgemeine Überlegungen	69
b) Die Einflußfaktoren der Transaktionskostentheorie	74
α) Die Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie.....	75
β) Die Umweltfaktoren der Transaktionskostentheorie	76
γ) Der Zusammenhang zwischen den Einflußfaktoren innerhalb der Transaktionskostentheorie	78
c) Die Bewertung alternativer Organisationsformen	81
VI Die fünf Wettbewerbskräfte	91
1 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste	93
2 Der marktinterne Wettbewerb	96
a) Die Konzentrationsrate	96
α) Die Rivalität der Unternehmen innerhalb verschiedener Marktformen	97
β) Die Messung der Konzentrationsrate	99
b) Die Marktphase	101
c) Die Produktdifferenzierung	105
d) Die Heterogenität der Wettbewerber	115
e) Die Marktaustrittsbarrieren	116
3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten	118
a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren	118
b) Die strukturellen Markteintrittsbarrieren	121
α) Die absoluten Kostenvorteile	121
β) Die Produktdifferenzierungsvorteile	122
γ) Die Betriebsgrößenvorteile	124
c) Die strategischen Markteintrittsbarrieren	125

d) Die gruppenspezifischen Mobilitätsbarrieren	127
4 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten	129
5 Die Verhandlungsmacht der Käufer	131
Teil C: Praktische Anwendung	137
VII Die Analyse des Spielfilmmarktes	139
1 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste: Gradwanderung zwischen Konsumentenbedürfnissen und Kundenwünschen	140
2 Der marktinterne Wettbewerb	150
a) Die punktuellen Aktivitäten einer "Cottage-Industry": Die Konzentrationsrate	150
b) Die Marktphase am Beispiel der Sendetermine im Fernsehen	152
c) Die Produktdifferenzierung: Die Bedeutung von Inputfaktoren für die Produzenten	156
d) Die Heterogenität der Wettbewerber: Zwischen Ökonomie und Kultur	163
e) Die Marktaustrittsbarrieren: Marktspezifität und Economies of Concentration	164
3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten	166
a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren: Fernsehen ohne Grenzen?	166
b) Die strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren	167
α) Die absoluten Kostenvorteile und strategischen Verhaltensweisen	167
β) Die Differenzierungsvorteile und strategischen Verhaltensweisen	177
γ) Die Betriebsgrößenvorteile und strategischen Verhaltensweisen	181
4 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten: Von Stars und Sternchen	182
5 Die Verhandlungsmacht der Käufer: Der Filmverleih	185

VIII Die Analyse des Programmveranstaltermarktes	193
1 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste: Zeit ist Geld	194
a) Das Zeitbudget	195
b) Das finanzielle Budget	208
2 Der marktinterne Wettbewerb	212
a) Die Konzentrationsrate: Wachsende Konkurrenz um Zuschauermarktanteile	212
b) Die Marktphase	218
c) Die Produktdifferenzierung als Balance zwischen Unterhaltung und Information	224
d) Die Heterogenität der Wettbewerber: Versorgungsauftrag und Gewinnorientierung	229
e) Die Marktaustrittsbarrieren	234
3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten	237
a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren	237
α) Die Regulierung in den USA.....	237
β) Die Regulierung auf der EU-Ebene	240
γ) Die Regulierung in Großbritannien	243
δ) Die Regulierung in Deutschland	250
b) Die strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren	255
α) Die absoluten Kostenvorteile und strategischen Verhaltensweisen	255
β) Die Differenzierungsvorteile und strategischen Verhaltensweisen	260
γ) Die Betriebsgrößenvorteile und strategischen Verhaltensweisen	265
c) Die Mobilitätsbarrieren	268
4 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten: Der Filmhandel	270
5 Die Verhandlungsmacht der Käufer: Der Zuschauer im Mittelpunkt des multimedialen (Fernseh-)Interesses	278

IX Die kooperationsrelevanten Eigenschaften des Spielfilms: "Success may depend as much on esteem and trust as on ability."	285
1 Die Spezifität und die strategische Bedeutung von Spielfilmen	286
2 Die Unsicherheit über Qualität und Quantität produzierter Spielfilme	288
3 Die Wiederholungshäufigkeit und die Transaktionskostenatmosphäre	290
X Abschließende Beurteilung möglicher Koordinationspartner und Koordinationsformen marktlicher Aktivitäten	295
Teil D: Das Resümee	309
XI Die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	311
1 Zu den einleitenden Betrachtungen	311
2 Zur Attraktivität des Spielfilmmarktes	312
3 Zur Attraktivität des Programmveranstaltermarktes	314
4 Zu den Koordinationsformen und der transaktionskostentheoretischen Bewertung	316
Anhang: Lebenslauf	319
Literaturverzeichnis	321

