

# Medienunternehmen können mehr tun

## Gute Chancen durch große Marktmacht

Von Klaus Petersen

DER MEDIENMARKT IN Deutschland war seit 1945 weitgehend ein nationaler Markt mit klaren Strukturen. Zwei wesentliche Entwicklungen haben diese aufgebrochen: die Zulassung kommerzieller Rundfunkanbieter vor ca. 25 Jahren und die Marktdurchdringung der digitalen Technologie. So kamen gleichzeitig neue Medien- bzw. Marktformen und mächtige Marktteilnehmer auf. Heute sind Anbieter wie Google, Apple etc. und Angebote wie Facebook, Xing oder Mails auf Smartphones selbstverständlich.

Waren früher internationale Verlage, TV-Networks und Produktionsfirmen bestimmend und schöpften damit auch die verfügbaren Werbe- und Verkaufserlöse direkt ab, so sind es eben diese neuen mächtigen Marktteilnehmer, die frühzeitig die neuen Technologien adaptiert haben und mit neuen Angeboten die traditionellen Medienmärkte erfolgreich atomisieren und umbauen. Dies auch deshalb, weil die tradierten Medienunternehmen sich nicht rechtzeitig aus ihrem Denken lösen konnten. Erst jetzt werden Innovationen angestrengt. Erschwerend kommt hinzu, dass die Medienhäuser in einer denkbar schlechten Situation sind, bedingt durch die Wirtschaftskrise.

Was ist zu tun? Die Unternehmen haben derzeit in die Neugestaltung des Marktes noch nicht gemäß ihrer tatsächlichen Marktmacht eingegriffen. Diese beruhte auf dem dualen Erlösmodell: Verkauf und Werbung im Printbereich und Werbung im elektronischen Bereich, bei dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk zusätzlich die Gebühreneinnahmen. Der Rückgang der Werbeerlöse entzieht allen Medienhäusern die tragende Säule des Umsatzes, ohne nennenswerten Ausgleich durch andere Quellen. Dies führt zwingend zur Überlegung, sich auf die Erschließung von Erlösquellen aus dem Kerngeschäft, d. h. den Inhalten zu konzentrieren (paid content). Der Aufbau neuer, externer Erlösquellen ist bislang gescheitert.

Welche Stärken können die Medienunternehmen ausspielen? Hier sind vor allem drei zu nennen: Hohe Marktdurchdringung bzw. Kundenpotentiale, Qualitätsinhalte und Produktionskompetenz. Durch die lange Präsenz in den Medienmärkten verfügen die Unternehmen über umfangreiche und qualifizierte Kontakt- und Lebensdaten vieler Nutzer. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Transformation des bisherigen Medienkunden und das Wissen

über ihn in einen Digital- bzw. Netzkunden und in digitale Produkte.

Entscheidend wird aber sein, ob es den Medienunternehmen gelingt, die verfügbaren mit den neuen Inhalten in hoher Qualität so zu produzieren, das sie den Bedürfnissen des Netzkunden entsprechen. Dies ist die Kernkompetenz der Medienhäuser und der Wertschöpfung im digitalen Markt. Die Distribution der Produkte aus dem Printbereich wird sich – wie bei den elektronischen Medien schon geschehen – zum großen Teil von den eigenen Distributionswegen lösen und durch Provider realisieren.

Um die sehr dynamische Marktentwicklung aus einer starken Position heraus mit zu gestalten, sind Kooperationen auf allen Ebenen (Inhalte, Vermarktung, Vertrieb, Services) dringend und mit anspruchsvollen Zielen erforderlich (auch zwischen scheinbar nicht kompatiblen Marktteilnehmern, wie öffentlich-rechtlichen Anstalten und Printverlagen).



Printmedien können einen besondere Vertrauensbasis nutzen PA

Es gibt aber auch einige Risiken. Neben der Schnelligkeit der Marktentwicklung, die rasche und zielgerichtete Entscheidungen der Medienhäuser verlangt, müssen diese eine Vielzahl von Produkten und Leistungen entwickeln. Dies fordert hohe Ressourcen und vor allem digitales Denken beziehungsweise die Abkehr vom bisherigen Denken.

Das „Drehen in den digitalen Wind“ erfordert auch intern neue Strukturen und Prozesse, die der Marktgeschwindigkeit und den Marktaufgaben gewachsen sind. Die Gesellschaft ist bereits auf dem Weg in die digitale Welt. Die gesellschaftliche Bedeutung der Netzwerke wird steigen. „Die Netz-Bewohner haben Lust auf Veränderung, und sie experimentieren mit sehr mächtigen Werkzeugen: Der Zeitgeist fordert mehr Partizipation!“ (Prof. Kruse, nextpractice). Die Medienunternehmen haben die Chance, sich diesen Herausforderungen bereits im Jahr 2010 zu stellen.

Der Autor ist Medienberater  
[www.ub-petersen.de](http://www.ub-petersen.de)

Aus: Welt am Sonntag, 17.01.2010