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich der verschiedenen Netzvarianten	45
Tabelle 2:	Stärke-Schwächen Profil von Netzbetreibern im Multimediamarkt	50
Tabelle 3:	Attraktivität eines Marktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften	134
Tabelle 4:	Anzahl der Filmproduktionsgesellschaften in Deutschland, Großbritannien und den USA (1986-1997)	150
Tabelle 5:	Produktionskosten und weltweite Kinoerlöse amerikanischer Produktionen (1997; Angaben in Millionen USD)	170
Tabelle 6:	Erlöse aus Filmverleih in USD 1996 und 1997	186
Tabelle 7:	Marktanteile der Verleihfirmen in den USA 1987 - 1995 (Angaben in v.H.)	189
Tabelle 8:	Merkmale des Filmmarktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften	192
Tabelle 9:	Durchschnittlicher Zeitaufwand in Deutschland (West) in Minuten pro Tag	205
Tabelle 10:	Genutzte Onlineeinsatzmöglichkeiten in v.H. in Deutschland und den USA (ETRG) 1997 (Angaben in v.H.)	207
Tabelle 11:	Penetration von Kabelanschlüssen und Satellitenschüsseln in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1986 und 1997 (Angaben in v.H.)	213
Tabelle 12:	Anteile der Programmanbieter in den USA als Anteil an der Prime-Time (Angaben in v.H.)	271
Tabelle 13:	Erlöse in der Filmindustrie in den USA, 1980 und 1995 ^a	276
Tabelle 14:	Übersicht über die Filmeinfuhren nach Deutschland 1996 nach Auswertungsrechten	277
Tabelle 15:	Monatliche Aufwendungen für Massenmedien 1996 in Deutschland in DM	280
Tabelle 16:	Merkmale des Programmveranstaltermarktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften	283
Tabelle 17:	Die wichtigsten Filmhandelsbetriebe weltweit, 1997	290
Tabelle 18:	Beurteilung des Spielfilms hinsichtlich transaktionskostenrelevanter Dimensionen	292
Tabelle 19:	SWOT-Analyse des Spielfilmmarktes und des Marktes für Programmveranstalter (PV) aus Sicht der Netzbetreiber	295

Tabelle 20: Verknüpfungen zwischen ausgesuchten Programmveranstalter und Verwertungsgesellschaften in Deutschland, Ende 1997	303
Tabelle 21: Vertikale Integration zwischen den zehn größten Kabelnetzprogrammen und MSOs in den USA 1997	305
Tabelle 22: Beteiligungen der sechs größten MSOs an Programmveranstaltern 1997 in den USA	306
Tabelle 23: Beteiligungen der sechs größten MSOs nach Intensität und Häufigkeit	307

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung der Struktur der Arbeit	10
Abbildung 2:	Die Multimediadienste	15
Abbildung 3:	Die Wertschöpfungskette Multimedia	19
Abbildung 4:	Die Wertschöpfungskette der Spielfilmindustrie	24
Abbildung 5:	Die Auswirkungen multimedialer Entwicklungen auf die Content- und Service Provision in der Spielfilmindustrie	26
Abbildung 6:	Die Grundstruktur eines Telekommunikationsnetzes	31
Abbildung 7:	Die Grundstruktur eines Verteilnetzes	33
Abbildung 8:	Die Struktur eines FTTC-Netzes	36
Abbildung 9:	Die Struktur eines FTTH/FTTB-Netzes	36
Abbildung 10:	Die Struktur eines Satellitennetzes	41
Abbildung 11:	Die Struktur eines MDS-Netzes	43
Abbildung 12:	Die Struktur eines MMDS-Netzes	44
Abbildung 13:	Die modifizierte Wertschöpfungskette der Spielfilmindustrie	49
Abbildung 14:	Darstellung der verschiedenen Untersuchungsebenen	52
Abbildung 15:	Die Interdependenzen der Markteintrittsplanung	56
Abbildung 16:	Systematisierung alternativer Markteintrittsstrategien	59
Abbildung 17:	Die Koordinationsformen im Markt-Hierarchie-Kontinuum	71
Abbildung 18:	Der Zusammenhang zwischen den verschiedenen transaktionskostenrelevanten Einflußfaktoren	81
Abbildung 19:	Die effizienten Grenzen für Produkt 1	85
Abbildung 20:	Die effizienten Grenzen für Produkt 2	85
Abbildung 21:	Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen unter Berücksichtigung von Know-how-Barrieren	89
Abbildung 22:	Die fünf Elemente einer Marktstruktur	92
Abbildung 23:	Das Lebenszykluskonzept	102
Abbildung 24:	Die Effizienzgerade	107
Abbildung 25:	Die Differenzierungsvarianten im Lancaster-Modell	109
Abbildung 26:	Beispielhafte Verknüpfungen zwischen den Wertketten eines Unternehmens und seiner Abnehmer	111
Abbildung 27:	Die Komplementarität der informationsökonomischen Leistungseigenschaften	113
Abbildung 28:	Die Belegung der fünf Wettbewerbskräfte am Beispiel des Spielfilmmarktes	139

Abbildung 29:	Die Verwertungskette von U.S.-amerikanischen Kinofilmen Mitte der 90er Jahre	142
Abbildung 30:	Der Zusammenhang von Präferenztransfer und Verwertungsstufen	143
Abbildung 31:	Anbietertreue in Abhängigkeit von der Präferenzenerfüllung (Angaben in v.H.)	147
Abbildung 32:	Die Entwicklung der Sendetermine von Kinofilmen im deutschen und britischen* Fernsehen zwischen 1974 und 1997	153
Abbildung 33:	Verleihumsätze in Deutschland zwischen 1980 und 1997 nach den Herstellungsländern der aufgeführten Filme in v.H.	157
Abbildung 34:	Die Produktdifferenzierung durch höhere Qualität	161
Abbildung 35:	Die Zusammensetzung der Produktionskosten	171
Abbildung 36:	Der Prozeß des Packaging in der Filmindustrie	178
Abbildung 37:	Die Marktmacht bei Produzenten und Lieferanten	183
Abbildung 38:	Die Belegung der fünf Wettbewerbskräfte am Beispiel des Marktes der Programmveranstalter	193
Abbildung 39:	Die Eigenschaftskombinationen von Abruf- und Distributionsdiensten	196
Abbildung 40:	Die tägliche Sehdauer pro Kopf in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1980 und 1997	200
Abbildung 41:	Kinobesuche in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1956 und 1996 pro Jahr (1956=100)	202
Abbildung 42:	Vergleich der Entwicklungen von Kinobesuchen und TV- Penetration in Deutschland zwischen 1956 und 1996	203
Abbildung 43:	Penetration von Videorecordern in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1980 und 1997	204
Abbildung 44:	Der Anteil der monatlichen Aufwendungen für Massenmedien in Prozent am privaten Verbrauch (Angaben in v.H.)	209
Abbildung 45:	Prozentualer Anteil der Ausgaben für ausgewählte Massenmedien an den monatlichen Gesamtausgaben zwischen 1970 und 1996	211
Abbildung 46:	Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in Deutschland zwischen 1985 und 1997 (Angaben in v.H.)	214

Abbildung 47:	Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in Großbritannien zwischen 1993 und 1998 (Angaben in v.H.)	216
Abbildung 48:	Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in den USA 1986/87 und 1994/5 (Angaben in v.H.)	219
Abbildung 49:	Werbeblockreichweiten-Werbespot-Spirale	219
Abbildung 50:	Die Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen des Rundfunks in Deutschland zwischen 1980 und 1997 (in Mio. DM)	220
Abbildung 51:	Die Abonnenten des Pay-TV Senders Premiere zwischen 1986 und 2003	223
Abbildung 52:	Die Produktdifferenzierung deutscher Programmveranstalter aus Sicht der Zuschauer	226
Abbildung 53:	Einführung eines neuen Senders in den Markt	227
Abbildung 54:	Die Einführung des Kinderkanals und Premiere in den deutschen Fernsehmarkt	264
Abbildung 55:	Die first Copy-Kosten und Grenzkosten	266
Abbildung 56:	Die Strategien des Spielfilmerwerbs unter Berücksichtigung von Know-how-und Kapitalbarrieren	300

Abkürzungsverzeichnis

AER	American Economic Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
BJE	Bell Journal of Economics
CI	Communicationsweek International
DBW	Die Betriebswirtschaft
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
JEBO	Journal of Economic Behavior and Organization
JEI	Journal of Economic Issues
JIE	Journal of Industrial Economics
JITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics
JLE	Journal of Law and Economics
JLEO	Journal of Law, Economics and Organization
JM	Journal of Management
JME	Journal of Media Economics
JMS	Journal of Management Studies
JPE	Journal of Political Economy
JSW	Jahrbuch der Sozialwissenschaft
MCS	Media, Culture and Society
MIR	Management International Review
MP	Media Perspektiven
NTQ	New Telecom Quarterly
NULR	Northwestern University Law Review
PC	Praxis Computer
QJE	Quarterly Journal of Economics
RES	Review of Economic Studies
RuF	Rundfunk und Fernsehen
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
tp	telekompraxis
TP	Telecommunications Policy
WiSt	Wissenschaftliches Studium
WW	Wirtschaft und Wettbewerb
Zfb	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation