

von Walter, Benedikt; Hess, Thomas

**Working Paper**

## Content-Intermediation: Konzept und Anwendungsgebiet

Arbeitsbericht, No. 5/2005

**Provided in Cooperation with:**

University of Munich, Munich School of Management, Institute for Information Systems and New Media

*Suggested Citation:* von Walter, Benedikt; Hess, Thomas (2005) : Content-Intermediation: Konzept und Anwendungsgebiet, Arbeitsbericht, No. 5/2005, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (WIM), München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60070>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# Content-Intermediation – Konzept und Anwendungsgebiet

Benedikt von Walter, Thomas Hess

Arbeitsbericht Nr. 5/2005

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien  
der Ludwig-Maximilians-Universität München  
Ludwigstr. 28 VG, D-80539 München  
Telefon: +49 89 2180-6390, Fax: +49 89 2180-13541  
<http://www.wim.bwl.uni-muenchen.de>  
E-Mail: [wim-info@bwl.uni-muenchen.de](mailto:wim-info@bwl.uni-muenchen.de)

## Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Medienunternehmen – klassische Sichtweisen und ihre Grenzen .....</b>	<b>4</b>
<b>3 Intermediation – zwischen Angebot und Nachfrage auf Märkten .....</b>	<b>19</b>
<b>4 Content-Intermediation – eine innovative Sichtweise.....</b>	<b>31</b>
<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Medienunternehmen – klassische Sichtweisen und ihre Grenzen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Klassische Sichtweisen auf die Branche .....	4
2.2 Grenzen der Sichtweisen .....	9
2.3 Zwischenfazit .....	18
<b>3 Intermediation – zwischen Angebot und Nachfrage auf Märkten</b> .....	<b>19</b>
3.1 Konzept der Intermediation .....	19
3.2 Anwendungsgebiete der Intermediation.....	25
3.3 Zwischenfazit .....	30
<b>4 Content-Intermediation – eine innovative Sichtweise</b> .....	<b>31</b>
4.1 Konzept der Content-Intermediation .....	31
4.2 Anwendungsgebiet der Content-Intermediation .....	40
<b>5 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>V</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Problemstellung: Veränderte Bedingungen und veränderte Sichtweisen .....	2
Abbildung 2.1-1: Klassische Wertkettensicht: Medienunternehmen als Anbieter .....	7
Abbildung 2.2-1: Die Grenzen einer Wertkettensicht auf die Medienbranche.....	13
Abbildung 2.2-2: Die Grenzen einer Marktkräftesicht auf die Medienbranche .....	16
Abbildung 2.2-3: Einflussfaktoren auf die Strategie von Medienunternehmen nach Picard .....	17
Abbildung 3.1-1: Intermediation als Mittel zur Reduktion von Transaktionskosten zwischen Angebot und Nachfrage nach Sarkar, Butler und Steinfield	21
Abbildung 3.1-2: Der Vergleich von direktem Kontakt und Intermediation als statisches Effizienzmaß der Intermediation nach Baligh und Richartz	23
Abbildung 3.1-3: Der IDR-Zyklus zur Erfassung dynamischer Entwicklungen der Intermediation nach Chircu und Kauffman.....	25
Abbildung 3.2-1: Anwendungsgebiete der Intermediation in den Wirtschaftswissenschaften .....	28
Abbildung 4.1-1: Content-Intermediation als Vermittlung zwischen Content-Angebot und -Nachfrage.....	31
Abbildung 4.1-2: Content- Intermediation als Mittel zur Reduktion von Transaktionskosten .....	34
Abbildung 4.1-3: Content-Intermediation als Marktsicht im Vergleich zur Akteurssicht	37
Abbildung 4.2-1: Klassische Situation: Medienunternehmen als Quasi-Monopolisten der Content-Intermediation und weitere Content-Intermediäre.....	41
Abbildung 4.2-2: Aktuelle Situation: Medienunternehmen in deutlich verstärkter Konkurrenz um die Content-Intermediation .....	42
Abbildung 4.2-3: Anwendungsgebiet der Content-Intermediation.....	45

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 2.1-1: Wertschöpfungsorientierte Sichtweisen auf Medienunternehmen.....	6
Tab. 3.1-1: Definitionen der Intermediation.....	22
Tab. 5-1: Charakteristika des Konzepts der Content-Intermediation .....	49

## 1 Einleitung

Eine Zeitung stillt primär das Bedürfnis nach Informationsversorgung. Der Leser einer Zeitung erwartet dabei jedoch nicht nur die (kreative) Produktion der Artikel, aus denen eine Zeitung besteht. Um einen Überblick über das aktuelle Zeitgeschehen zu erhalten, setzt er eine gezielte Auswahl wesentlicher Informationen voraus. Diese Auswahl wird ihm geordnet in Form von Artikeln und sonstigen Beiträgen angeboten. Weiter erwartet der Leser, dass die Zeitung in für ihn erreichbarer Nähe ist, im Ladengeschäft so platziert ist, dass sie leicht zu finden ist, und dass sie nicht ausverkauft ist, bevor er ein Exemplar erwerben konnte. Der Leser erwartet demnach neben der Produktion der Artikel, auch die Befriedigung von Bedürfnissen wie Überblick, Auswahl, Strukturierung, Zugänglichkeit, Erreichbarkeit oder Verfügbarkeit. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse erfolgt zwischen der Produktion und der Rezeption der Zeitungsartikel und liegt damit vor dem (ursprünglichen) Angebot und der (letzten) Nachfrage auf Märkten für Medieninhalte. Aus ökonomischer Sicht betreiben der Verlag, aber auch die Druckerei und der Zeitungskiosk Intermediation.

Der Erwerb einer Zeitung zeugt davon, dass es für den Leser am effizientesten ist, nicht nur die Produktion, sondern auch die Befriedigung vieler der oben erwähnten Bedürfnisse nach der Produktion und vor der Rezeption anderen Akteuren zu übertragen. Insbesondere liegt der Kaufpreis einer Zeitung deutlich unter den Kosten anderer vergleichbarer Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung.<sup>1</sup> Dieses Kalkül der Rezipienten hat im Aggregat dazu geführt, dass gerade Zeitungsverlage, aber auch andere Medienunternehmen auf klassischen Medienmärkten dominieren<sup>2</sup> und in einigen Fällen sogar oligopolistische oder monopolistische Positionen<sup>3</sup> einnehmen konnten. In der Folge konzentrierten sich die Unternehmen konsequenterweise darauf, über eine Erhöhung der Skaleneffekte ihre Gewinne zu steigern. Dies wurde gleichermaßen durch eine Optimierung der internen Prozesse und durch einen

---

<sup>1</sup> Beispielsweise ist es für Zeitungsleser nicht effizient, selbst täglich eine gezielte Auswahl aus der Grundgesamtheit aller verfassten Zeitungsartikel zu treffen.

<sup>2</sup> Vgl. Seufert, 1999, S. 80.

<sup>3</sup> Vgl. Albarran, 1996, S. 36.

Zusammenschluss zu immer größeren Medienkonzernen<sup>4</sup> erreicht. Die betriebswirtschaftliche Forschung orientiert sich an diesen Problemfeldern, indem aus empirischen Beobachtungen Wertschöpfungsketten abgeleitet werden. Die Wertketten als deskriptives Konstrukt ermöglichen die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der identifizierten Prozesse. In weitaus geringerem Umfang beschäftigt sich die wirtschaftswissenschaftliche Medienforschung mit strategischen Analysen des Marktsystems, beispielsweise in Form von Marktkräfteanalysen oder mithilfe systemtheoretischer Konzepte. Dass die Begründung der Medienmärkte ursprünglich in der Bedürfnisbefriedigung der Rezipienten liegt, rückt bei den Analysen häufig in den Hintergrund.<sup>5</sup>

Digitale Technologien bringen Medienunternehmen in den letzten Jahren nun in die gleichermaßen ungewohnte wie unbequeme Position, nicht mehr länger der einzig effiziente Kanal zwischen der Produktion und der Rezeption von Content zu sein: Musiktäuschbörsen, Open Access-Initiativen im Wissenschaftsbereich, aber auch Technologieunternehmen übernehmen auf Basis des Internets Funktionen, die im analogen Umfeld aufgrund der dortigen Kostenstrukturen fast ausschließlich Medienunternehmen vorbehalten waren.

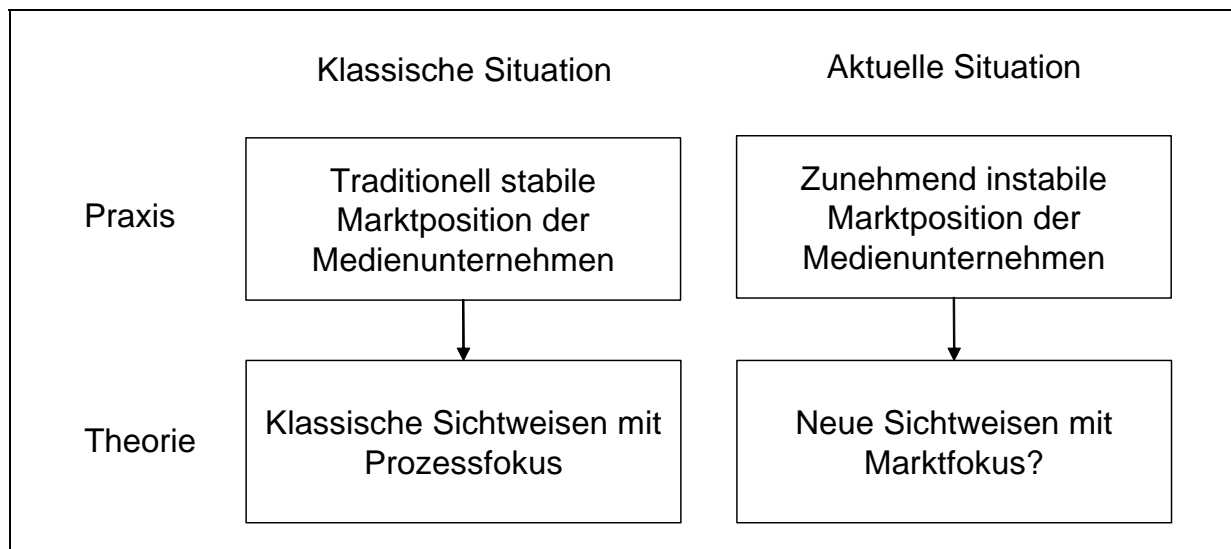


Abbildung 1-1: Problemstellung: Veränderte Bedingungen und veränderte Sichtweisen

<sup>4</sup> Picard, 2002, S. 188ff.

<sup>5</sup> Hier ist anzumerken, dass sich neben der Betriebswirtschaftslehre mit der Medienökonomie eine relativ neue Wissenschaftsdisziplin an der Schnittstelle von Sozial- und Wirtschaftswissenschaften etabliert hat, die Medienunternehmen als Teil eines Mediensystems sieht und dabei auch die Bedürfnisse der Rezipienten verstärkt untersucht.



Aus Sicht der klassischen Medienunternehmen gilt es daher zunächst, deren Marktposition zu sichern bzw. auszubauen. Erst dann ist die Optimierung der Wertschöpfung innerhalb der Medienunternehmen zu leisten. Mit anderen Worten: Während für die klassische stabile Situation prozessorientierte Sichtweisen ausreichend waren, gewinnen unter instabileren Bedingungen marktorientierte Sichtweisen deutlich an Bedeutung (vgl. Abb. 1.1-1).

Um ihre Marktposition zu sichern, muss die Position der Medienunternehmen zunächst identifiziert werden. Während sie klassischerweise vor allem als Anbieter identifiziert wurden, ist es Ziel des vorliegenden Berichts, sie und andere Institutionen auf Medienmärkten als Intermediäre zu begreifen. Ausgehend von der klassischen Situation der Medienbranche werden zunächst die für diese Situation geeigneten und verwendeten Methoden und Werkzeuge zur Beschreibung von Medienunternehmen kurz skizziert und die Grenzen dieser bisherigen Ansätze im veränderten Umfeld der Medienbranche aufgezeigt (Kapitel 2). In einem zweiten Schritt wird mit der Intermediation ein marktorientiertes ökonomisches Konzept vorgestellt, das in anderen Industriebereichen wie der Finanzbranche bereits weit verbreitet ist, aber bislang noch keine grundlegende Anwendung in der Medienbranche gefunden hat (Kapitel 3). Grundsätzlich liegen der Arbeit dabei die Annahmen der Neuen Institutionenökonomik zugrunde, indem erst durch die Verwerfung der Annahme perfekter Märkte Potenzial für Intermediation entsteht. Die Intermediation trachtet nach einer Verbesserung der unvollkommenen Beziehungen zwischen Angebot und Nachfrage durch eine vermittelnde Leistung. Schließlich wird dieses Konzept unter dem Begriff der Content-Intermediation auf Medienmärkte angewendet und im Anschluss der Beitrag geschildert, den das Konzept zur Analyse von Medienunternehmen und anderen Content-Intermediären leisten kann (Kapitel 4).

## 2 Medienunternehmen – klassische Sichtweisen und ihre Grenzen

Im Folgenden werden mit der Wertschöpfungssicht und der Marktkräfteanalyse zwei typische Sichtweisen auf Medienunternehmen vorgestellt (Abschnitt 2.1). In einem zweiten Schritt werden deren Grenzen aufgezeigt, die gerade durch den Einfluss neuer Technologien teils überschritten werden (Abschnitt 2.2). Damit schafft Kapitel 2 die theoretische Begründung für die Einführung einer neuen Sichtweise, die Medienunternehmen als Intermediäre sieht (Kapitel 3 und 4).

### 2.1 Klassische Sichtweisen auf die Branche

*„Media companies produce and distribute products to consumers in order to generate revenues and ultimately profits ...”<sup>6</sup>*

Medienunternehmen werden klassischerweise als diejenigen Akteure gesehen, die als zentrale Anbieter von Massenmedien für deren Produktion und Verbreitung an die Konsumenten sorgen und im Ausgleich für diese Leistung Erlöse generieren. Ihre Entstehung ist im Wesentlichen technologischen Innovationen zu verdanken. Erfindungen wie der Buchdruck oder die Entdeckung und Nutzung der Radiowellen ermöglichten erst die massenhafte Produktion und Verbreitung von Information und Unterhaltung. Die Beschaffung und Verwendung dieser Technologien ist in klassischen Medienbereichen dabei im Allgemeinen so kostspielig, dass es für den einzelnen Konsumenten nicht rentabel ist, selbst die Produktion und den Vertrieb von Medienprodukten zu übernehmen.<sup>7</sup> In der Folge beauftragt er professionelle Institutionen wie Verlage oder Rundfunkunternehmen, indem er deren Medienprodukte kauft. Auch die ursprünglichen Produzenten der Inhalte (Journalisten, Musiker) übertragen Medienunternehmen aus Kostengründen die Reproduktion und Distribution ihrer Werke.

Das Prinzip der klassischen Medienunternehmung liegt daher in der zentralisierten Erfüllung dieser Funktionen und im daraus folgenden Angebot von Medienprodukten an eine große Menge von Nachfragern bzw. Rezipienten (Massenmedien). Dieser Umstand ermöglicht es, die hohen Fixkosten der physischen Produktion auf viele

---

<sup>6</sup> Albarran, 1996, S. 13.

<sup>7</sup> Zu denken ist hier an die Anschaffung einer industriellen Druckeranlage oder eines Presswerks für Langspielplatten oder CDs.

Produkte zu verteilen und so die Gesamtkosten jeder produzierten Einheit zu reduzieren (Skaleneffekte). Diese Skaleneffekte ermöglichen das Angebot von Medienprodukten zu Preisen, die der Zahlungsbereitschaft eines Massenpublikums entsprechen. Auf diese Weise können Konsumenten für einen Bruchteil ihres frei verfügbaren Einkommens Medienprodukte wie Zeitungen oder Fernsehsendungen konsumieren, deren Einzelproduktion und -verbreitung weitaus teurer wäre. Medienunternehmen konnten so während des letzten Jahrhunderts einen großen Kundenstamm erreichen und mit diesem in vielen Fällen hohe Renditen erwirtschaften. Die von den Kunden empfundene Vorteilhaftigkeit des Angebots durch die Medienunternehmen ist dabei häufig so hoch, dass sie im Ausgleich für ein kostengünstiges und teilweise sogar kostenloses Medienprodukt dessen Kombination mit Werbeeinhalten akzeptieren. Auf dem Werbemarkt als zweitem Teilmarkt neben dem Absatzmarkt konnten Medienunternehmen somit ebenfalls Erlöse generieren. Werbeerlöse stellen in einzelnen Teilbranchen wie etwa dem werbefinanzierten Fernsehen, heutzutage sogar die wesentliche Erlösquelle dar.

Diese fast konkurrenzlose Position der Medienunternehmen als Anbieter auf Medienmärkten führte dazu, dass sie sich fast vollständig auf die Erhöhung der Skaleneffekte konzentrieren konnten, um so ihre Dominanz zu untermauern oder auszuweiten. Erreicht wurde dies zum einen durch die Optimierung interner Prozesse und zum anderen durch Unternehmenszusammenschlüsse in Form von Kooperationen und strategischen Allianzen.<sup>8</sup> Letzteres führte beispielsweise in Deutschland zu einer hohen Marktkonzentration – die Marktanteile der jeweils fünf größten Medienunternehmen liegen in den meisten Medienmärkten bei über 60%.<sup>9</sup>

Das Ziel der Prozessoptimierung spiegelt sich in der Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten wider. Die betriebswirtschaftliche Forschung greift hier vor allem auf das von Porter<sup>10</sup> geprägte Konzept der Wertketten zurück. Wertschöpfung umfasst die physisch und technologisch unterscheidbaren Aktivitäten im Unternehmen, die Bausteine eines für den Abnehmer Nutzen stiftenden Produkts

---

<sup>8</sup> Vgl. Chan-Olmsted, 2004, S. 47, die kartellrechtliche Problematik immer größerer Medienkonzerne wird kritisch diskutiert (vgl. dazu Albarran/ Gormly, 2004, Busterna, 1988).

<sup>9</sup> Vgl. Seufert, 1999, S. 80.

<sup>10</sup> Vgl. Porter, 1985, S. 62ff.

sind.<sup>11</sup> Aus primär empirischer Beobachtung heraus werden dabei die wesentlichen Schritte der Wertschöpfung in Märkten identifiziert, um daraus Handlungsempfehlungen für eine Prozessoptimierung in der Praxis abzuleiten. Angewandt auf die Medienbranche spricht Picard von der Vergangenheit der Medienunternehmen als „single product producers“ und umschreibt heutige Medienunternehmen als „content creation and development enterprises“<sup>12</sup>, eine Sichtweise die ähnlich auch bei anderen Autoren zu beobachten ist (vgl. Tab. 2.1-1).

<b>Autor</b>	<b>Wertschöpfungsorientierte Sichtweise auf Medienunternehmen</b>
Albarran	<i>Produktion, Distribution</i>
Hass	<i>Produktion, Redaktion/Bündelung, Distribution, Konsumtion</i>
Owers/ Carveth/ Alexander	<i>Produktion, Distribution, Exhibition</i>
Picard	<i>Beschaffung, Produzenten, Distribution, Käufer</i>
Schumann/ Hess	<i>Produktion, Bündelung, Distribution</i>
Siegert	<i>Produktion, Distribution, Konsumtion / Rezeption</i>
Wirtz	<i>Beschaffung, Produktion / Aggregation, Packaging, technische Produktion, Distribution</i>

Tab. 2.1-1: Wertschöpfungsorientierte Sichtweisen auf Medienunternehmen<sup>13</sup>

Die Übersicht zeigt deutlich, dass die Wertschöpfungssicht unterschiedliche Detaillierungsgrade aufweisen kann, wobei einige der Autoren diese Grobgliederung zusätzlich verfeinern. So unterscheidet Picard – im Sinne von Porter<sup>14</sup> – nicht nur Schritte innerhalb einer Wertkette, sondern vollständige, aufeinander folgende Wertketten.<sup>15</sup> Nach Picard umfasst die Wertkette der Beschaffung im Wesentlichen die Eingangslogistik, also die Prozesse zur Beschaffung von Inputfaktoren. Die Produzentenwertkette subsumiert die Selektion, Kreation, Organisation, Bündelung

<sup>11</sup> Vgl. Porter, 1986, S. 64.

<sup>12</sup> Vgl. Picard, 2004, S. 12.

<sup>13</sup> Vgl. Albarran, 1996, S. 13, Hass, 2002, S. 19f, Owers, et al., 1998, S. 2 (Der engl. Begriff der „Exhibition“ lässt sich wohl am ehesten mit „Präsentation“ bzw. „Darstellung“ der Medienprodukte übersetzen.), Picard, 2002, S. 33, Schumann/ Hess, 2005, S. 54, Siegert, 2003, S. 229. Wirtz, 2005, S. 51.

<sup>14</sup> Vgl. Porter, 1998, S. 86f.

<sup>15</sup> Picard, 2002, S. 33.

sowie die Veredelung des Contents. Der Distributionskette werden die Prozesse der Ausgangslogistik, des Vertriebs sowie des Marketings und der Verkaufunterstützung zugeordnet. Die Wertkette der Käufer umfasst schließlich den Gebrauch des Contents durch den Endkunden. Wie fast alle Autoren legt Picard besonderen Wert auf die Produktion und Zusammenführung der Medienprodukte: "The development of information and entertainment and its packaging and programming for use are the essential activities that take place in the value chain and the activities that provide the highest true value added in the process".<sup>16</sup> Schumann und Hess unterscheiden zwischen Medienunternehmen im engeren und weiteren Sinne.<sup>17</sup> Die erweiterte Gruppe der „Content-Provider“ umfasst vor allem auch diejenigen Institutionen, die sich auf die Distribution bereits fertiger Medienprodukte spezialisiert haben.

Über die einzelnen Autoren hinweg zeigt sich, dass die generische Wertkette der Medienbranche jedenfalls die Produktion, einen recht uneinheitlich bezeichneten Zwischenschritt (Redaktion, Aggregation, Bündelung, etc.), die Distribution und (teilweise) die Rezeption umfasst. Produktion und Bündelung sowie wesentliche Teile der Distribution werden in physischen Medienmärkten von professionellen Institutionen übernommen. Ein klassischerweise deutlich kleinerer Teil der Distribution (Beispiel: Gang zum Zeitungskiosk) sowie die Rezeption (Beispiel: Lesen der Zeitung) erfolgt durch den Konsumenten (vgl. Abb. 2.1-1). Den Konzepten liegt dabei meist (zumindest implizit) eine dichotome Aufteilung in Angebot und Nachfrage zugrunde.

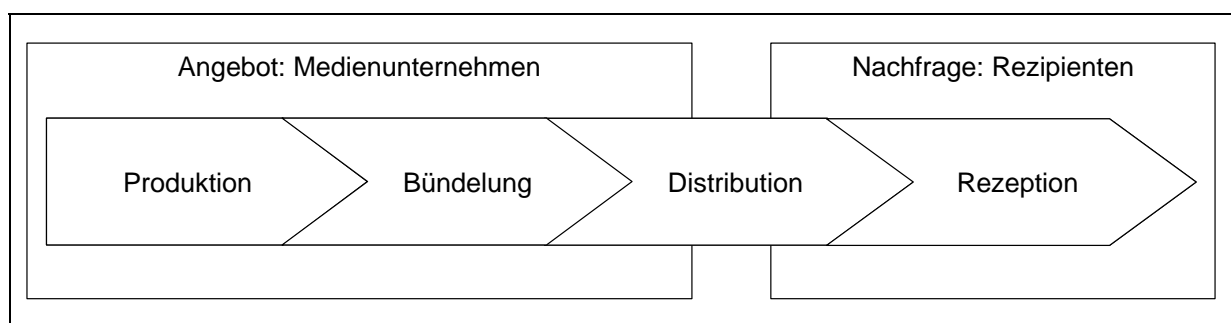


Abbildung 2.1-1: Klassische Wertkettensicht: Medienunternehmen als Anbieter

Neben der Wertschöpfungsansicht findet mit der Abbildung der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs ein zweites Konzept Porters weit reichende Anwendung auf

<sup>16</sup> Ibid., S. 37.

<sup>17</sup> Schumann/ Hess, 2005, S. 14.

Unternehmen.<sup>18</sup> Anders als Ersteres zielt die Marktkräfteanalyse weniger auf die Analyse der Prozesse des einzelnen Unternehmens, sondern darauf, „ein Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld zu setzen“, um daraus die geeignete Wettbewerbsstrategie ableiten zu können.<sup>19</sup> Das Konzept ist somit eine *Marktsicht*.

Die fünf Kräfte, die auf ein Unternehmen wirken, sind die aktuellen Wettbewerber innerhalb der Branche, Akteure, die neu in den Wettbewerb zum fokussierten Unternehmen treten, ferner die Zulieferer, die Abnehmer sowie Ersatzprodukte.<sup>20</sup> Im Rahmen des Konzepts spricht man häufig von der Verhandlungsmacht der jeweiligen Akteure und im speziellen Fall der neuen Konkurrenten von Markteintrittsbarrieren.

Die Tatsache, dass dieses Konzept bislang weit seltener auf die Medienbranche angewendet wurde als die Wertschöpfungssicht, erscheint bezeichnend für die klassische Situation der Medienunternehmen: Die einzige relevante Wettbewerbskraft bestand über lange Zeit in anderen Medienunternehmen als Wettbewerber aus der eigenen Branche. Durch die aufgrund der oben angedeuteten Kontrolle über den Markt in vielen Fällen oligopolistische Marktposition, die Medienunternehmen ausüben, ist die Marktmacht der Lieferanten (Content-Produzenten wie Künstler oder Journalisten) und der Abnehmer (Content-Rezipienten wie andere Unternehmen, Kunstinteressierte, Leser) gleichermaßen gering. Die hohen Skaleneffekte ermöglichen niedrige Angebotspreise und erhöhen so die Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten und neue Produkte. Entwicklungen wie private Fernsehprogramme oder kostenlose Zeitungen<sup>21</sup> weisen meistens einen weniger substitutiven als komplementären Charakter auf.<sup>22</sup> Zusammenfassend mussten bislang im Wesentlichen aktuelle Wettbewerber in strategische Analysen einbezogen werden. Dieser Umstand förderte eine Fokussierung auf die Optimierung der Skaleneffekte (Wertschöpfungsprozesse und

---

<sup>18</sup> Die Systematik des Konzepts ist in Abbildung 2.2-2 gemeinsam mit dessen Grenzen veranschaulicht.

<sup>19</sup> Vgl. Porter, 1988, S. 25.

<sup>20</sup> Vgl. Ibid., S. 25ff. Genauere Erläuterungen zu den fünf Kräften finden sich in Abschnitt 2.2, wo die Grenzen des Konzepts diskutiert werden.

<sup>21</sup> Toussaint Desmoulins, 2004, S. 97ff.

<sup>22</sup> Die Tatsache, dass neue Angebote auf Medienmärkten klassische Medien nicht verdrängen, sondern ergänzen, wird als Riepl'sches Gesetz bezeichnet (vgl. Riepl, 1913, S. 6).

strategische Allianzen) mit dem Ziel der Verbesserung der relativen Wettbewerbsposition.

## 2.2 Grenzen der Sichtweisen

Dieser Abschnitt behandelt die Grenzen der klassischen Wertkettensicht sowie der Analyse der Triebkräfte. Im Folgenden werden zunächst kurz die generellen Defizite des Konzepts der Wertschöpfungskette angesprochen. In einem zweiten Schritt werden dann speziell diejenigen Grenzen aufgezeigt, die sich bei der Anwendung des Konzepts auf die Medienbranche ergeben. Das Konzept der Triebkräfte hat Lösungspotenzial für einige der identifizierten Problemfelder der Wertkettensicht, es zeigt sich jedoch in einem dritten Schritt, dass auch diese klassische Sicht unter dem Einfluss digitaler Technologien an konzeptionelle Grenzen stößt.

Die Wertkettenanalyse eignet sich gut, um aus empirischer Beobachtung heraus Prozesse zu beschreiben, eine normative Sicht auf die Markttauglichkeit dieser Prozesse kann jedoch primär nur auf der Ebene eines Vergleichs der Prozesse zwischen verschiedenen Medienunternehmen unternommen werden. Normann und Ramírez stellen daher heraus, dass das langfristige Potenzial einer Unternehmung nicht in der alleinigen Beschäftigung mit der Wertschöpfung, sondern auch im dynamisch optimierten Abgleich von Kompetenzen und Kunden liegt.<sup>23</sup> Ziel ist es demnach, eine ausschließliche Innensicht auf Medienunternehmen zu verhindern, die aus einer Wertschöpfungssicht folgen kann. Die Gefahr einer zu starken Betonung der Innensicht kann vor allem dann drohen, wenn die Marktposition der Unternehmen so stetig und dominant ist, wie dies auf traditionellen (Massen-) Medienmärkten der Fall ist.

Neben der Innensicht ist der als linear unterstellte Ablauf der einzelnen Schritte nicht zwingend. Beschaffung, Produktion und Absatz erfolgten zwar auf klassischen Medienmärkten lange Jahre prinzipiell ähnlich iterativ wie in anderen Industriebranchen, die Massenmärkte bedienen. So entsteht eine Zeitung, indem Produktionsfaktoren wie die Artikel der Autoren, Papier und Druckerfarbe beschafft und zu einer Zeitung zusammengeführt werden, die dann in großer Anzahl gedruckt

---

<sup>23</sup> Vgl. Normann/ Ramírez, 1993, S. 66.

(reproduziert) und dann verkauft (abgesetzt) wird. Digitale Technologien stellen die Statik dieser Reihenfolge jedoch zunehmend in Frage<sup>24</sup> – die Assoziation einer fixen (Wert-)Kette mit unveränderlicher Sequenz und fester Verbindung der Kettenglieder (Wertschöpfungsstufen) fällt zunehmend schwer. Parolini vermutet einen Übergang weg von klassischen Unternehmungen hin zu wertschöpfenden Systemen.<sup>25</sup> Ihr Vorschlag zum Umgang mit den neuen Phänomenen, die sie insbesondere in einer universellen Konnektivität begründet sieht, ist das Konzept der Value Webs.<sup>26</sup> Auf Basis eines sehr hohen Detaillierungsgrades bildet Parolini die Aktivitäten von Medienunternehmen nicht linear, sondern mithilfe komplexer Verbindungen untereinander ab. Die Darstellung erhält dadurch im Vergleich zu klassischen Wertkettenkonzepten eine höhere Detailtreue. Allerdings geht dieses bessere Abbild der Realität zu Lasten der Übersichtlichkeit in der Darstellung und erfordert eine genaue Festlegung auf die jeweiligen Aktivitäten, was dem Konzept insbesondere auf dynamischen Märkten nur eine begrenzte Reichweite ermöglicht. Schließlich ist das Konzept Parolinis weiterhin in einer primär deskriptiven Innen- und Prozesssicht verhaftet, die hier bereits kritisch diskutiert wurde.

Die Abwägung zwischen klassischen und neuartigen Konzepten der Abbildung von wertschöpfenden Prozessen führt ein weiteres grundsätzliches Problem vor Augen: Wo liegt der optimale Abstraktionsgrad der Betrachtungen? Generische Übersichten sind anschaulich, lassen aber wenig präzise Handlungsempfehlungen zu. Auf der anderen Seite haben detaillierte Ausführungen das Potenzial, die realen Umstände deutlich genauer zu umschreiben, sind aber ihrerseits gefährdet, unübersichtlich zu sein. Während somit Analysen mit hohem sowie mit geringem Abstraktionsgrad gleichermaßen zur Lösung von Problemen beitragen können, wäre ein Maßstab für den richtigen Detaillierungsgrad hilfreich, um strategische Aussagen treffen zu können.

Bei der gezielten Anwendung des Wertschöpfungskonzepts auf Medienunternehmen ergeben sich eine Reihe spezifischer Problemfelder. Wie in Abschnitt 2.1 gezeigt, ist die Forschung sich weitgehend darüber einig, dass der erste Schritt in der Wertkette

---

<sup>24</sup> Vgl. u.A. Hagel, 1996, Normann/ Ramírez, 1993, Parolini, 1999.

<sup>25</sup> Vgl. Parolini, 1999, S. 41ff.

<sup>26</sup> Vgl. Ibid., S. 59ff.



die Produktion ist. Der weit verbreitete Begriff der „Medienindustrie“ ist kennzeichnend für dieses traditionelle Verständnis der Medienunternehmen. Bei genauerer Betrachtung verliert jedoch die scheinbare Klarheit an Kontur: Umfasst die Produktion die ursprüngliche kreative Produktion des Medieninhalts durch den Künstler oder Journalisten oder/und die professionelle Abbildung dieser kreativen Leistung oder/und die anschließende Reproduktion durch das Medienunternehmen?

Bezüglich der Stufen, die auf die Produktion folgen, spiegelt sich die Uneinheitlichkeit bereits in den Begriffen wider: Ist der nächste wesentliche Schritt nach der Produktion die Entwicklung und Veredelung des Contents, dessen Bündelung, die Redaktion oder die Distribution? Ist die Distribution eher Medienunternehmen im weiteren Sinne zuzuordnen, wie Schumann und Hess vorschlagen?<sup>27</sup> Und erzeugt schließlich die Rezeption des Contents durch die Kunden Wertschöpfung oder ist die Rezeption von der Wertschöpfung zu trennen? Wenn Picard und andere Autoren den hohen Stellenwert von Produktion und Distribution betonen<sup>28</sup>, sagen sie damit auch indirekt etwas über die Wichtigkeit der angrenzenden Schritte: die Integration dieser Schritte in die Betrachtung traditioneller Medienmärkte ist aus Gründen der wissenschaftlichen Vollständigkeit zwar notwendig, erscheint aber zumindest aus Sicht einer praxisorientierten Betriebswirtschaft<sup>29</sup> bislang nicht von strategisch hohem Wert.

Schließlich bleibt häufig unscharf, was genau die Wertkette durchläuft. Ist es der Content oder das Medienprodukt als Kombination von Content und Medium? Auf klassischen Medienmärkten erschien die Unterscheidung nicht notwendig, weil – mit Ausnahme des Rundfunks – nur das kombinierte Medienprodukt angeboten wird. Die Digitalisierung ermöglicht nun erstmals nicht nur im Rundfunkmarkt, sondern auch in den bislang physisch ausgerichteten Teilmärkten der Medienbranche<sup>30</sup> eine Aufhebung der relativ festen Bindung des Contents an ein bestimmtes Trägermedium.<sup>31</sup> Medienunternehmen wie Zeitungsverlage oder Musiklabels

---

<sup>27</sup> Vgl. Schumann/ Hess, 2005, S. 14.

<sup>28</sup> Vgl. Abschnitt 2.1, S. 7.

<sup>29</sup> Anders ist hier die Position der kommunikationswissenschaftlichen Medienforschung mit der speziellen Teildisziplin Rezeptions-/Publikumsforschung (vgl. u.A. Brosius, 1995, Graber, 1988).

<sup>30</sup> Vgl. Owers, et al., 1998, S. 24.

<sup>31</sup> Vgl. Hass, 2003, S. 34

generieren ihre Erlöse bislang primär gerade durch die vielfache Reproduktion und Distribution physischer Medienprodukte. Insbesondere sie müssen sich fragen, ob diese Prozesse weiterhin in gewohntem Umfang zur Erlösgenerierung beitragen können, wenn Content ohne festes Trägermedium zu geringen Kosten nicht nur digital reproduziert, sondern zudem ebenso fast kostenlos über das Internet vertrieben werden kann.

Zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht war Content seit jeher der wesentliche Faktor, da er und nicht das Medium als Träger des Signals den Nutzen für die Rezipienten darstellt.<sup>32</sup> Daher erscheint die Konzentration auf Medieninhalte oder kurz Content sinnvoll. Hess und Anding setzen hier an, indem sie Content als „eine durch maßgeblich aus menschlicher Intelligenz resultierende redaktionelle Mittel angereicherte, individuell schützbare und zweckorientierte Abbildung impliziter Informationen“<sup>33</sup> definieren. In der Folge bietet es sich an, statt von Medienmärkten von Content-Märkten zu sprechen und „Medienunternehmen“<sup>34</sup> besser als Medieninhalte-Unternehmen<sup>35</sup> bzw. Content-Unternehmen zu bezeichnen. Bereits klassische Rundfunkmärkte zeigen sehr deutlich den Stellenwert des Contents, der den Rezipienten schon immer als nicht-physisches Signal über Radiowellen erreicht. Digitale Märkte führen in den letzten Jahren nun besonders deutlich vor Augen, was durch die Wertketten läuft: Primär ist es der Content, der „nur“ im Falle physischer Medienmärkte in fixer Kombination mit einem Trägermedium als Medienprodukt die Wertkette durchläuft. Abbildung 2.2-1 verdeutlicht zusammenfassend die identifizierten Grenzen einerseits des klassischen Wertkettenkonzepts allgemein und andererseits die Grenzen, die bei dessen Anwendung auf die Medienbranche im Speziellen zu beobachten sind.

---

<sup>32</sup> Picard, 2002, S. 37 sowie Sjurts, 2003, S. 523.

<sup>33</sup> Vgl. Anding/ Hess, 2003, S. 14.

<sup>34</sup> Der Begriff des Medienunternehmens ist abhängig vom Begriff des „Mediums“, vgl. die medienwissenschaftliche Literatur: Hickethier, 2003, Kubicek, 1997, Saxer, 1999.

<sup>35</sup> Vgl. Dührkoop, 1999, S. 17f, mit Rückgriff auf Cardoso, 1996, S. 253ff.

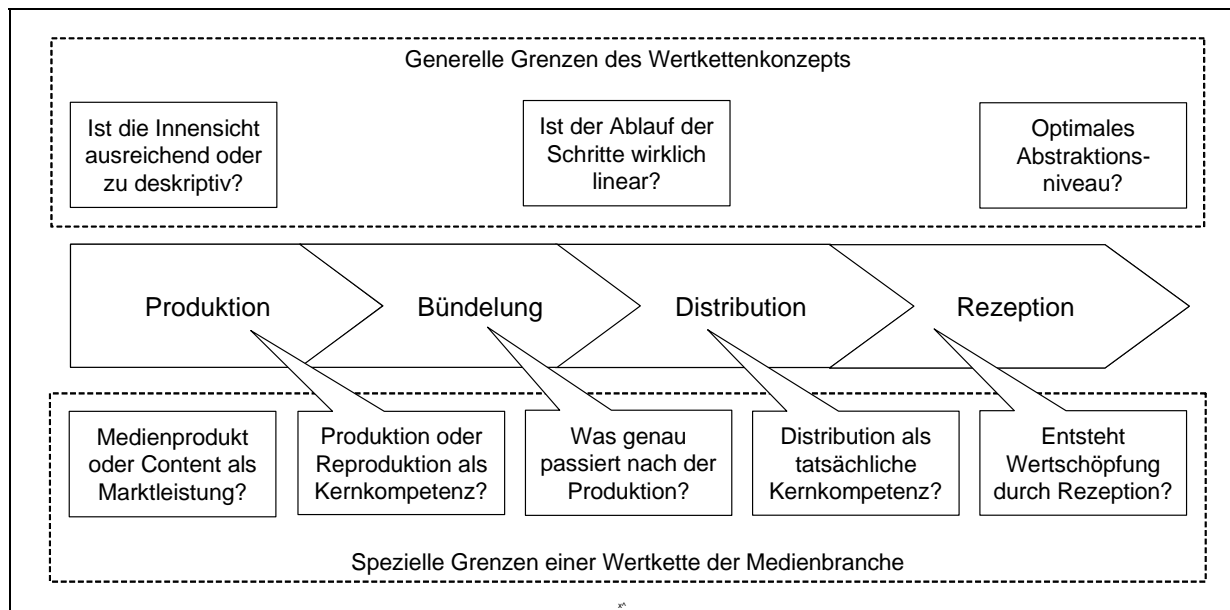


Abbildung 2.2-1: Die Grenzen einer Wertkettensicht auf die Medienbranche

Das Portersche Konzept der Triebkräfte des Wettbewerbs scheint gerade das Problem der Innensicht durch eine explizite Marktsicht zu adressieren. Die Position des Medienunternehmens im Vergleich zu anderen Marktakteuren und damit seine Existenzberechtigung liegt im Fokus. Die Analyse der Triebkräfte kann damit systematisch vor dem Konzept der Wertketten eingeordnet werden. Aus Sicht der Medienunternehmen ist es Voraussetzung für jegliche Optimierung der Wertschöpfung, dass der Content seinen Weg überhaupt über den „Kanal Medienunternehmen“ zu seinen Rezipienten findet:

1. Zunächst muss sichergestellt werden, *ob* und unter welchen Umständen Bedarf an Medienunternehmen für die Produktion, Bündelung, Distribution oder weitere Prozesse auf Medienmärkten besteht. Eine marktorientierte Analyse wie die der Triebkräfte erscheint hier zweckmäßiger als die Diskussion von Wertketten.
2. Erst in einem zweiten Schritt ist dann zu klären, *wie* das Angebot durch das Medienunternehmen umgesetzt werden kann. Hier liegt das Potenzial der Wertkettensicht zur Beschreibung und Optimierung der Prozesse innerhalb des Unternehmens.

Anders als in den Jahren zuvor kann die erste Frage aufgrund der Auswirkungen digitaler Technologien für Medienunternehmen nicht mehr selbstverständlich bejaht werden. Die bislang praktizierte Konzentration auf den zweiten Schritt – die Optimierung der wertschöpfenden Prozesse – ist zwar weiterhin uneingeschränkt

notwendig – aber nicht mehr unbedingt hinreichend. Die Analyse der Wettbewerbskräfte verspricht ergänzendes konzeptionelles Lösungspotenzial für die neue Situation, in der wie oben bemerkt, eine stärkere Marktsicht notwendig erscheint.

Tatsächlich veränderten die durch die Digitalisierung ausgelösten Entwicklungen die Krafteinwirkung auf Medienunternehmen in den letzten Jahren fundamental. Vor allem viele der kostenintensiven Aktivitäten nach der ursprünglichen Produktion und vor der Rezeption wie etwa die Reproduktion oder die Distribution werden auf der Basis von digitalem Content deutlich kostengünstiger. In der Folge können diese Aktivitäten mithilfe handelsüblicher Endgeräte und Computerprogramme von branchenfremden Akteuren und in vielen Fällen sogar von Privatpersonen übernommen werden. Computer ermöglichen beispielsweise die fast kostenlose Verarbeitung, Speicherung, Vervielfältigung und Wiedergabe ständig größerer Mengen an Content. Weiter kann dieser Content anschließend nicht nur auf Trägermedien gespeichert und physisch vertrieben werden, sondern mithilfe digitaler Übertragungsmedien<sup>36</sup> mit stetig steigender Geschwindigkeit zunehmend dezentral zwischen physisch getrennten Computern ausgetauscht werden. Im Hinblick auf die Triebkräfte zeigen sich die Implikationen dieser Entwicklung in einer deutlichen Zunahme der Krafteinwirkung auf klassische Medienunternehmen. Die Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten – auch aus anderen Branchen wie IT und Telekommunikation – sinken deutlich und zugleich nimmt die Marktmacht der Content-Produzenten und -Rezipienten deutlich zu. Damit erscheint eine Marktkräfteanalyse auf den ersten Blick nicht nur zur Beschreibung der neuen Situation der Medienunternehmen als geeignetes Instrument, sondern auch zur Ableitung von Handlungsempfehlungen im Umgang mit gesteigerter Krafteinwirkung.

Die zu beobachtenden Entwicklungen sorgen aber nicht nur für Veränderungen der Marktkräfte, die auf Medienunternehmen wirken. Sie stellen zugleich das klassische Marktkräfteinstrumentarium selbst infrage. Im Hinblick auf die brancheninterne Konkurrenzsituation kommt es unter Einfluss digitaler Technologien zunächst zu einer Auflösung der klassischerweise vorherrschenden Teilbereiche der Medienbranche. Die Einteilung in Mediengattungen wie Print, Fernsehen und Film<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Hass, 2003, S. 41.

<sup>37</sup> Vgl. Albarran, 1996, S. 23.

verliert zunehmend an Bedeutung, indem die Inhalte in digitalen Netzen konvergieren.<sup>38</sup> So ermöglicht das Internet nicht nur das Lesen von Zeitungsartikeln, sondern auch Radioempfang und die Übertragung von Filmen. Schon die Konkurrenzsituation innerhalb der Branche wird damit unübersichtlicher. Unternehmenszusammenschlüsse wie die kritisch diskutierte Allianz von AOL und TimeWarner<sup>39</sup> verdeutlichen darüber hinaus, dass Medienunternehmen mit anderen Branchen konvergieren.<sup>40</sup> Sie werden damit beispielsweise auch zu Technologieanbietern oder Telekommunikationsunternehmen und befinden sich in ganz neuen Absatzmärkten, auf denen sie (zunächst neue) Konkurrenten darstellen. Der Fokus auf eine Marktkräfteanalyse für Medienmärkte verliert damit an Schärfe.

Diese Unschärfe nimmt weiter zu durch den Markteintritt und die zunehmende Marktmacht eigentlich branchenfremder Unternehmen, die dann nicht mehr länger als neue, sondern zusehends als „bestehende Konkurrenten“ eingeordnet werden müssen. So werden beispielsweise Telekommunikationsunternehmen als Netzbetreiber zu wesentlichen Teilen des Marktes für die digitale Distribution von Content und treten in direkte Konkurrenz zur physischen Distribution. Zulieferer und Endkunden erhalten höhere Verhandlungsmacht, werden aber zudem auf Basis neuer Technologien ebenfalls zu Konkurrenten für klassische Medienunternehmen. Beispielsweise ermöglichen gewöhnliche Heim-Computer die nahezu kostenlose Reproduktion von Content auf Speichermedien wie Festplatte oder CD-R(W) sowie auf Endgeräte wie mp3-Player oder Mobilfunkgeräte. Die Grenzen zwischen den Marktkräften „Abnehmer“ und „Konkurrenz“ verschwimmen somit ebenfalls. Schließlich werden sogar Substitute im Bereich der Träger- bzw. Übertragungsmedien zu neuen Konkurrenten, da nicht-physische Übertragungsmedien Medienunternehmen ersetzen können. Beispielhaft seien hier Online-Tauschbörsen genannt, die auf Basis des Internets das Angebot, die Übertragung und die Reproduktion von Content ermöglichen. Genau diese Substitute tragen ihrerseits zur steigenden Marktmacht von Lieferanten und Endkunden bei.

---

<sup>38</sup> Vgl. u.A. Albarran/ Chan-Olmsted, 1998, S. 23 sowie Siegert, 2003, S. 230.

<sup>39</sup> Vgl. u.A. Albarran/ Gormly, 2004, S. 35ff.

<sup>40</sup> Zu den strategischen Auswirkungen der Konvergenz vgl. u. a. Thielmann, 2000.

Abbildung 2.2-2 fasst die Grenzen der Aussagekraft des Konzepts zusammen, die aktuell gerade durch die Auflösung der konzeptionellen Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Marktkräften besonders deutlich hervortreten. Diese Grenzen lassen die Marktkräfteanalyse trotz ihres Marktfokus als für die Erklärung der Transformation des Mediensektors nur bedingt einsetzbar erscheinen.

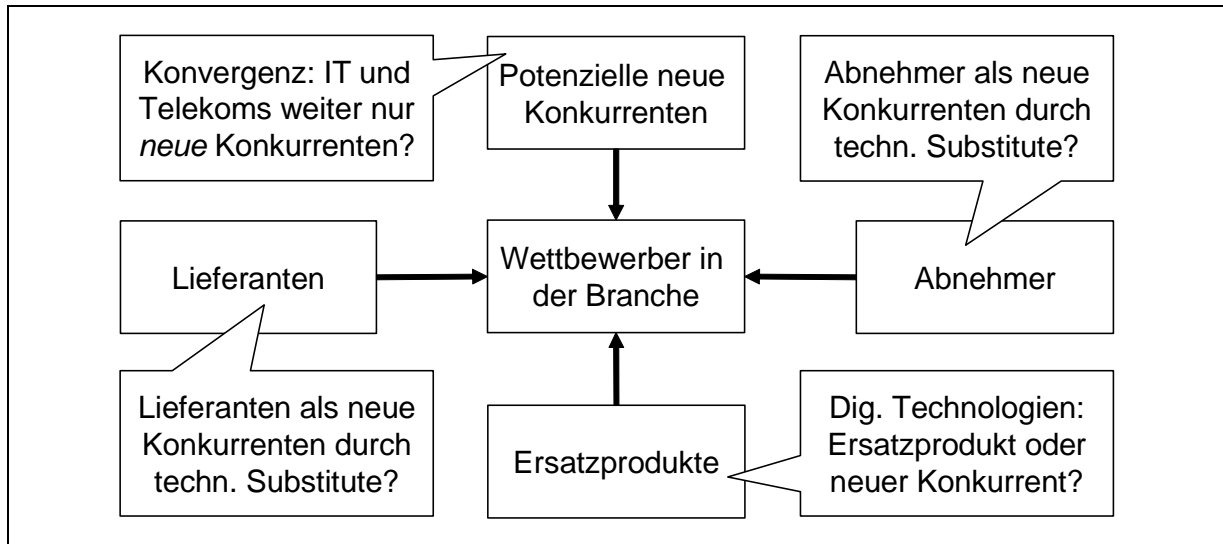


Abbildung 2.2-2: Die Grenzen einer Marktkräfteanalyse auf die Medienbranche

Trotz dieser Grenzen zeigt sich jedoch, dass ein *strategisch* ausgelegtes Instrumentarium wie das der Marktkräfteanalyse im Fall unsicherer Marktgegebenheiten die prozessorientierte Wertschöpfungssicht sinnvoll ergänzen kann. Sjurts hat den wachsenden Bedarf an strategischer Ausrichtung bereits 1996 erkannt und beschäftigt sich seitdem ausführlich mit strategischen Analysen der Medienbranche.<sup>41</sup> Auch Picard<sup>42</sup> setzt hier an, indem er direkt die Portersche Systematik der Triebkräfte aufgreift, für die Medienbranche anpasst und diese marktorientierte Sicht (vgl. graue Felder) um firmenspezifische Einflussfaktoren auf Basis von ressourcenbasierten Ansätzen (vgl. weißes Feld) ergänzt (vgl. Abb. 2.2-3).

<sup>41</sup> Vgl. Sjurts, 1996, Sjurts, 2002.

<sup>42</sup> Vgl. Picard, 2004, S. 1ff.

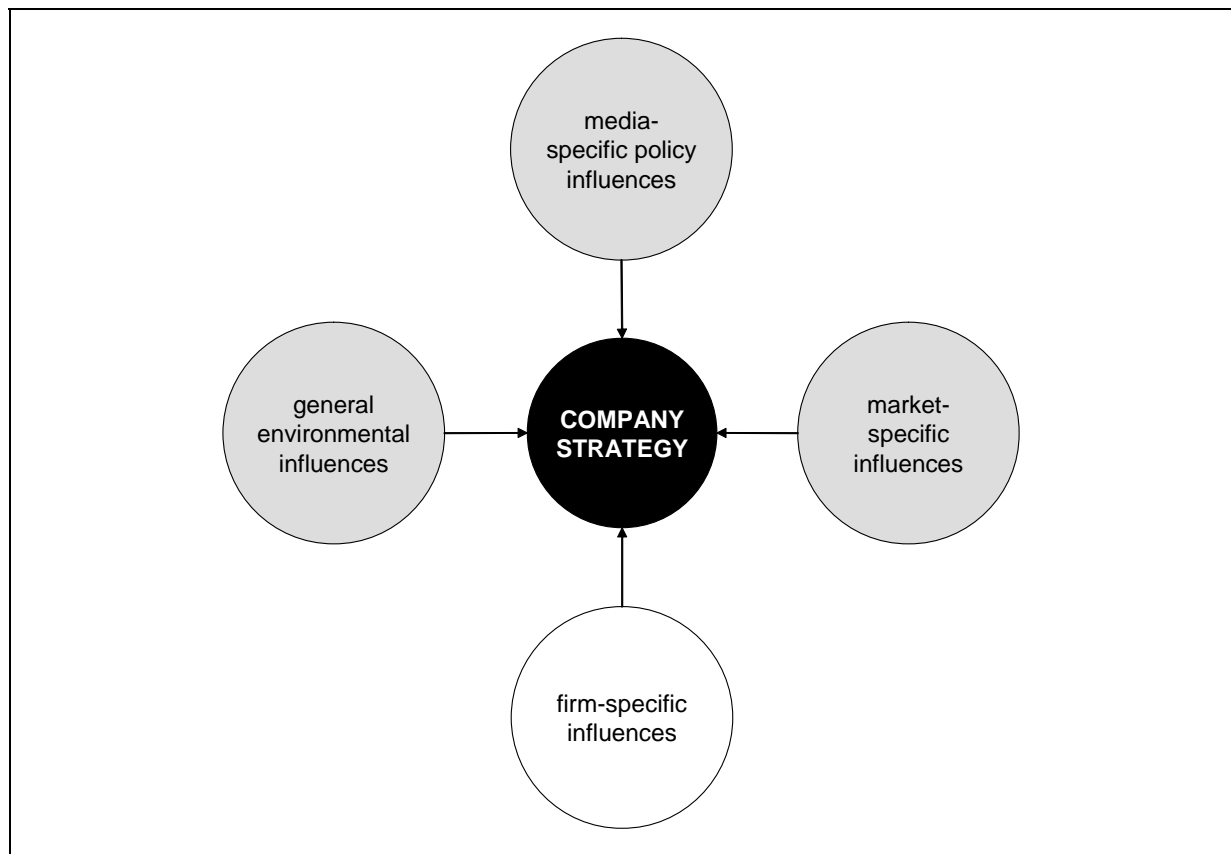


Abbildung 2.2-3: Einflussfaktoren auf die Strategie von Medienunternehmen nach Picard<sup>43</sup>

Eine gemeinsame Eigenschaft von Wertketten- und Marktkräftesicht liegt in der institutionellen Sichtweise auf Märkte. Sie fokussieren klassischerweise einen Akteur – ein Ansatz, der auf vergleichsweise statische Branchen ausgerichtet ist. Wenn aber wie oben geschildert die Grenzen zwischen den Institutionen zunehmend verschwimmen, ist eine Fixierung auf einzelne Unternehmen(-stypen) durch die Ziehung von Unternehmensgrenzen zunehmend nicht mehr adäquat.<sup>44</sup> Zukünftige Konzepte könnten stattdessen diese Auflösung widerspiegeln, indem gezielt von Akteuren abstrahiert wird.

Ein Ansatz, der dies leistet, ist auf vergleichsweise abstraktem Niveau die Systemtheorie.<sup>45</sup> Sie schafft es dabei ähnlich wie die Marktkräfteanalyse, Medienunternehmen in ihren Gesamtzusammenhang einzuordnen. Allerdings bleiben die Analysen aufgrund der sehr hoch aggregierten Sichtweise, die

<sup>43</sup> Vgl. Ibid., S. 2, seinerseits mit Rückgriff auf Porter sowie ergänzende ressourcenbasierte Ansätze.

<sup>44</sup> Vgl. Picot, et al., 2003, die mit dem Titel „Die grenzenlose Unternehmung“ genau diese Entwicklungen veranschaulichen.

<sup>45</sup> Zu systemtheoretischen Analysen der Medienbranche vgl. Siegert, 1996, Theis-Berglmair, 2000.

beispielsweise den Markt als System erfasst, relativ wenig greifbar. Während das oben vorgestellte prozessorientierte Modell von Parolini einen sehr detaillierten Blick auf die Realität einnimmt, können systemtheoretische Betrachtungen damit eher am anderen Ende des Spektrums angeordnet werden, indem sie es schwer machen, aus den Ausführungen konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### **2.3 Zwischenfazit**

Zusammenfassend steht die ökonomische Theorie zu Medienmärkten derzeit vor der Aufgabe, geeignete Konzepte für die Analyse der in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich dynamischeren Medienmärkte zu finden. Während die Entwicklungen zwar weiterhin und umso mehr die Optimierung unternehmensinterner Prozesse erfordern, ist dieser „Blick nach innen“ nicht mehr ausreichend und der „Blick nach außen“ muss deutlich geschärft werden um der zunehmend unsichereren Marktposition angemessen zu begegnen. Der Fokus auf Wertketten scheint zu eng, aber auch die breiter angelegte und damit prinzipiell besser geeignete Marktkräfteanalyse ist nur bedingt geeignet, die neuen Entwicklungen ausreichend zu erfassen, da sie nur begrenzt in der Lage ist, verschwimmende Grenzen zwischen den einzelnen Marktkräften abzubilden.

Ein ökonomisches Konzept zur theoretischen Analyse der Medienbranche sollte imstande sein, an den Schwächen der klassischen Ansätze anzusetzen und diese somit sinnvoll zu ergänzen. Zu den wünschenswerten Charakteristika eines solchen Konzeptes gehören den bisherigen Ausführungen zufolge eine Marktsicht, die Vernachlässigung der Annahme starrer Reihenfolgen der Prozesse, eine klare Orientierung an Content (und nicht am Medium), ein geeigneter Abstraktionsgrad zwischen zu detaillierten und zu generischen Konzepten sowie die Abstraktion von konkreten Akteuren. Erste strategische und systemtheoretische Analysen der Medienbranche reflektieren diese Orientierung und stellen so eine wertvolle Ergänzung des Konzept-Portfolios dar. Ein strategisch orientiertes, aber gerade im Vergleich zu systemtheoretischen Analysen etwas konkreteres Konzept ist der in anderen Forschungsfeldern von Ökonomie und Betriebswirtschaft bereits etablierte Ansatz der Intermediation. Im Folgenden wird der theoretische Hintergrund des Konzepts erläutert (Kapitel 3), bevor es dann Anwendung auf die Medienbranche findet (Kapitel 4).



### 3 Intermediation – zwischen Angebot und Nachfrage auf Märkten

Das ökonomische Konzept der Intermediation beschäftigt sich mit der Vermittlung auf Märkten (Abschnitt 3.1) und findet beispielsweise in der Theorie der Finanzbranche bereits breite Anwendung (Abschnitt 3.2). Die folgenden Ausführungen bereiten die Anwendung des Konzepts auf die Medienbranche vor.

#### 3.1 Konzept der Intermediation

Zusammengesetzt aus den lateinischen Etymonen *inter* (lat.: zwischen, unter, während) und *medius* (lat.: der mittlere, dazwischenliegend)<sup>46</sup> bezeichnet *intermediär* das, was „in der Mitte liegend, dazwischen befindlich, ein Zwischenglied bildend“<sup>47</sup> ist. Die ökonomische Theorie wendet den Begriff der Intermediation auf Märkte an, wobei sich das Konzept durch eine *Mittelstellung* zwischen, eine *Bedingtheit* von sowie durch eine *Relativität* zu Angebot und Nachfrage auszeichnet.

Bereits im Jahre 1767 schrieb Steuart: “This operation is trade: it relieves both parties of the whole trouble of transportation, and adjusting wants to wants, or wants to money. The merchant represents by turns both the consumer, the manufacturer, and the money. To the consumer he appears as the whole body of manufacturers; to the manufacturers, as the whole body of consumers; and to the one and the other class his credit supplies the use of money.”<sup>48</sup> Steuart lieferte damit formal die erste ökonomische Einordnung des Begriffs der Intermediation. Der Intermediär wird hier als Händler (engl. Merchant) beschrieben, der Güter kauft und verkauft, wobei neben der Mittelstellung und der Bedingtheit besonders die *Relativität* des Konstrukts deutlich wird. Aus Sicht des Angebots tritt der Intermediär als Nachfrager, aus Sicht der Nachfrager hingegen als Anbieter auf. Zudem erscheint im Falle einer Sequenz mehrerer Intermediäre der angebotsnähere Intermediär dem angebotsferneren Intermediär als Anbieter, während er umgekehrt dem angebotsnäheren Intermediär als Nachfrager entgegentritt. Die Begründung für sein Auftreten ist nach Steuart akteurszentriert und der Marktzusammenhang ist vor allem dadurch angedeutet,

---

<sup>46</sup> Vgl. Fink, 2001.

<sup>47</sup> Dudenredaktion, 2001, S. 451.

<sup>48</sup> Steuart, 1767, o.S.

dass die Bedürfnisse („wants“) der Marktseiten die Existenz des Händlers bedingen. Seit dieser ersten Begriffsklärung liegt den Definitionen eine mehr marktorientierte Betrachtung von Intermediären zugrunde – die bereits von Stuart betonte Relativität des Konzepts wird weiter verdeutlicht.

Ein wesentlicher Treiber für die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Intermediation ist die Emergenz der Neuen Institutionenökonomik<sup>49</sup>, die wesentlich auf die Arbeiten von Ronald Coase zu Transaktionskosten, Property Rights und Externalitäten zurückgehen<sup>50</sup>. Von Williamson wurde dann der Begriff der New Institutional Economics maßgeblich geprägt<sup>51</sup>. Institutionen sind in diesem Zusammenhang „sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen“<sup>52</sup>. Williamson verwendete erstmals die Transaktionskosten als Entscheidungskriterium dafür, ob eine Transaktion über Markt oder Hierarchie („Make-or-Buy“) abgewickelt werden soll.<sup>53</sup>

Damit distanziert sich die Neue Institutionenökonomik explizit von der klassisch-orthodoxen Nationalökonomik, die ihre Ursprünge in den wirtschaftsliberalen Theorien Adam Smith's<sup>54</sup> hat und um 1870 als Neoklassische Ökonomik wieder aufgegriffen wurde. Wesentliche Annahmen der (Neo-)Klassik umfassen perfekte Märkte und die Informationen auf diesen Märkten sowie die Rationalität der Individuen („homo oeconomicus“). Coase begründet die Orientierung weg von dieser (neo-)klassischen Sicht folgendermaßen: „The objection is that the theory floats in the air. It is as if one studied the circulation of the blood without having a body. Firms have no substance, markets exist without laws.“<sup>55</sup>

Die (Neue) Institutionenökonomik unterstellt auf Basis des methodologischen Individualismus<sup>56</sup> imperfekte Marktbedingungen, was unter anderem durch die

---

<sup>49</sup> Vgl. Erlei, 1998, Williamson, 1985.

<sup>50</sup> Vgl. Coase, 1937, Coase, 1960.

<sup>51</sup> Vgl. Williamson, 1975.

<sup>52</sup> Picot, et al., 2005, S. 10.

<sup>53</sup> Vgl. Williamson, 1975.

<sup>54</sup> Vgl. Smith, 1776.

<sup>55</sup> Coase, 1984, S. 230.

<sup>56</sup> Der methodologische Individualismus unterstellt, dass sich das soziale Verhalten und soziale Gesetze durch das Verhalten vieler einzelner Individuen bestimmen, während das Soziale als Gesamtheit keinen eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegt.

Annahme einer asymmetrischen Informationsverteilung, opportunistisch handelnder Individuen und beschränkter Rationalität begründet ist. Zentrales Erkenntnisobjekt sind Transaktionen<sup>57</sup> auf Märkten, wobei unter anderem deren Spezifität und die Häufigkeit ihres Auftretens untersucht werden. Vorteilhaftigkeitskriterium sind entstehende Transaktionskosten, wobei stets die Transaktion präferiert wird, die transaktionskostenminimierend wirkt. Transaktionskosten treten in allen fünf Phasen des Transaktionsprozesses auf, im Einzelnen bei der Vorbereitung, der Anbahnung, der Abwicklung, dem Abschluss und der Kontrolle der Transaktion. Erst die Existenz von Transaktionskosten, die im Sinne der allgemeinen Wohlfahrtssteigerung reduziert werden müssen, schafft aus neoinstitutionalistischer Sicht die theoretische Begründung für Intermediation.

Die Entscheidung, ob Angebot und Nachfrage direkt aufeinander treffen oder ob ein Intermediär vermittelnd eingreift richtet sich danach, ob im Falle seiner Einschaltung Transaktionskosten reduziert werden können (Vgl. Abb. 3.1-1).<sup>58</sup> Andere Faktoren konstant gehalten gilt, dass der Intermediär genau dann eingeschaltet wird, wenn die Transaktionskosten beim direkten Kontakt zwischen Angebot und Nachfrage (T1) höher ausfallen als die kumulierten Transaktionskosten zwischen Angebot und Intermediär (T2) sowie zwischen Nachfrager und Intermediär (T3).

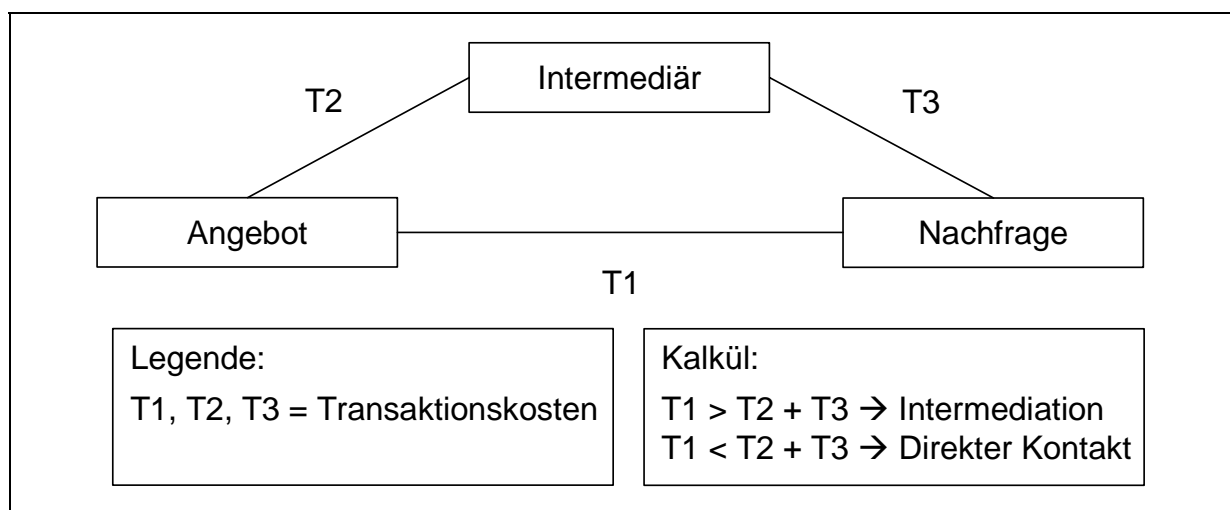


Abbildung 3.1-1: Intermediation als Mittel zur Reduktion von Transaktionskosten zwischen Angebot und Nachfrage nach Sarkar, Butler und Steinfield<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Vgl. Williamson, 1985.

<sup>58</sup> Vgl. Picot, et al., 2003, Sarkar, et al., 1995.

<sup>59</sup> Vgl. Sarkar, et al., 1995.

Dieser Systematik entsprechend finden sich viele Definitionen, wobei die Mittelstellung zwischen Angebot und Nachfrage auf imperfekten Märkten als primäres definitorisches Merkmal der Intermediation hervortritt. Eine Auswahl von Definitionen der Intermediation findet sich in Tab. 3.1-1.

Autor	Definitionen der Intermediation
Rose	<i>An intermediary is an independent, profit-maximizing economic agent mediating between two market sides in presence of market imperfections. Intermediation is the bridging the incompatibilities between the two (market) sides involved in a transaction by transformation of output attributes of the supply market side to appropriate input attributes of the demand market side.<sup>60</sup></i>
Yavas	<i>One of the main explanations of intermediaries in search markets ... is that they resolve ... inefficiencies in return for a profit.<sup>61</sup></i>
Picot et. al.	<i>Unter Intermediären werden im Allgemeinen Akteure verstanden, die weder als Anbieter noch als Nachfrager auftreten, sondern das Funktionieren des Marktes insgesamt erleichtern oder erst ermöglichen und dafür eine Provision o. ä. erhalten.<sup>62</sup></i>

Tab. 3.1-1: Definitionen der Intermediation

Allen diesen Definitionen ist gemeinsam, dass die intermediäre Leistung in den Kontext der Märkte eingebettet wird. Dabei wird insbesondere der Stellenwert von Angebot und Nachfrage stark betont und folgerichtig das Ziel der Reduktion von Transaktionskosten für die jeweiligen Marktseiten angegeben.

Baligh und Richartz<sup>63</sup> verdeutlichen die Begründung der Intermediation auf Basis ihrer *Mittelstellung* zwischen Angebot und Nachfrage graphisch. In ihrem Modell werden die Menge der auf einem Markt auftretenden Kontakte bei direktem Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage ( $m * n$ ) und die reduzierte Kontaktanzahl bei der Einschaltung des Intermediärs (dort als „Middleman“ bezeichnet) ( $m + n$ ) einander gegenübergestellt. Die Differenz der beiden Szenarien misst die Veränderung der Suchkosten, woraus sich die Vorteilhaftigkeit des einen oder anderen Arrangements ableiten lässt (siehe Abb. 3.1-2). Sie wird in Anlehnung an die Autoren als *Baligh-Richartz-Effekt* bezeichnet.

<sup>60</sup> Rose, 1999, S. 51.

<sup>61</sup> Yavas, 1995, S. 18.

<sup>62</sup> Picot, et al., 2003, S. 377.

<sup>63</sup> Vgl. Baligh/ Richartz, 1967.

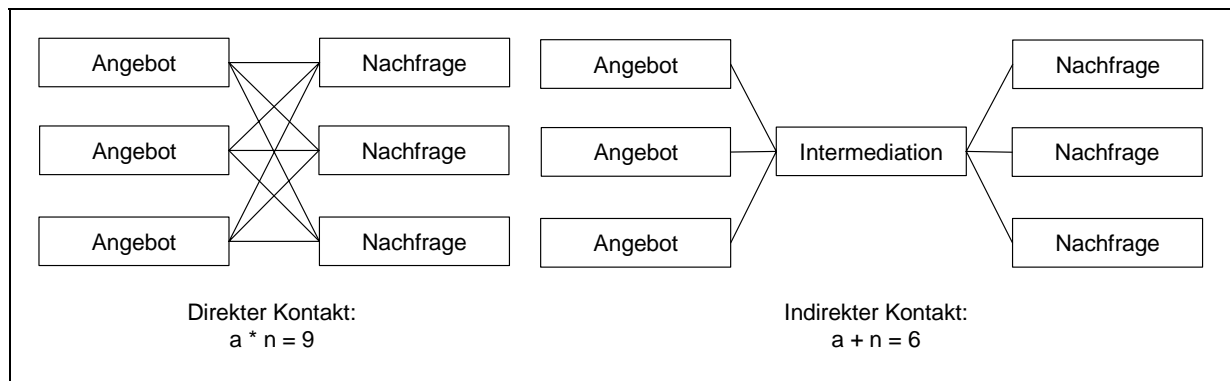


Abbildung 3.1-2: Der Vergleich von direktem Kontakt und Intermediation als statisches Effizienzmaß der Intermediation nach Baligh und Richartz<sup>64</sup>

Die *Abhängigkeit* der Intermediation von den anderen Marktseiten ist vielschichtig, da Intermediäre auf mehreren Märkten im Wettbewerb stehen: Zum einen konkurrieren sie mit anderen Intermediären gleichermaßen um Anbieter wie um Nachfrager. Dieser direkte Wettbewerb wird ergänzt durch den indirekten Wettbewerb mit den Modellen des direkten Austauschs zwischen Angebot und Nachfrage.<sup>65</sup> Beispielsweise können Anbieter aufgrund des Einsatzes neuer Produktionstechnologien geringere Preise verlangen, wodurch es sich anders als zuvor für Nachfrager lohnt, die höheren Kosten des direkten Kontakts auf sich zu nehmen. In der Folge schalten sie den bisher gewählten Intermediär aus und nehmen auf „Suchmärkten“ den direkten Kontakt zum Anbieter auf.<sup>667</sup> Handelt es sich hierbei nicht nur um Einzelfälle oder konjunkturell bedingte kurzfristige Schwankungen, sondern um strukturelle Entwicklungen des Marktes, kann dies dazu führen, dass ein Intermediär nicht mehr zur Vermittlung gewählt wird und aus dem Markt fällt. Man spricht in diesem Fall von Disintermediation, einem Begriff der erstmals in der Finanzbranche Verwendung fand, wo er den Umstieg der Kunden von niedrig bezinsten Bankkonten hin zur direkten Investition in ihnen zuvor nicht zur Verfügung stehende Finanzinstrumente bezeichnet.<sup>68</sup> Begünstigt wird die Disintermediation in der Handelsbranche durch den so genannten strukturellen

<sup>64</sup> Vgl. Ibid..

<sup>65</sup> Vgl. Meyer, 1973, S. 93.

<sup>66</sup> Vgl. Gehrig, 1993, S. 97ff.

<sup>67</sup> Ob direkter oder indirekter Wettbewerb eine größere Gefahr für Intermediäre darstellt, wird diskutiert (vgl. u. a. Schmidt et al., 1999).

<sup>68</sup> Vgl. Gellman, 1996, S. 1f.

Ausbeutungsverdacht<sup>69</sup>, der die Berechtigung der Gewinnerwirtschaftung durch Händler grundsätzlich infrage stellt. Unabhängig von dieser Einschätzung der intermediären Zwischeninstanz gilt jedoch nach Meyer: „Alle Zwischen-Anbieter und -Nachfrager müssen ständig ihre Funktionserfüllung nachweisen“.<sup>70</sup>

Aktuell erhält das Konzept der Intermediation, aber auch die Disintermediation durch die Verbreitung des Internets verstärkte Beachtung.<sup>71</sup> Durch die Vernetzung von Computern ergeben sich neue Möglichkeiten für den Ausschluss klassischer Intermediäre durch den direkten Kontakt von Angebot und Nachfrage oder durch die Emergenz neuer Intermediäre, die kostengünstiger sind oder auf andere Weise eher den Präferenzfunktionalen von Angebot und Nachfrage entsprechen. Chircu und Kauffman haben in diesem Zusammenhang den so genannten IDR-Zyklus<sup>72</sup> geprägt (siehe im Folgenden Abb. 3.1-3), der vor allem die Abhängigkeit der Intermediation verdeutlicht. Das Kürzel IDR steht für die drei zyklischen Phasen Intermediation, Disintermediation und Reintermediation. Chircu und Kauffman stellen auf Basis anderer wissenschaftlicher Ergebnisse und eigener Feldstudien die These auf, dass auf traditionellen Märkten erfolgreiche Intermediäre zunehmend durch neue rein elektronische Intermediäre (EC-only Intermediary) verdrängt werden (Disintermediation). Dieser Prozess dauert solange an, bis sie selbst digitale Technologien in ihre Geschäftsmodelle integrieren (EC-able Intermediary). In der Folge können sie mithilfe ihrer sonstigen Vorteile (Finanzkraft, Marktposition, Reputation) ihre Marktposition gegenüber den neuen Intermediären wieder festigen (Reintermediation).

---

<sup>69</sup> Vgl. Gümbel, 1985, S. 261.

<sup>70</sup> Meyer, 1973, S. 93.

<sup>71</sup> Vgl. u. a. Rose, 1999, Schoder, 2000.

<sup>72</sup> Vgl. Chircu/ Kauffman, 1999a, S. 109f.

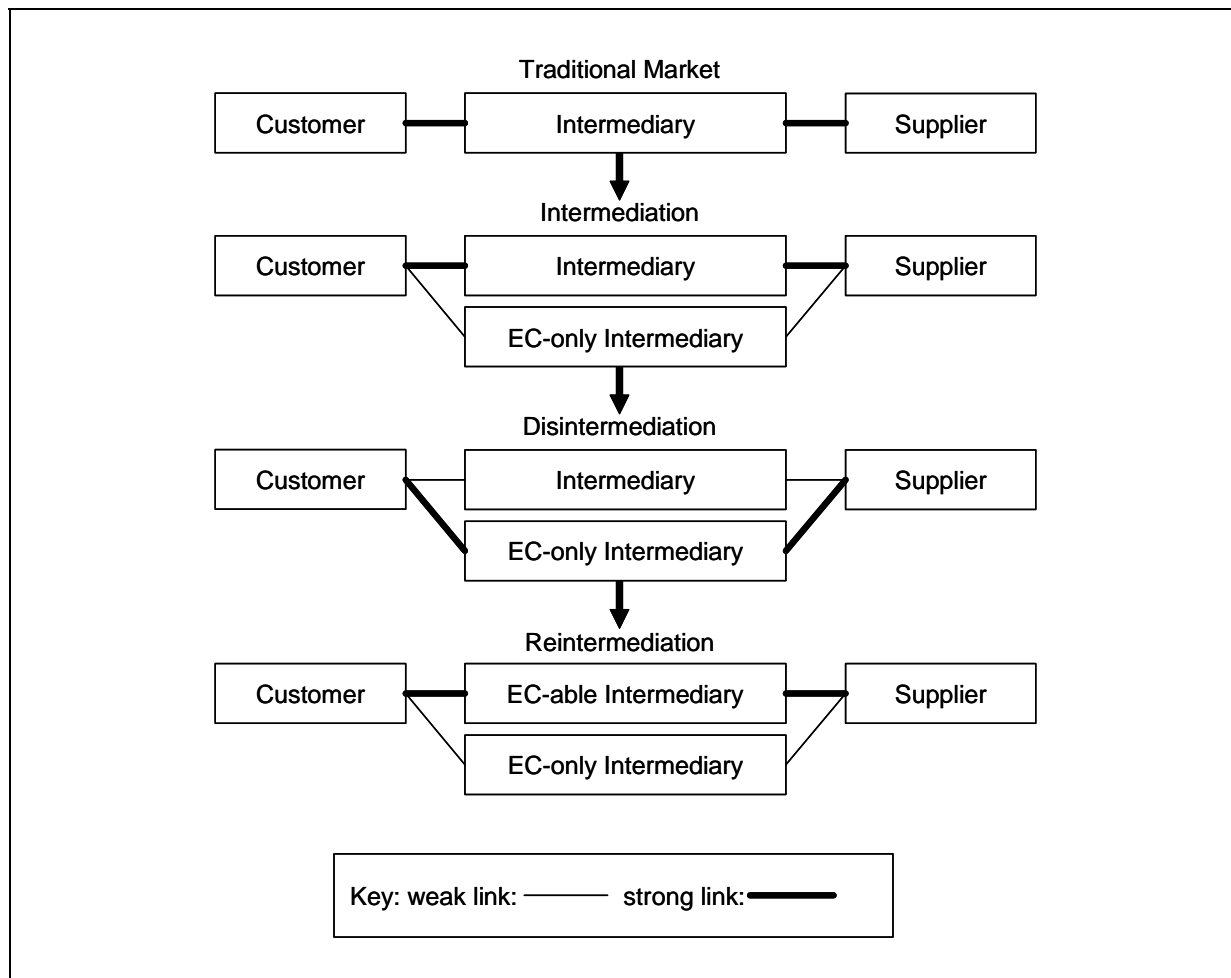


Abbildung 3.1-3: Der IDR-Zyklus zur Erfassung dynamischer Entwicklungen der Intermediation nach Chircu und Kauffman<sup>73</sup>

### 3.2 Anwendungsgebiete der Intermediation

Das ökonomische Konzept der Intermediation fußt auf der Literatur zum Handel und findet seitdem häufig an der Schnittstelle von betriebs- wie volkswirtschaftlicher Forschung Anwendung. Die Volkswirtschaftslehre widmet sich vor allem mittels qualitativer Erläuterungen und darauf aufbauenden mathematischen Modellen den wirtschaftlichen Bedingungen, unter denen Intermediäre im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtssteigerung effizienten Einsatz finden (sollten).<sup>74</sup> Betriebswirtschaftliche Analysen fußen grundsätzlich auf diesen volkswirtschaftlichen Konzepten, heben sich von diesen aber durch eine einzelwirtschaftliche Perspektive

<sup>73</sup> Vgl. Ibid.

<sup>74</sup> Vgl. u. a. Cosimano, 1996, Fingleton, 1997, Garella, 1987, Rubinstein/ Wolinsky, 1987, Spulber, 1996.

ab und verfolgen demnach das Ziel, die strategische Position von Unternehmen auf Märkten zu verbessern. Die Methodik umfasst weniger mathematische Modelle, als vielmehr qualitative Analysen<sup>75</sup> und empirische Untersuchungen<sup>76</sup>. In der betriebswirtschaftlichen Forschung findet das ökonomische Konzept der Intermediation dabei vor allem in der Handels- und der Finanzbranche und neuerdings zur Beschreibung neuer Akteure im Internet Anwendung.

Im klassischen Handel tritt der Intermediär dem Namen der Branche folgend in erster Linie als Händler<sup>77</sup> auf, der Güter an- und verkauft. Betrachtet man die Marktstruktur, so zeigt sich deutlich die Relativität der Intermediation: Der Großhandel fungiert als Intermediär zwischen Produzent und Einzelhandel, während der Einzelhandel seinerseits intermediäre Funktionen zwischen Großhandel und Endverbraucher übernimmt. Im Beispiel der Lebensmittelbranche verkaufen Produzenten ihre Ware an Grossisten, die ihrerseits Einzelhandelsgeschäfte wie Supermärkte oder Gastronomiebetriebe bedienen. Von dort aus gelangt die Ware erst zum letzten Nachfrager bzw. Endverbraucher.

Neben der Handelsbranche findet das Konzept Anwendung im Finanzsektor<sup>78</sup>, wobei die Existenz eines „Journal of Financial Intermediation“<sup>79</sup> den Stellenwert des Konzepts für die Forschung in diesem Bereich zeigt. Finanzintermediäre sind zwischen Anbieter (Anleger) und Nachfrager (Kapitalnehmer) auf Finanzmärkten eingeschaltet. Sie werden allgemein als Institutionen beschrieben, deren Funktion darin besteht, einen Ausgleich zwischen Geldanlage- und Geldaufnahmebedarf von unterschiedlichen Wirtschaftssubjekten auf Basis von Kreditvereinbarungen herzustellen.<sup>80</sup> Sie treten dabei anders als im Fall der Handelsbranche nicht nur primär als Händler, sondern auch in höherem Maße als Vermittler auf.<sup>81</sup> Bei Vermittlern können wiederum Agents und Broker unterschieden werden, wobei sich

---

<sup>75</sup> Vgl. u. a. Bailey 1998, Merton, 1995, Moukas, et al., 2000.

<sup>76</sup> Vgl. u. a. Palmer et al., 2000, Schoder/ Müller, 1999, Tuomola, 2004.

<sup>77</sup> Vgl. Oberparleiter, 1955, S. 1ff, Gümbel, 1985, S. 95, Meyer, 1992, S. 23f und Mattmüller, 1993, S. 81ff

<sup>78</sup> im Folgenden vgl. Allen/ Santomero, 1998, Diamond, 1984, Greenbaum/ Thakor, 1995, Merton, 1995, Rombach, 1993, Schmidt, et al., 1999.

<sup>79</sup> Vgl. Journal of Financial Intermediation, URL: <http://www.olin.wustl.edu/jfi/>.

<sup>80</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 34.

<sup>81</sup> Vgl. Buhl/ Kundisch, 2003, S. 503f.



Broker durch einen höheren Grad an Unabhängigkeit auszeichnen.<sup>82</sup> Traditionell wird die Existenz der Intermediation auf Finanzmärkten mit der Annahme von Transaktionskosten<sup>83</sup> und asymmetrischer Informationsverteilung<sup>84</sup> begründet. Die Messung der Veränderung dieser Parameter führt im Ergebnis zur Begründung beobachteter Phänomene und zur Prognose zukünftiger Tendenzen. Allen und Santomero<sup>85</sup> stellen die Konzentration auf diese beiden Kriterien jedoch infrage. Deutlich gesunkene Transaktionskosten auf Finanzmärkten stehen in ihrer Argumentation im Widerspruch zum weiteren Fortbestehen von Intermediären auf Finanzmärkten. Angelehnt an funktionale Ansätze zur Erklärung der Intermediation<sup>86</sup> diskutieren die Autoren die wesentlichen Funktionen der Finanzintermediation. Sie kommen zum Ergebnis, dass bestimmte Funktionen (Beispiel: Risikomanagement) angesichts ihres steigenden Stellenwerts in einen Funktionskatalog der Finanzintermediation aufgenommen werden sollten. Eine konzeptionelle Erweiterung des Funktionskataloges erlaubt dann wiederum eine angepasste Begründung für das Fortbestehen von Intermediären auf Finanzmärkten.

Ähnliche Argumentationen finden sich für spezielle Teilbranchen des Finanzsektors wie Versicherungsmärkte und Bankmärkte oder die Börse. Auf Versicherungsmärkten kann die bereits im Beispiel des Handels gezeigte doppelte Intermediärsstruktur beobachtet werden: Zum einen vermitteln dort Versicherungsmakler zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer.<sup>87</sup> Zum anderen stehen hinter den Versicherungsunternehmen wiederum Rückversicherungsunternehmen, die für die Absicherung besonders hoher Risiken herangezogen werden. Auf diesem zweiten Markt treten so genannte Rückversicherungsmakler vermittelnd auf. Banken sind ihrerseits Finanzintermediäre, die zwischen solchen Kunden vermitteln, die Finanztitel nachfragen (Beispiel: Kreditverträge) und solchen, die Finanztitel anbieten (Beispiel: Bausparverträge). Auch im Börsenhandel vermitteln so genannte Börsenbroker

---

<sup>82</sup> Vgl. Eckardt, 2002, S. 3.

<sup>83</sup> Vgl. u. a. Gurley/ Shaw, 1962.

<sup>84</sup> Vgl. u. a. Diamond, 1984.

<sup>85</sup> Vgl. Allen/ Santomero, 1998, S. 1464ff.

<sup>86</sup> Vgl. Merton, 1995.

<sup>87</sup> Vgl. Grundmann/ Kerber, 2000, S. 2ff.

zwischen Anbietern und Nachfragern von Wertpapieren.<sup>88</sup> Neben dem Handels- und Finanzsektor findet die Theorie der Intermediäre vereinzelt Anwendung auf weitere Wirtschaftszweige wie die Flugbranche<sup>89</sup> oder Immobilienmärkte<sup>90</sup>. Die klassischen Anwendungsgebiete der Intermediation sind in Abb. 3.2-1 zusammenfassend veranschaulicht.

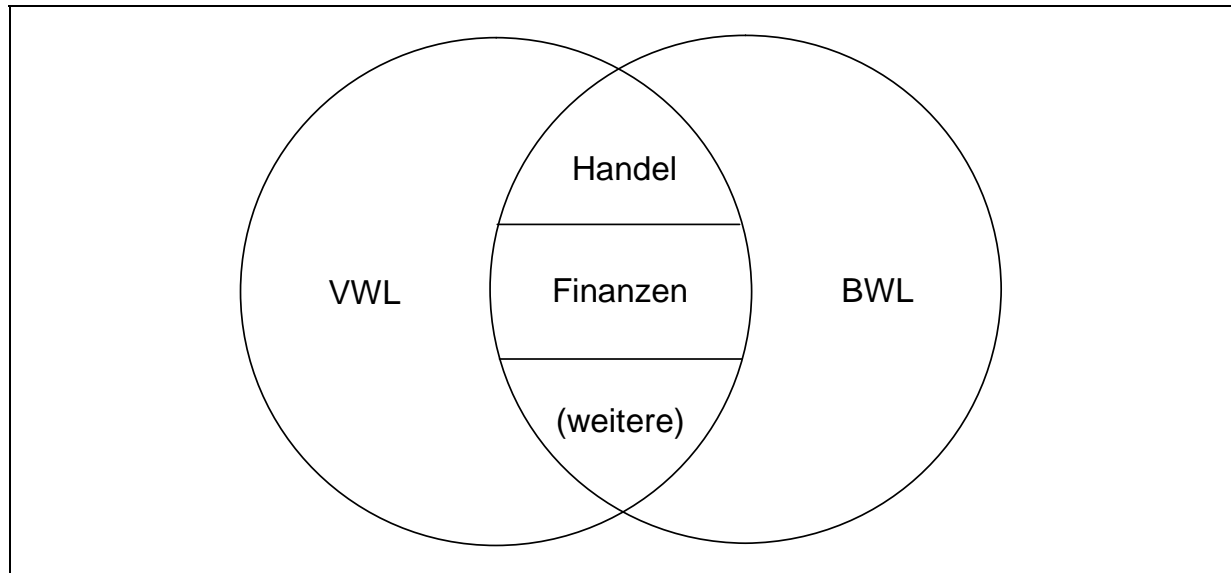


Abbildung 3.2-1: Anwendungsgebiete der Intermediation in den Wirtschaftswissenschaften

In den letzten Jahren thematisiert die betriebswirtschaftliche Forschung zu Intermediären zudem in allen behandelten Branchen verstärkt digitale Technologien und insbesondere das Internet. Diskutiert werden Fragen nach der grundsätzlichen Persistenz von Intermediären im Internet und in diesem Zusammenhang, Tendenzen der Verdrängung klassischer Intermediäre durch neue elektronische Intermediäre.<sup>91</sup> Aus volkswirtschaftlicher Perspektive wird vermutet, dass durch die besseren Informationsmöglichkeiten im Internet der direkte Kontakt zwischen Angebot und Nachfrage zunimmt, da wesentliche Annahmen der neoklassischen Theorie zu perfekten Märkten eher erfüllt sind.<sup>92</sup> Diese Entwicklung würde in einem Extremszenario dazu führen, dass Intermediäre beim tatsächlichen Erreichen des reinen Preiswettbewerbs als Mittler zwischen Angebot und Nachfrage nicht mehr

<sup>88</sup> Für einen detaillierten Überblick zur Finanzintermediation vgl. u.A. Breuer, 1993, Fischer/ Rudolph, 2000.

<sup>89</sup> Vgl. McCubbrey, 1999.

<sup>90</sup> Vgl. Buxmann/ Gebauer, 1998.

<sup>91</sup> Vgl. u. a. Bailey/ Bakos, 1997, Picot/ Heger, 2001.

<sup>92</sup> Vgl. Palvia/ Vemuri, 1999, S. 118ff.

notwendig sind. Aus gütertheoretischer Sicht wird argumentiert, dass im Internet vermehrt Informationsdienstleistungen zu Informationsprodukten werden, was einer Disintermediation der Menschen durch Maschinen entspricht.<sup>93</sup> Für eine Abnahme der relativen Wichtigkeit von Intermediären spricht, dass sich Angebot und Nachfrage im Internet leichter finden und in direkte Geschäftsbeziehungen eintreten können. Zum anderen treffen im Internet deutlich mehr Anbieter und Nachfrager aufeinander, wodurch die Marktposition der Intermediäre gestärkt wird. Diese Diskussion kann verkürzt in eine Disintermediationsthese<sup>94</sup> und eine Intermediationsthese<sup>95</sup> aufgeteilt werden. Das Modell von Chircu und Kauffman<sup>96</sup> leistet hier den wertvollen Beitrag einer Integration der beiden Thesen. Die dort vertretene positive – wenngleich kritische – Prognose einer durch Informationstechnologien transformierten, aber weiter bestehenden Intermediation findet sich auch bei zahlreichen anderen Autoren.<sup>97</sup> Schubert<sup>98</sup> liefert eine umfassende Literaturübersicht zu Intermediären im Internet, die in Anlehnung an Sarkar, Butler und Steinfield<sup>99</sup> als Cybermediäre bezeichnet werden. Neben diesem haben sich im digitalen Umfeld weitere neue Bezeichnungen für Intermediäre wie „Trusted Third Party“ (TTP) oder „elektronischer Marktplatz“<sup>100</sup> etabliert. Aufbauend auf der Thematisierung der Intermediation im digitalen Umfeld zeichnet sich in den letzten Jahren die Mobilfunkbranche als weiteres Anwendungsgebiet für das Intermediärskonzept ab.<sup>101</sup>

Ein Ansatz, der mit einem Intermediationskonzept für die Medienbranche verwandt ist, ist der Informationsintermediär nach Rose: „An information intermediary is an independent, profit maximizing economic information processing system performing its activities (information acquisition, processing and dissemination) on behalf of other economic agents' information needs.“<sup>102</sup> Aus Sicht der betriebswirtschaftlichen

---

<sup>93</sup> Vgl. Bieberbach/ Hermann, 1999, S. 7.

<sup>94</sup> vgl. z. B. Gellman, 1996, Wigand/ Benjamin, 1995.

<sup>95</sup> vgl. z. B. Malone et al., 1987, Sarkar, et al., 1995.

<sup>96</sup> siehe Abschnitt 3.1 in Anlehnung an Chircu/ Kauffman, 1999b.

<sup>97</sup> Vgl. Bailey, 1998, Buhl/ Kundisch, 2003, Mikdashi, 2001, Rose, 1999, Schmidt et al., 1999, Westarp et al., 1997.

<sup>98</sup> Vgl. Schubert, 2000.

<sup>99</sup> Vgl. Sarkar et al., 1998.

<sup>100</sup> Vgl. Bakos, 1997.

<sup>101</sup> Vgl. Reichwald et al., 2002, S. 23f.

<sup>102</sup> Rose, 1999, S. 79.

Analyse von Medienmärkten ist dieser Ansatz jedoch zum einen zu speziell, da er durch seinen Fokus auf Informationen den Bereich der Unterhaltung nicht umfasst. Auf der anderen Seite sollte ein Konzept der Intermediation in der Medienbranche eine Spezialisierung der Informations-Intermediation in dem Maße sein, in dem Content als „individuell schützbare und zweckorientierte Abbildung impliziter Informationen“<sup>103</sup> eine Spezialform der Information ist. Schließlich sollte das Konzept imstande sein, auch Entwicklungen zu erfassen, die nicht zur Informationsintermediation im Sinne von Rose zu rechnen sind, aber definitiv eine wichtige Rolle bei der Intermediation auf Medienmärkten spielen. Zu nennen sind hier etwa Musik-Tauschbörsen (keine explizite Profitorientierung) oder Apples iTunes (primär Hardware-Anbieter).

### **3.3 Zwischenfazit**

Das Konzept der Intermediation geht auf Literatur zum Handel zurück. Die Existenz von Intermediären kann durch die Annahme von Transaktionskosten und / oder asymmetrischer Informationsverteilung begründet werden, zu deren Reduktion Intermediäre eingesetzt werden. Das Konzept zeichnet sich durch Mittelstellung, Relativität und Abhängigkeit in Bezug auf Angebot und Nachfrage aus. Aufbauend darauf können die Entstehung, das Bestehen und die Ausschaltung von Intermediären als Vermittler zwischen diesen beiden originären Marktseiten begründet werden. Das Konzept der Intermediation findet bereits in weiten Bereichen der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie Anwendung. Besonders hervorzuheben sind der Handel und die Finanzbranche. Gerade im Zuge der Verbreitung des Internets und anderer digitaler Technologien wird anhand des Konzepts die Transformation von Branchen diskutiert. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, das Anwendungsspektrum dieses gleichermaßen marktorientierten wie strategisch ausgerichteten Analysekonzepts auf die Medienbranche auszuweiten.

---

<sup>103</sup> Vgl. Anding/ Hess, 2003, S. 14.

## 4 Content-Intermediation – eine innovative Sichtweise

“... content is the core business, central activity, and competency of [media] firms”<sup>104</sup>

Die Content-Intermediation (CI) ergibt sich aus der Anwendung des Konzepts der Intermediation auf die Medienbranche. Die Begründung der Content-Intermediation setzt sich aus Gegebenheiten der Medienbranche, Grenzen klassischer Sichtweisen auf diese Branche (Kapitel 2) sowie dem Potenzial der Theorie der Intermediation (Kapitel 3) zusammen. Im Folgenden wird zunächst das Konzept (Abschnitt 4.1) und dann dessen potenzielles Anwendungsgebiet vorgestellt (Abschnitt 4.2).

### 4.1 Konzept der Content-Intermediation

Content-Intermediation ist die Intermediation von Medieninhalten. Das Konzept der Intermediation erfährt zu diesem Zweck eine Spezialisierung auf die Medienbranche und wird zwischen Content-Angebot und -Nachfrage verortet (vgl. Abb. 4.1-1).

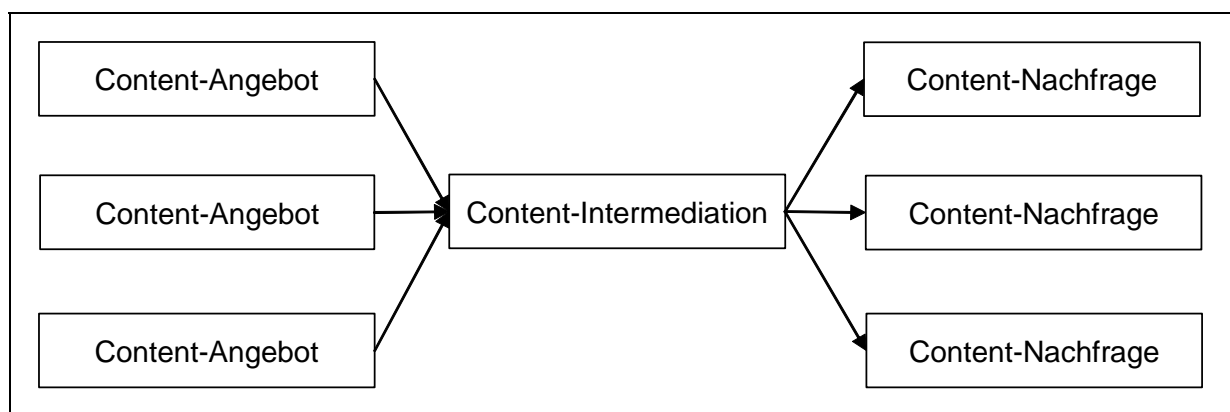


Abbildung 4.1-1: Content-Intermediation als Vermittlung zwischen Content-Angebot und -Nachfrage

Die vorliegende Arbeit ist nicht die erste, die die Idee der Intermediation auf Medienmärkte anwendet. Wirtz<sup>105</sup> weist auf Intermediation in der Medienbranche hin, während Picard<sup>106</sup> zudem von einer Disintermediation und einer Reintermediation von Medien- und Kommunikationsunternehmen spricht. Schumann und Hess<sup>107</sup> differenzieren verschiedene Aufgaben von Intermediären in der Medienbranche und

<sup>104</sup> Picard, 2002, S. 37.

<sup>105</sup> Vgl. Wirtz, 2005, S. 618.

<sup>106</sup> Vgl. Picard, 2002, S. 34ff.

<sup>107</sup> Vgl. Schumann/ Hess, 2005, S. 210f.

Hass vermutet, dass sich Medienunternehmen zunehmend zu Handelsmittlern wandeln werden.<sup>108</sup>

Seufert bespricht die Gefahren der Intermediäre im Medienbereich durch den Vertrieb über das Internet<sup>109</sup> und Lang<sup>110</sup> verwendet den Begriff der Medienintermediäre und diskutiert die Folgen einer Disintermediation durch neue Technologien, indem er auf Gellman<sup>111</sup> zurückgreift. Am Beispiel der Musikbranche diskutieren Buhse<sup>112</sup> theoretisch und Tuomola<sup>113</sup> empirisch die (Dis-)intermediation im Medienbereich. All diese Ansätze identifizieren Medienunternehmen als Intermediäre. Ein umfassenderes ökonomietheoretisches Konzept der Intermediation auf Medien-/ Contentmärkten liegt bislang hingegen nicht vor.

Wie weiter oben gezeigt werden konnte, ergibt sich die Notwendigkeit eines derartigen Konzepts aus systematischen Gegebenheiten und erhöht sich durch aktuelle Entwicklungen. Zunächst weisen andere Sichtweisen auf die Medienbranche grundsätzliche Grenzen auf<sup>114</sup>, wobei insbesondere die schon immer vorliegende Mittelstellung von Medienunternehmen aufgrund ihrer traditionell unangefochten dominanten Marktposition nicht wahrgenommen wurde. Die aktuelle Wichtigkeit einer neuen Sichtweise folgt aus der Transformation der Medienbranche, die die Grenzen anderer Ansätze wie der Analyse der Wertketten oder Triebkräfte aufzeigt. Prozessabfolgen sind nicht mehr regelmäßig linear, die Akteure neben den Medienunternehmen gewinnen deutlich an Stellenwert und die Grenzen der Marktkräfte verschwimmen. Gemeinsam lassen die Entwicklungen Medienunternehmen wie Verlage oder Radiostationen in einer Zeit, in der die Tendenz zur Disintermediation durch andere Institutionen stetig stärker wird, mehr denn je als Intermediäre erscheinen. Die derzeitigen Veränderungen sind daher weniger Grund als akuter Anlass dazu, sich detailliert mit der Mittelstellung von Medienunternehmen und anderen Institutionen auf Content-Märkten zu beschäftigen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Hass, 2003, S. 48.

<sup>109</sup> Vgl. Seufert, 1999, S. 63ff.

<sup>110</sup> Vgl. Lang, 2001, S. 72ff.

<sup>111</sup> Vgl. Gellman, 1996, S.1ff.

<sup>112</sup> Vgl. Buhse, 2004, S. 102ff.

<sup>113</sup> Vgl. Tuomola, 2004, 33ff.

<sup>114</sup> Vgl. im Folgenden Abschnitt 2.2.

Somit begründet sich der Bedarf des Konzepts auf zwei Ebenen – auf dem grundsätzlichen Faktum, dass sich wesentliche Akteure auf Medienmärkten durch eine Mittelstellung auszeichnen sowie auf dem neuen Phänomen, dass sich Medienunternehmen nicht mehr länger auf ihre Dominanz auf Medienmärkten verlassen können.

Entsprechend den Ausführungen in Abschnitt 3.1 sind *Bedürfnisse* zentraler konzeptioneller Ausgangspunkt der Intermediation, da sie zur Entstehung von Märkten führen. Im Falle von Content-Märkten beziehen sich die Bedürfnisse auf Content. Unter der Annahme perfekter Märkte könnten die Bedürfnisse direkt zwischen Angebot und Nachfrage geklärt werden – Intermediation wäre nicht notwendig. Das Konzept der Content-Intermediation begründet sich jedoch auf den Annahmen der Neuen Institutionenökonomik.<sup>115</sup> Auf deren Basis wird in der vorliegenden Arbeit unterstellt, dass Content-Märkte grundsätzlich *imperfekt* sind und demnach die Befriedigung der Bedürfnisse unvollständig ist. Die Imperfektion des Marktes spiegelt sich in der Existenz von Transaktionskosten wider, die anfallen, wenn Angebot und Nachfrage den Grad der Bedürfnisbefriedigung mithilfe von Transaktionen auf Märkten zu erhöhen suchen. Die Intermediation auf Content-Märkten kann zur Reduktion von Transaktionskosten beitragen. Genauer ist der Content-Intermediär dann effizient, wenn die Transaktionskosten bei seiner Einschaltung ( $T_2 + T_3$ ) geringer als im Fall des direkten Kontakts von Angebot und Nachfrage sind ( $T_1$ ) (Vgl. Abb. 4.1-2).

---

<sup>115</sup> Vgl. Abschnitt 3.1 zur institutionenökonomischen Begründung der Intermediation

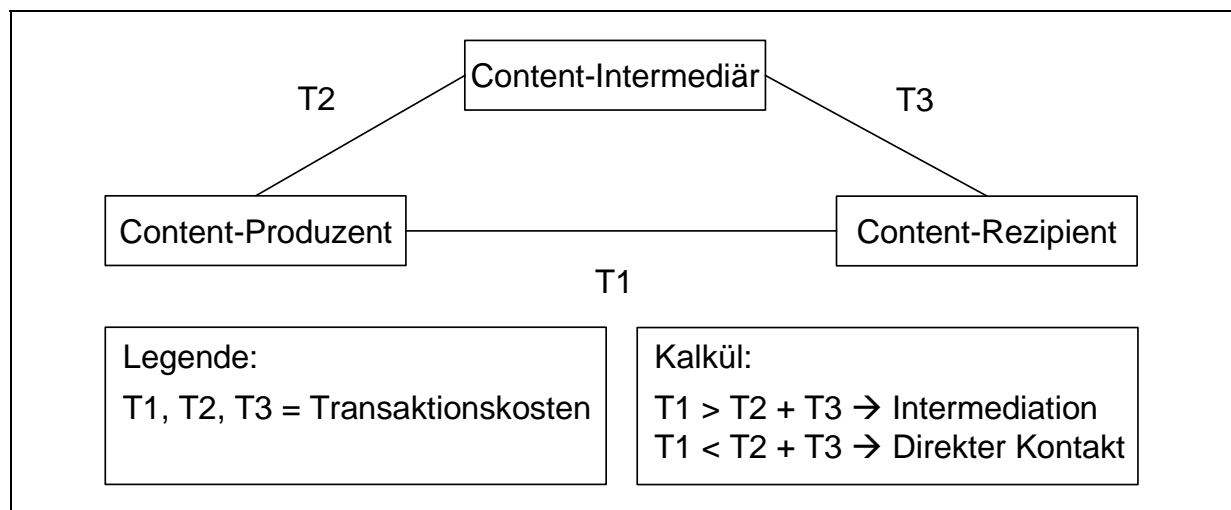


Abbildung 4.1-2: Content- Intermediation als Mittel zur Reduktion von Transaktionskosten

Content-Intermediation ist somit Funktion der Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage auf imperfekten Content-Märkten.<sup>116</sup>

Damit liegen explizit nicht – wie im Fall der Wertschöpfungssicht – interne Prozesse einzelner wertschöpfender Akteure im Fokus der Analyse. Das Konzept der Content-Intermediation ist in Anlehnung an generische Konzepte der Intermediation vielmehr eine Marktsicht. Der Beitrag der Intermediation liegt in der Befriedigung der Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage auf Content-Märkten durch die Reduktion von Transaktionskosten.

Der Fokus des Konzepts liegt auf *Content* (Medieninhalten) und nicht auf Medien, da primär Content und nur sekundär die Träger- oder Übertragungsmedien ursprünglich das Bedürfnis von Angebot und Nachfrage befriedigten.<sup>117</sup> In der Folge wird daher insbesondere nicht wie etwa bei Lang<sup>118</sup> von *Medienintermediation*, sondern von *Content-Intermediation* gesprochen. Konsequenterweise ist von *Content-Angebot* und *Content-Nachfrage* die Rede, die gemeinsam *Content-Märkte* begründen.<sup>119</sup>

Die Content-Intermediation zeichnet sich durch eine *Mittelstellung* zwischen Content-Angebot und Content-Nachfrage aus. Insbesondere umfasst die Content-

<sup>116</sup> Die vorliegende Arbeit stützt sich auf ein funktionales Verständnis der Intermediation wie es bspw. von Rubinstein/ Wolinsky, 1987 oder Merton, 1995) vertreten wird.

<sup>117</sup> Vgl. Kapitel 2.

<sup>118</sup> Vgl. Lang, 2001, S. 71ff.

<sup>119</sup> Der Begriff *Content-Markt* wird in dieser Arbeit synonym mit dem allgemeinen Verständnis von Medienmarkt anstatt dieses Begriffs verwendet mit dem Ziel, die zugrunde liegende Logik – Schwerpunkt auf Content statt auf Medien – zu verdeutlichen.



Intermediation nicht die Produktion und die Rezeption von Content<sup>120</sup>, sondern Prozesse zwischen diesen beiden angrenzenden Bereichen auf Content-Märkten. Die Funktionen der Content-Intermediation unterscheiden sich vor allem dadurch von den Prozessen der Wertschöpfungskette, dass eine streng iterative Abfolge einzelner Prozessschritte nicht unterstellt wird.

Weiter zeichnet sich die Content-Intermediation durch mehrfache *Bedingtheit* aus. Zunächst ist sie abhängig von der Existenz von Content-Angebot und -Nachfrage. Wenn eine dieser beiden Marktseiten und damit ein Markt nicht existiert oder wegfällt, hat auch die Content-Intermediation kein Potenzial. Sofern die Marktseiten vorhanden sind, ist eine unvollständige Bedürfnisbefriedigung auf zumindest einer der beiden Marktseiten konstitutiv für die Content-Intermediation. Sie findet zudem nur dann statt, wenn sie nicht nur aus ökonomischer Marktperspektive zur Effizienzsteigerung auf Märkten dient, sondern den beiden Marktseiten die Existenz von Intermediären auch subjektiv bekannt ist und als hilfreich eingeschätzt wird. Gemäß dem zugrunde liegenden Verständnis systematisch imperfekter Märkte findet zwar zwangsläufig Intermediation zwischen Angebot und Nachfrage statt. Doch durch wen oder was sie übernommen wird, entscheiden die beiden originären Marktseiten. Im Falle eines Musikkonzertes sorgen beispielsweise Konzertagenturen, Veranstalter und Hallenbesitzer für das Zustandekommen des direkten Kontaktes zwischen Künstler und Konsument und übernehmen damit die Rolle von Brokern. Ohne das Interesse des Künstlers, vor Publikum zu spielen und ohne das Bedürfnis der Rezipienten das Konzert zu besuchen, ist Intermediation jedoch nicht erforderlich. Wenn Künstler und Rezipient auf kostenlosen Straßenkonzerten aufeinander treffen, wird durch den direkten Kontakt der erwünschte Grad der Bedürfnisbefriedigung auch ohne die Konzertagentur erreicht.

Ein weiteres konstitutives Merkmal der Content-Intermediation ist ihre *Relativität*. Die Content-Intermediation erscheint aus Sicht des Content-Angebots als Content-Nachfrage, aus Sicht der Content-Nachfrage hingegen als Content-Angebot. So tritt der Musikhändler als Intermediär zwischen Angebot und Nachfrage auf Musikmärkten auf, indem er Rechte an Content von Musiklabels kauft und an Endkonsumenten verkauft. Gegenüber dem Label tritt der Händler als Nachfrager

---

<sup>120</sup> Argumentation analog zu Seufert, 1999, S. 66.

auf, während er aus Sicht der Konsumenten als Anbieter erscheint. Weiter kann sich die Relativität des Konstrukts in einer sequentiellen Anordnung mehrerer Intermediäre zeigen. Musiklabels und Händler können hintereinander als Intermediäre zwischen Künstler und Endkunde eingeschaltet sein, wobei sich beide untereinander als Anbieter und Nachfrager gegenüber treten.

Um einer mangelnden Abgrenzbarkeit der Content-Intermediation aufgrund der Relativität des Konstrukts entgegen zu treten, wird primär gezielt von *Content-Intermediation* und nicht von *Content-Intermediären* gesprochen. Ziel dieser begrifflichen Unterscheidung ist es zu veranschaulichen, dass nicht Akteure, sondern Funktionen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Beispielsweise betreiben Medienunternehmen häufig zugleich Produktion und Intermediation auf Content-Märkten: Musiklabels produzieren teilweise ihre Künstler selbst und übernehmen häufig gleichzeitig die Distribution des Contents. Ebenso sind Endkonsumenten nicht nur Rezipienten, sondern selektieren im Vorfeld Content, legen Distanzen zurück oder bedienen Endgeräte – allesamt Prozesse die auf die Produktion folgen und zugleich der Rezeption des Contents vorgelagert sind und damit der Intermediation zugeordnet werden können. Die konzeptionelle Abstraktion von Akteuren ermöglicht somit trennschärfere Analysen von Content-Märkten. Aufgrund der längeren Persistenz von Funktionen im Vergleich zu Akteuren<sup>121</sup> ermöglicht eine funktionale Analyse zudem nachhaltigere Betrachtungen auf zunehmend dynamischeren Content-Märkten mit wechselnden Akteuren. Klassischerweise waren Akteure der Medien-/Content-Branche relativ langfristig auf dem Markt vertreten. Akteurszentrierte Konzepte wie etwa die Marktkräfteanalyse ermöglichten damit unter relativ konstanten Wettbewerbsbedingungen nicht nur zeitpunktorientierte Beschreibungen, sondern auch strategische Handlungsempfehlungen. Die Transformation der Branche durch neue Technologien ändert dies: Content-Märkte gewinnen deutlich an Dynamik, wobei insbesondere auch wesentliche Akteure häufiger wechseln. Beispielhaft sei auf den innerhalb weniger Jahre deutlich gestiegenen Stellenwert von Telekommunikationsunternehmen und Tauschbörsen als Intermediäre auf Musikmärkten verwiesen.

---

<sup>121</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.

Die Funktionen auf Content-Märkten, wie etwa Reproduktion oder Distribution,<sup>122</sup> bleiben hingegen auch im dynamischen Umfeld relativ konstant.

Das Betrachtungsobjekt der Content-Intermediation sind daher Funktionen und nicht konkrete Akteure, um die Gültigkeitsdauer der Analysen zu erhöhen. Abbildung 4.1-3 veranschaulicht das zugrunde liegende funktionale Verständnis der Content-Intermediation im Verhältnis zu Produktion und Rezeption, Angebot und Nachfrage sowie zur Akteurssicht.

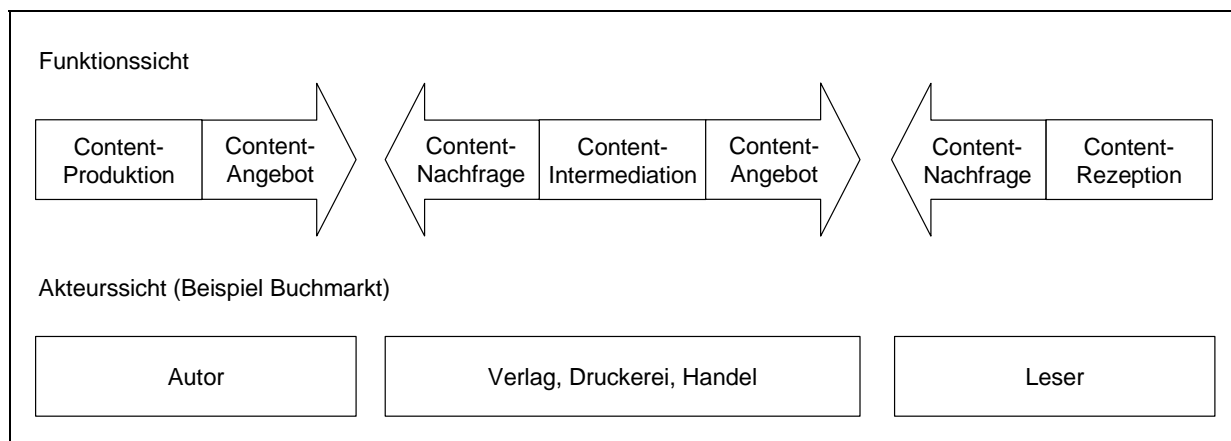


Abbildung 4.1-3: Content-Intermediation als Marktsicht im Vergleich zur Akteurssicht

Ist damit festgelegt, dass Intermediation auf Content-Märkten systematisch zwischen Produktion und Rezeption liegt, so müssen die Grenzen genauer definiert werden, wobei die Relativität des Konstrukts der Intermediation Beachtung finden sollte.

Zunächst erscheint es sinnvoll, die Art der Content-Intermediation nach dem Schwerpunkt der Akteure zu differenzieren. In Anlehnung an die Literatur zur Finanzintermediation<sup>123</sup> kann zwischen im engeren (Content-Intermediation als Hauptinteresse) und Content-Intermediation im weiteren Sinne (Content-Intermediation als Nebeninteresse) unterschieden werden. Musiklabels betreiben so beispielsweise Intermediation im engeren Sinne, da sie hauptsächlich zwischen Produzenten und Rezipienten auf Content-Märkten vermitteln. Auf der anderen Seite sind Logistik-Dienstleistungsunternehmen Content-Intermediäre im weiteren Sinne, da sie neben Content auch andere Waren befördern.

<sup>122</sup> Die Funktionen der Content-Intermediation werden in folgenden Arbeiten behandelt.

<sup>123</sup> Vgl. u. a. Bernet, 2003, Bitz, 2000, Langer/ Weber, 2000.

Beispiele für einen direkten Kontakt ohne Intermediär wären auf den ersten Blick Konzerte oder Lesungen, die keine vermittelnde Instanz erfordern. Dennoch expliziert die Stimme des Künstlers (Produzent und Anbieter) den Content und das Ohr des Zuhörers (Rezipient und Nachfrager) empfängt den Content über Schallwellen (intermediäres Trägermedium). Aus technischer Sicht kann somit nicht wirklich von einem direkten Kontakt gesprochen werden, da auch die Schallwellen eine vermittelnde Funktion haben, also gewissermaßen technische Intermediation zwischen Produktion und Rezeption leisten. Im analogen Umfeld mag es zunächst irrelevant erscheinen, die Übermittlung von Tönen über Schallwellen als Intermediation zu bezeichnen. Jedoch erfolgt mit dem Rundfunkmarkt schon auf vergleichsweise traditionellen Content-Märkten ein großer Anteil der Distribution – und damit der Intermediation – über Schallwellen und kann daher nicht übergangen werden. Beim Übergang zu digitaler Intermediation schließlich erscheint es nochmals wichtiger, das Konzept der Content-Intermediation so weit zu fassen. Im Falle digitaler Musikmärkte etwa tragen elektrische Signale, die über Datennetze gesendet werden, wesentlich zur massenhaften Distribution von Musik-Content und damit zur Content-Intermediation bei. Ähnlich wie im Fall der Schallwellen handelt es sich um Intermediation durch gezielte Nutzung physikalischer Gesetzmäßigkeiten. Um ein umfassendes Verständnis der Content-Intermediation insbesondere auch im digitalen Kontext zu gewährleisten, empfiehlt es sich, genau dann von Content-Intermediation zu sprechen, wenn sie lediglich von der kreativen Produktion einerseits und der Rezeption von Content andererseits abgegrenzt wird. Die Abgrenzung erfordert geeignete Arbeitsdefinitionen der Content-Produktion bzw. -Rezeption.

Die Definition der Content-Produktion kann in Anlehnung an die Content-Definition nach Hess und Anding als „durch maßgeblich aus menschlicher Intelligenz resultierende redaktionelle Mittel angereicherte, individuell schützbare und zweckorientierte Abbildung impliziter Informationen“<sup>124</sup> gut hergeleitet werden. Zusätzlich kann explizit der in der Innovationstheorie übliche Begriff der *Invention* als kreativer Akt des Produzenten verwendet werden.<sup>125</sup> Aufseiten der Rezeption

---

<sup>124</sup> Vgl. Anding/ Hess, 2003, S. 14.

<sup>125</sup> Der Begriff der *Innovation* hingegen umschreibt die Marktdurchsetzung und ist damit eher der Intermediation zuzuordnen.

unterscheidet Rogers beim Adoptionsprozess die Phasen der Bewusstseinsbildung, Meinungsbildung und Adoption.<sup>126</sup>

**Definition 1: Content-Produktion**

*Content-Produktion umfasst die psychisch bedingte, kreativ-abstrakte und individuell schützbar erstellte Erstellung eines Content-Originals (Content-Invention) sowie dessen erstmalige physische Abbildung auf ein Medium (Content-Konkretion).*

**Definition 2: Content-Rezeption**

*Content-Rezeption ist der Konsum von Content über ein Medium und umfasst die physische Aufnahme des Contents (Content-Absorption) sowie dessen psychische Aneignung und Verarbeitung (Content-Adoption).*

Der Weg des Contents beginnt und endet nach diesen Definitionen jeweils mit psychisch dominierten Prozessen, zwischen denen sich der Content physisch auf mindestens einem Medium befindet. Für die Content-Intermediation folgt daraus, dass sie in der Zwischenphase auftritt, in der der Content in Kombination mit einem physischen (analogen oder digitalen) Medium auftritt. Die Content-Intermediation leistet *physische Überbrückung* zwischen den Prozessen der Produktion und der Rezeption.

Zusammenfassend vermittelt die Content-Intermediation zwischen Content-Angebot und -Nachfrage auf imperfekten Content-Märkten, wobei sich das Konzept durch seine Mittelstellung, Bedingtheit und Relativität auszeichnet. Der Content-Intermediation liegt ein funktionales, marktorientiertes und nicht-iteratives Verständnis zugrunde. Sie ist abstrakte Oberfunktion für alle konkreten Unterfunktionen, die zwischen erster Produktion und der Rezeption durch den Nachfrager ausgeführt werden (müssen). Es ergibt sich, dass die Content-Intermediation *abstrakt* zwischen Angebot und Nachfrage und *konkret* zwischen Produktion und Rezeption eingeordnet werden kann<sup>127</sup>. Aus den bisherigen Ausführungen kann eine Definition der Content-Intermediation abgeleitet werden.

---

<sup>126</sup> Rogers, 2003, S. 219ff.

<sup>127</sup> Siehe auch Seufert, 1999, S. 66.

**Definition 3: Content-Intermediation**

*Content-Intermediation ist der Handel mit und die Vermittlung von Medieninhalten (Content) zwischen Angebot und Nachfrage auf Content-Märkten mit dem Ziel der Reduktion von Marktperfektionen. Die Content-Intermediation ist die abstrakte Funktion der Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage auf diesen Märkten und subsumiert im Sinne einer physischen Überbrückung konkret alle Funktionen, die zwischen den psychisch dominierten Prozessen der Content-Produktion und -Rezeption erfüllt werden.*

Diese Definition unterstellt anders als andere Definitionen zur Intermediation<sup>128</sup> nicht die Absicht der Gewinnmaximierung, sondern geht von der etwas weiteren Sicht aus, die sich auch an Sachzielen orientiert und mit den Worten von Picot et al. „eine Provision o.ä.“<sup>129</sup> zur Folge hat. Das Substitut für monetäre Kompensation kann beispielsweise in einem Reputationsgewinn oder der Erwartung eines reziprok altruistischen Verhaltens im Ausgleich für intermediäre Leistungen bestehen. Wie im Folgenden gezeigt wird, können nur so neue Vermittler wie Musik-Tauschbörsen oder kostenlose Online-Enzyklopädien in die Analyse der Content-Intermediation einbezogen werden.

**4.2 Anwendungsgebiet der Content-Intermediation**

Wie bereits geschildert, ist die Content-Intermediation als Ergänzung für andere Analysewerkzeuge zur Beschreibung der Medienbranche angelegt. Während die Wertschöpfungssicht von der Existenz von Institutionen ausgeht (institutionelle Sicht), lässt die Intermediationssicht mit ihrem Fokus auf Funktionen eine Diskussion darüber zu, welche institutionellen Arrangements sich für die Erfüllung der Funktionen eignen (funktionale Sicht).<sup>130</sup> Damit eignet sich das Konzept gut für Märkte, die wie jüngst auch der Content-Markt, von starker Dynamik gekennzeichnet sind.

---

<sup>128</sup> vgl. u. a. Rose, 1999.

<sup>129</sup> Picot, et al., 2003, S. 377.

<sup>130</sup> Vgl. Merton, 1995, S. 23.

Konkret erlaubt die Content-Intermediation die Erfassung all jener Institutionen, die die Funktionen der Content-Intermediation im Sinne der Befriedigung der Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage erfüllen. Dies geschieht unabhängig von konkreten Akteuren, Aktivitäten, die zur Erfüllung der Funktionen notwendig sind und sogar unabhängig von der Branche. Der branchenübergreifende Charakter gewinnt insbesondere angesichts konvergierender Märkte<sup>131</sup> deutlich an Bedeutung. Die klassische Situation in der Medienbranche mit Medienunternehmen als zentralen Vermittlern von Content ist in Abbildung 4.2-1 abgebildet.

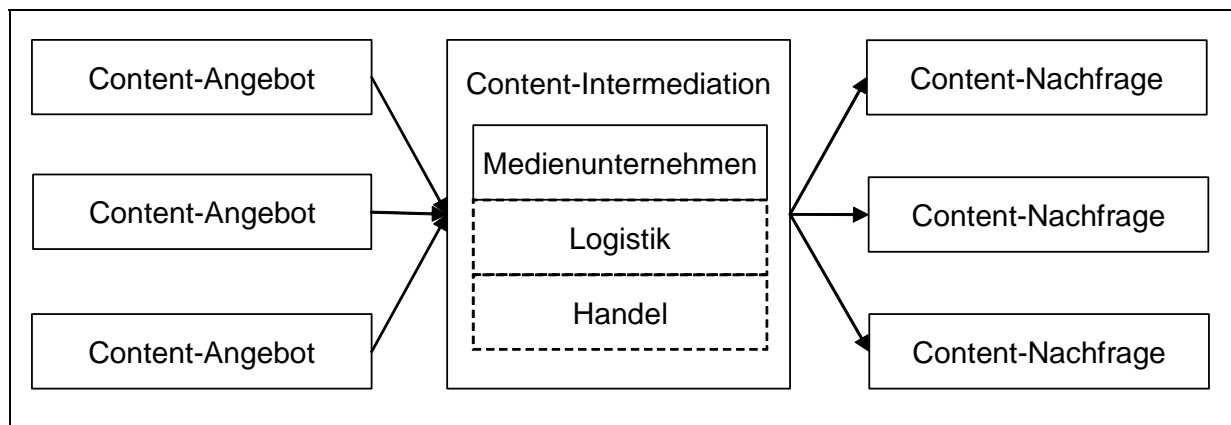


Abbildung 4.2-1: Klassische Situation: Medienunternehmen als Quasi-Monopolisten der Content-Intermediation und weitere Content-Intermediäre

Wesentliche Funktionen nach der Produktion und vor der Rezeption wie etwa die Identifikation und Selektion von Content, aber auch dessen Reproduktion und Distribution wurden im Wesentlichen durch Medienunternehmen wie Zeitungsverlage oder Musiklabels durchgeführt oder zumindest koordiniert. Aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren<sup>132</sup> war diese Position der Medienunternehmen vergleichsweise unangefochten. Im Ergebnis kam dies einer oligopolistischen Situation der Medienunternehmen untereinander, und in einigen Fällen sogar einer Quasi-Monopolstellung der Medienunternehmen im Aggregat gegenüber anderen Akteuren wie Künstlern oder Rezipienten gleich. Unabhängig von konkreten Teilbranchen sind Logistikunternehmen und Händler als weitere klassische Content-Intermediäre zu nennen. Sie sind aber grundsätzlich zur Gruppe der Content-Intermediäre im weiteren Sinne zu zählen, da beide Unternehmenstypen häufig nicht nur Content,

<sup>131</sup> Vgl. Thielmann, 2000.

<sup>132</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.

sondern auch andere Güter transportieren bzw. den Nachfragern anbieten. In Abbildung 4.2-1 wird die Content-Intermediation im weiteren Sinne durch gestrichelte Linien gekennzeichnet. Schon hier wird klar, dass der Begriff der Content-Intermediation weiter greift als die Bezeichnung „Medienunternehmen“: Logistikunternehmen und Händler als Medienunternehmen zu bezeichnen fällt schwer, alle drei hingegen spielen eine wesentliche Rolle bei der Vermittlung von Angebot und Nachfrage auf Content-Märkten.

Durch neue Technologien sind neue Marktteilnehmer hinzugekommen, die vor allem jenseits der klassischen Medienbranche liegen und nun aufgrund deutlich gesunkener Markteintrittsbarrieren an Einfluss gewinnen. Anders als Logistikunternehmen oder Händler, die komplementäre Content-Intermediäre zu Medienunternehmen darstellten, sind mehrere dieser neuen Akteure substitutiver Natur und stellen somit eine ernsthafte Konkurrenz zu Medienunternehmen im Wettbewerb um die Content-Intermediation dar. Abbildung 4.2-2 veranschaulicht diese Entwicklungen grafisch, indem neben Medienunternehmen wesentliche neue Akteure aufgeführt werden.<sup>133</sup>

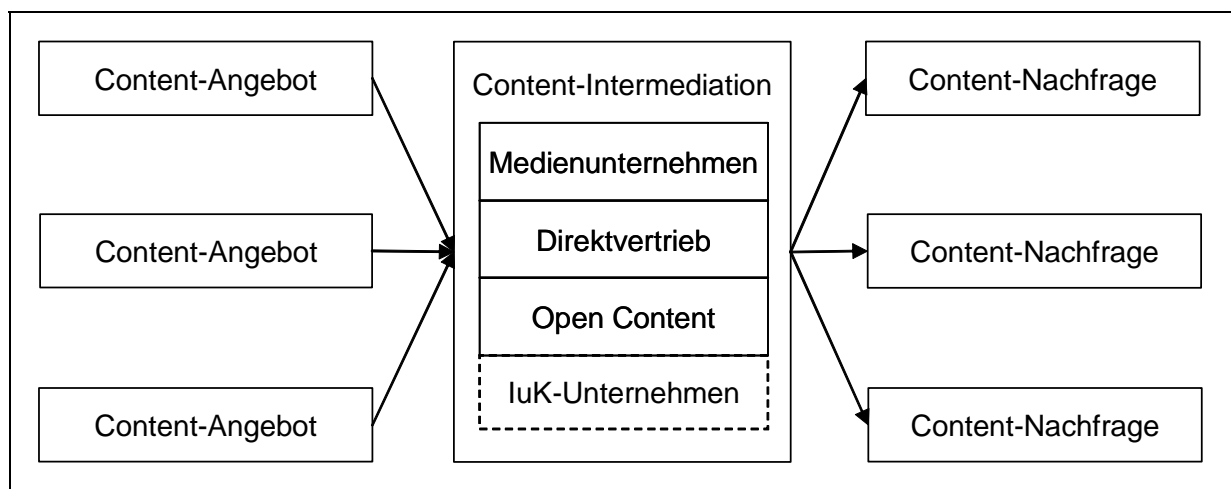


Abbildung 4.2-2: Aktuelle Situation: Medienunternehmen in deutlich verstärkter Konkurrenz um die Content-Intermediation

Zu den wesentlichen neuen Akteuren zählen Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (luK). Auf digitalen Content-Märkten, die auf Basis des Internets und durch dessen Verbreitung entstanden sind, übernehmen

<sup>133</sup> Andere klassische Content-Intermediäre, wie sie bereits in Abb. 4.2-1 dargestellt wurden, werden in 4.2-2 der Übersicht halber vernachlässigt.



etwa Telekommunikationsunternehmen und Internet-Dienstleister die Distributionsfunktion, die auf physischen Märkten klassische Logistikanbieter übernehmen. Die Funktionsübernahme beschränkt sich jedoch in zunehmendem Maße nicht auf die Distribution. Die genannten Branchen, aber auch Unternehmen der Informationstechnologie (IT-Branche) präsentieren darüber hinaus auch innovative Geschäftsmodelle für das Angebot an Endkunden. Ein prominentes Beispiel aus der Musikbranche ist der Apple iTunes Music Store. Mithilfe einfach zu bedienender Technologie und liberalen Nutzungsbedingungen hat der Anbieter seit dem Jahr 2003 den Online-Verkauf von Musik-Content weltweit wesentlich vorangetrieben.<sup>134</sup> Apple ist dabei bislang klar nur Content-Intermediär im weiteren Sinne, da das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens nach wie vor in der Hard- und Software-Branche liegt. Die klassischen Musik-Labels haben es mithilfe des neuen Akteurs geschafft, auch im Online-Geschäft erstmals deutlich steigende Absatzzahlen zu erzielen, indem sie zu großen Anteilen an den Erlösen aus den Downloads beteiligt sind. Es handelt sich aus Sicht der klassischen Medienunternehmen hierbei also eher um komplementäre Content-Intermediation. Ganz anders ist die Situation im Fall so genannter Peer-to-Peer Tauschbörsen. Ohne den Einbezug und im Allgemeinen ohne das Einverständnis der Künstler oder Musiklabels tauschen Rezipienten auf Basis dieser Anwendungen weltweit täglich hunderttausende von digitalen Musikdateien im Internet aus. Die Plattformen ermöglichen den Nutzern die Identifikation, Selektion, Präsentation und Distribution von Musikfiles und substituieren somit nicht nur klassische Distributoren und Händler (wie im Fall von iTunes), sondern eben auch Musiklabels. Einen hybriden Fall stellen die so genannten Open-Access-Initiativen auf dem Markt für Wissenschaftspublikationen dar: Die Produzenten (Autoren) stellen anders als im Fall der Tauschbörsen ihre Forschungsergebnisse den Nutzern meist *freiwillig* kostenlos zur Verfügung. Auf der anderen Seite treten sie in Konkurrenz zu den traditionell auf Verkaufserlöse ausgerichteten Geschäftsmodellen wissenschaftlicher Fachverlage. Schließlich unterstützen das Internet und darauf aufbauende Anwendungen als technischer Content-Intermediär das direkte Angebot von Produzenten an Rezipienten – eine Entwicklung, die das Internet-Pendant zum physischen Direktvertrieb darstellt. So

---

<sup>134</sup> Vgl. Walter/ Hess, 2004, S. 2496.

stellen einzelne Autoren und Musiker, aber auch größere Institutionen wie Universitäten auf eigenen Webservern Content zum Download zur Verfügung. Abbildung 4.2-2 veranschaulicht zusammenfassend, wie Medienunternehmen aktuell nicht nur in anderen Branchen, sondern auch im Direktvertrieb von Content auf Basis des Internets sowie bezüglich frei verfügbaren Inhalten (Open Content) wie im Falle von Peer-to-Peer-Tauschbörsen, zunehmend wesentliche Konkurrenz erwächst.

Die Auflistung der neuen Akteure ist keineswegs vollständig, sondern soll exemplarisch vor Augen führen, welche Entwicklungen durch das Konzept der Content-Intermediation erfassbar sind. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, soll an dieser Stelle auch noch nicht im Detail untersucht werden, welches die konkreten Funktionen der Content-Intermediation sind und welche Akteure diese im Einzelnen übernehmen.<sup>135</sup> Was jedoch all die aufgezählten Intermediäre gemeinsam haben ist, dass sie Funktionen übernehmen, die nach der Produktion und gleichzeitig vor der Rezeption von Content liegen. Die genannten Beispiele veranschaulichen deutlich, wie ambivalent der Einfluss neuer auf traditionelle Content-Intermediäre ist. Ermöglichen sie im einen Fall die gelungene Überführung klassischer Geschäftsmodelle ins Internet, stellen sie im anderen Fall eine fundamentale Bedrohung für traditionelle Akteure dar.

Um nun das generelle Anwendungsgebiet der Content-Intermediation zu umreißen, ist eine Abstraktion des exemplarischen Charakters der in Abbildung 4.2-2 veranschaulichten Beispiele notwendig. Wie gezeigt wurde, sind Medienunternehmen klassische und nach wie vor wichtige Content-Intermediäre. Darüber hinaus umfasst das Konzept aber auch Unternehmen anderer Branchen sowie nicht-kommerzielle Vermittler. Damit betreiben neben Medienunternehmen auch Logistik-, Telekommunikations- oder Informationstechnologieunternehmen Content-Intermediation – selbst wenn deren Hauptinteresse nicht in der Mittlerrolle auf Content-Märkten liegt. Ebenso sind neue Konkurrenten zu beobachten, die aufgrund geringer Transaktionskosten auf digitalen Märkten auch ohne (bzw. ohne direktes) Gewinnziel als ernstzunehmende Konkurrenten zu Medienunternehmen auftreten. Telekommunikationsunternehmen betreiben somit beispielsweise bislang

---

<sup>135</sup> Die Funktionen der Content-Intermediation werden Thema der auf diesen Arbeitsbericht folgenden Forschungsarbeit sein.

Content-Intermediation im weiteren Sinne, während klassische Medienunternehmen, aber auch Musik-Tauschbörsen eher zu Content-Intermediären im engeren Sinne zu zählen sind.

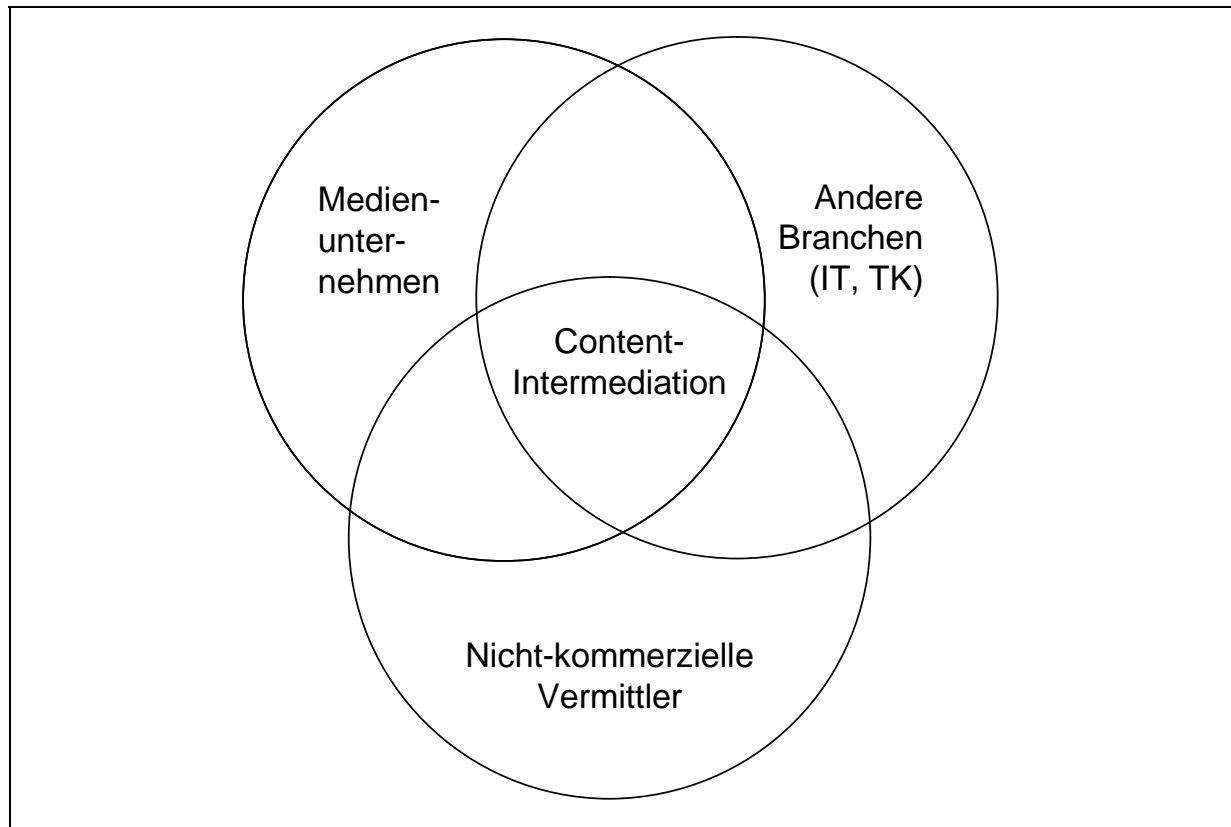


Abbildung 4.2-3: Anwendungsgebiet der Content-Intermediation

Während aus dieser Perspektive sehr viele Medienunternehmen Content-Intermediation betreiben, veranschaulicht Abb. 4.2-3 gleichzeitig, dass das Konzept nicht alle Funktionen umfasst, die Medienunternehmen erfüllen. Im Wesentlichen sind es Funktionen der Content-Produktion, die zu wesentlichen Teilen durch Medienunternehmen geleistet werden, aber definitionsgemäß nicht zur Content-Intermediation zu zählen sind. So beschäftigen Zeitungsverlage Journalisten und Musiklabels stellen Künstlern teilweise im Rahmen einer Vorfinanzierung Studios zur Aufnahme ihrer Musik zur Verfügung.

Das Anwendungsgebiet der Content-Intermediation ist somit grundsätzlich eingegrenzt. Zusammen mit dem entsprechenden Konzept (Abschnitt 4.1) ist das Fundament für die konkrete Anwendung des Konzepts gelegt. Dazu ist es erforderlich, zunächst die Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage auf Content-

Märkten zu klären, um in der Folge unter Anwendung der Annahmen der Neuen Institutionenökonomik<sup>136</sup> und darauf aufbauender Konstrukte wie dem Baligh-Richartz-Effekt<sup>137</sup> die konkreten Imperfektionen beim direkten Kontakt zwischen Angebot und Nachfrage zu erarbeiten, die zur Entstehung von Transaktionskosten beitragen. An identifizierten Problemfeldern im Sinne von (zu) hohen Transaktionskosten für einen angestrebten Grad der Bedürfnisbefriedigung kann die Analyse aus Sicht der Content-Intermediation einerseits Alternativen zum direkten Kontakt und andererseits im Sinne eines Vergleichs verschiedener Alternativen der Intermediation Möglichkeiten zur Senkung der Transaktionskosten auf Content-Märkten aufzeigen.

---

<sup>136</sup> zu den Grundlagen der Institutionenökonomik siehe Abschnitt 3.1.

<sup>137</sup> zu den Grundlagen der Intermediärtheorie siehe Abschnitt 3.1.

## 5 Fazit und Ausblick

Klassische Medienmärkte sind durch eine dominante Marktposition großer Medienunternehmen geprägt. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt in teuren Technologien wie etwa Druckereimaschinen, die es für einzelne Akteure wie Zeitungsleser ineffizient gestalten, Medienprodukte wie ihre Tageszeitung selbst zu erstellen. In der Folge konnten sich Medienunternehmen auf Basis ihrer stabilen Marktposition primär auf die Optimierung von Wertschöpfungsprozessen konzentrieren. In der ökonomischen Theorie hat diese Situation dazu geführt, dass die Analyse der wertschöpfenden Prozesse im Fokus lag. Marktorientierte, strategisch ausgerichtete Analysen wie etwa anhand der Triebkräfte des Wettbewerbs fanden deutlich seltener Anwendung.

Die Digitalisierung zeigt nun die Grenzen dieser Entwicklung in Theorie und Praxis auf, da die vormals teuren Produktionstechnologien (Beispiele: Presswerk, Druckerei) zunehmend durch sehr kostengünstige digitale Technologien (Beispiele: CD-Brenner, digitale Kopien) substituiert werden. Die technologische Durchdringung der Ökonomie schreitet stetig voran und zwingt Medienunternehmen in die ungewohnte Lage, nicht mehr selbstverständlich wesentlicher Akteur auf Märkten für Medieninhalte zu sein. Vielmehr stehen sie in deutlich stärkerer Konkurrenz um die Vermittlung von Content vom ursprünglichen Produzenten (Beispiele: Autor, Musiker) zum Rezipienten (Beispiele: Leser, Musikinteressierter). Zur Ergänzung der klassischen theoretischen Werkzeuge zur Analyse der Medienmärkte wie etwa der Wertkettenanalyse bietet sich die Etablierung einer Marktsicht zur Erfassung dieser neuen Entwicklung an. Die Analyse der Marktkräfte ist eine derartige Sichtweise und eignet sich daher gut zur Ergänzung der Wertkettenanalyse, um die Einordnung von Medienunternehmen in den Wettbewerbskontext zu leisten. Problematisch an der Sichtweise erscheint jedoch die zunehmend hohe Dynamik der Branche, die sich in konvergenten Entwicklungen äußert und im Aggregat zumindest zur partiellen Auflösung der konzeptionellen Grenzen zwischen den einzelnen Wettbewerbskräften beiträgt. In der Folge kann das Konzept der Marktkräfte nur noch begrenzt langfristige, strategische Handlungsempfehlungen für beteiligte ökonomische Akteure generieren.

Das hier vorgestellte Konzept der Content-Intermediation sucht die klassischen Analyseinstrumente gezielt zu ergänzen. Medienunternehmen und andere Akteure

werden dazu in ihrer vermittelnden Funktion zwischen Angebot und Nachfrage auf (Medien-)Content-Märkten wahrgenommen. Folgerichtig sind es nicht die ausgeführten Prozesse der Akteure, sondern die unzureichend befriedigten Bedürfnisse von Angebot und Nachfrage, die die Content-Intermediation begründen. Aus der Orientierung an der Befriedigung von Bedürfnissen ergibt sich für die Content-Intermediation im Vergleich zur primär deskriptiven Wertschöpfungssicht eine normativere Ausrichtung. Die Bedürfnisse der Marktseiten bedingen die Funktionen, die die Content-Intermediation leistet. Mittelstellung, Bedingtheit und Relativität in Bezug auf Angebot und Nachfrage charakterisieren das Konzept. Es unterscheidet sich von anderen Konzepten durch eine Reihe von Aspekten, die in Tab. 5 zusammengefasst sind.

<b>Bedürfnisbefriedigung als Ausgangspunkt</b>	Die Intermediation begründet sich aus der Befriedigung von Bedürfnissen und insbesondere nicht – wie die Wertschöpfungssicht – aus einer Innensicht heraus. Das Konzept ermöglicht damit eine auf dynamischen Märkten wichtige ergänzende Marktsicht.
<b>Fokus auf Content</b>	Der explizite Fokus auf Content (und nicht auf Medien) als Begründung für die Branche behebt die Unklarheit über das, was die Wertkette durchläuft. So sind Zeitungsverlage deshalb wichtig, weil sie über das Weltgeschehen informieren, unabhängig davon, ob die Nachrichten auf Papier gedruckt oder digital im Netz abrufbar sind.
<b>Fokus auf alle Vermittler auf Content-Märkten</b>	Neben Medienunternehmen werden auch alle anderen Akteure erfasst, die ebenfalls eine Mittelstellung auf Content-Märkten einnehmen, wie klassischerweise Logistikunternehmen oder neuerdings Telekommunikationsanbieter. Damit wird der Problematik begegnet, dass die Branche gerade im digitalen Umfeld zunehmend auch von Unternehmen beherrscht wird, die nicht als Medienunternehmen bezeichnet werden können.
<b>Veranschaulichung dynamischer Veränderungen</b>	Mithilfe des Konzepts können Vorgänge der Intermediation, aber auch der Disintermediation und der Reintermediation beschrieben und aufgrund von sich wandelnden Transaktionskosten erklärt werden. Beispielsweise erzeugt die Distribution von Content über digitale Netze deutlich geringere Transaktionskosten als die klassische physische Verteilung. In der Folge verlagert sich die Distribution von Content zunehmend von Logistik- (Disintermediation) hin zu Telekommunikationsunternehmen (Intermediation).

<b>Funktionssicht</b>	Die Funktionssicht ermöglicht es besser als eine akteurszentrierte Sicht, eine dynamische Branche mittel- bis langfristig zu analysieren, da Funktionen konstanter als die ausführenden Akteure sind. So findet Distribution beispielsweise in analogen wie digitalen Märkten statt, der ausführende Akteur hingegen wandelt sich vom Logistik- zum Telekommunikationsunternehmen.
<b>Keine iterative Abfolge der Funktionen</b>	Die iterative Reihenfolge einzelner Prozessschritte, wie sie das Wertkettenkonzept unterstellt, wird gezielt vernachlässigt, um der Situation einer flexibleren Reihenfolge von Funktionen gerecht zu werden. Klassischerweise erfolgt beispielsweise zunächst die Reproduktion von Musik-Content auf CDs und erst dann die Distribution. Im Fall digitaler Musikdateien hingegen ist die Distribution häufig einer massenhaften Reproduktion (beispielsweise mittels Peer-to-Peer Tauschbörsen) nicht nur nach-, sondern auch vorgelagert.

*Tab. 5-1: Charakteristika des Konzepts der Content-Intermediation*

Der vorliegende Arbeitsbericht stellt die Grundlage für weitere Forschungsarbeiten dar. Er klärt primär den theoretischen Rahmen, aus dem die Content-Intermediation abgeleitet ist und vermittelt potenzielle Anwendungsgebiete des Konzepts. In einem nächsten Schritt ist zu zeigen, welches die generischen Funktionen der Content-Intermediation sind, wobei die Transaktionskosten auf Content-Märkten als zentrales Entscheidungskriterium Anwendung finden. Sie entstehen aufgrund von Marktimperfectionen, spiegeln eine begrenzte Bedürfnisbefriedigung wider und können mithilfe der Funktionen der Content-Intermediation gesenkt werden.

## Literaturverzeichnis

- Albarran, A. B. (1996): Media economics: understanding markets, industries and concepts, Ames: Iowa State University Press, Ames, IA.
- Albarran, A. B./ Chan-Olmsted, S. M. (1998): The United States of America, in: Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M.: Global Media Economics: Commercialization, Concentration and Integration of World Media Markets., Ames, IA, S. 19-32.
- Albarran, A. B./ Gormly, R. K. (2004): Strategic Responses or Strategic Blunder? Examining the Mergers of AOL Time Warner and Vivendi Universal, JIBS Research Report Series, Jönköping.
- Allen, F./ Santomero, A. M. (1998): The Theory of Financial Intermediation, in: Journal of Banking and Finance, 21, 11/12, S. 1461-1485.
- Anding, M./ Hess, T. (2003): Was ist Content? Zur Definition und Systematisierung von Medieninhalten, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU München, München 5.
- Bailey, J. P./ Bakos, Y. (1997): An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries, in: International Journal of Electronic Commerce, 1, 3, S. 7-20.
- Bakos, Y. (1997): Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, in: Management Science, 43, 12, S. 1676-1692.
- Baligh, H./ Richartz, L. (1967): Vertical Market Structures, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Bernet, B. (2003): Institutionelle Grundlagen der Finanzintermediation, Oldenbourg, München, Wien.
- Bieberbach, F./ Hermann, M. (1999): Information als Handelsware auf elektronischen Märkten, Technische Universität München, München.
- Bitz, M. (2000): Finanzdienstleistungen, München, Wien.
- Breuer, W. (1993): Finanzintermediation im Kapitalmarktgleichgewicht, Wiesbaden.
- Brosius, H.-B. (1995): Alltagsrationalität in der Nachrichtenrezeption: ein Modell zur Wahrnehmung und Verarbeitung, Westdeutscher Verlag, Opladen.



- Buhl, H. U./ Kundisch, D. (2003): Transformation von Finanzintermediären durch Informationstechnologie, in: Wirtschaftsinformatik, 45, 5, S. 503-508.
- Buhse, W. (2004): Wettbewerbsstrategien im Umfeld von Darknet und Digital Rights Management - Szenarien und Erlösmodelle für Onlinemusik, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Büschgen, H. E. (1998): Bankbetriebslehre - Bankgeschäfte und Bankmanagement, Wiesbaden.
- Busterna, J. C. (1988): Concentration and the Industrial Organization Model, in: Picard, R. G.: Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation, Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ, S. 35-53.
- Buxmann, P./ Gebauer, J. (1998): Internet-based Intermediaries - The Case of the Real Estate Market, in: Proceedings of the European Conference on Information Systems, Aix-en-Provence.
- Cardoso, J. A. (1996): The multimedia content industry - strategy and competences, in: Technology Management, 12, 3, S. 253-270.
- Chan-Olmsted, S. M. (2004): In Search of Partnerships in a Changing Global Media Market, in: Picard, R. G.: Strategic Responses to Media Market Changes, : Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School; Jönköping International Business School, Jönköping, S. 47-64.
- Chircu, A./ Kauffman, R. J. (1999a): Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation / Disintermediation / Reintermediation Cycle, in: Electronic Markets, 9, 2, S. 109-117.
- Chircu, A. M./ Kauffman, R. J. (1999b): Analyzing Firm-Level Strategy for Internet-Focused Reintermediation, in: Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 16, S. 386-405.
- Coase, R. H. (1984): The New Institutional Economics, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 140, -, S. 229-231.
- Coase, R. H. (1960): The problem of social cost, in: *Journal of Law and Economics*, 3, -, S. 1-44.
- Cosimano, T. F. (1996): Intermediation, in: *Economica*, 63, 249, S. 131-143.
- Diamond, D. W. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: *Review of Economic Studies*, 51, 3, S. 393-414.

- Dührkoop, T. (1999): Die Entstehung und Durchsetzung des Internet: Medienwandel aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Vorländer, St. Gallen.
- Eckardt (2002): Agent and Broker intermediaries in Insurance Markets - An Empirical Analysis of Market Outcomes, Universität Rostock, Rostock.
- Erlei, M. (1998): Institutionen, Märkte und Marktphasen, Tübingen.
- Fingleton (1997): Competition between intermediated and direct trade and the timing of disintermediation, in: Oxford Economic Papers, 49, 4, S. 543-556.
- Fink, G. (2001): Langenscheidts Grundwortschatz Latein, Langenscheidt, München.
- Fischer, C./ Rudolph, B. (2000): Grundformen von Finanzsystemen, in: Hagen, J., von Stein, J. H.: Geld-, Bank- und Börsenwesen, Stuttgart, S. 371-446.
- Garella, P. G. (1987): Adverse Selection and Intermediation, European University Institute, Florenz.
- Gehrig, T. (1993): Intermediation in Search Markets, in: Journal of Economics and Management Strategy, 2, 1, S. 97-120.
- Gellman (1996): Disintermediation and the Internet, in: Government Information Quarterly, 13, 1996, S. 1-8.
- Graber, D. A. (1988): Processing the News: How People Tame the Information Tide, Longman, New York.
- Greenbaum, S. I./ Thakor, A. V. (1995): Contemporary Financial Intermediation, The Dryden Press, Orlando, FL.
- Grundmann, S./ Kerber, W. (2000): Information Intermediaries and Extending the Area of Informed Party Autonomy - Securities and Insurance Markets, in: Party Autonomy in the Internal Market Conference, London.
- Gümbel, R. (1985): Handel, Markt und Ökonomik, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gurley, J./ Shaw, E. (1962): Money in a theory of finance, Brookings, Washington, DC.
- Hagel, J. (1996): Spider versus spider, in: McKinsey Quarterly, -, 1, S. 4-18.
- Hass, B. (2003): Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern, in: Zerdick, A., et al.: E-Merging Media, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 33-57.
- Hass, B. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen, Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationssysteme, Gabler, Wiesbaden.

- Hickethier, K. (2003): Einführung in die Medienwissenschaft, Metzler / Poeschel, Stuttgart, Weimar.
- Kubicek, H. (1997): Das Internet auf dem Weg zum Massenmedium? Ein Versuch, Lehren aus der Geschichte alter und neuer Medien zu ziehen., in: Werle, R., Lang, C.: Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze, Campus, Frankfurt a. Main, New York, S. 213-239.
- Lang, G. (2001): Dis-Intermediation im Mediensektor: Gewinner, Verlierer, und Anpassungsstrategien, in: Karmasin, M., et al.: Medienwirtschaft und Gesellschaft I: Medienunternehmung und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit, Lit Verlag, Münster, S. 71-82.
- Langer, T./ Weber, M. (2000): Banken als Finanzintermediäre, in: von Hagen, J., von Stein, J. H.: Geld-, Bank- und Börsenwesen, Stuttgart, S. 201-231.
- Malone, T./ Yates, J./ Benjamin, R. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, 30, 6, S. 484-497.
- Mattmüller, R. (1993): Handels-Marketing, in: Meyer, P. W., Meyer, A.: Marketing-Systeme: Grundlagen des institutionalen Marketing, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/ Köln, S. 77-138.
- McCubbrey, D. (1999): Disintermediation and Reintermediation in the U.S. Air travel Distribution Industry, in: Communications of the AIS, 1, 18, S. 1-39.
- Merton, R. C. (1995): A Functional Perspective of Financial Intermediation, in: Financial Management, 24, 2, S. 23-41.
- Meyer, P. W. (1992): Der integrative Marketingansatz und seine Konsequenzen für das Marketing, in: Meyer, P. W.: Integrierte Marketingfunktionen, Stuttgart et al., S. 13-30.
- Meyer, P. W. (1973): Die machbare Wirtschaft - Grundlagen des Marketing, Essen.
- Moukas, A./ Zacharia, G./ Guttman, R./ Maes, P. (2000): Agent Mediated Electronic Commerce, in: International Journal of Electronic Commerce, 4, 3, S. 5-21.
- Normann, R./ Ramírez, R. (1993): From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, in: Harvard Business Review, 71, July / August, S. 65-77.
- Oberparleiter, K. (1955): Funktionen und Risiken des Warenhandels, Springer, Wien.
- Owers, J./ Carveth, R./ Alexander, A. (1998): An Introduction to Media Economics Theory and Practice, in: Alexander, A., Owers, J.: Media Economics: Theory and Practice, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, S. 1-43.

- Palmer, J. W./ Bailey, J. P./ Faraj, S. (2000): The Role of Intermediaries in the Development of Trust on the www: The Use and Prominence of Trusted Third Parties and Privacy Statements, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 5, 3, S. -.
- Palvia, S./ Vemuri, V. (1999): Distribution Channels in Electronic Markets, in: Electronic Markets, 9, 1/2, S. 118-125.
- Parolini, C. (1999): The value net: a tool for competitive strategy, Wiley, Chichester, NY.
- Picard, R. G. (2002): The Economics and Financing of Media Companies, Fordham University Press, New York, NY.
- Picard, R. G. (2004): Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms, in: Picard, R. G.: Strategic Responses to Media Market Changes, Jönköping, S. 1-17.
- Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (2005): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Picot, A./ Heger, D. K. (2001): Handel in der Internet-Ökonomie, in: zfo, 70, 3, S. 128-134.
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, Gabler, Wiesbaden.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York, NY.
- Porter, M. E. (1998): Wettbewerb und Strategie, Verlagshaus Goethestraße, München.
- Porter, M. E. (1988): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus-Verlag, Frankfurt.
- Reichwald, R./ Meier, R./ Fremuth, N. (2002): Die mobile Ökonomie - Definition und Spezifika, in: Reichwald, R.: Mobile Kommunikation - Wertschöpfung, Technologien, neue Dienste, Gabler, Wiesbaden, S. 3-18.
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovation, Free Press, New York.
- Rombach, E. M. (1993): Finanzintermediation und Bankenregulierung, Rosch-Buch, Hallstadt.
- Rose, F. (1999): The Economics, Concept, and Design of Information Intermediaries, Physica-Verlag, Heidelberg, New York, NY.

- Rubinstein, A./ Wolinsky, A. (1987): Middlemen, in: Quarterly Journal of Economics, 102, 1, S. 581-593.
- Sarkar, M. B./ Butler, B./ Steinfield, C. (1998): Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building, in: Journal of Business Research, 41, 3, S. 215-221.
- Sarkar, M. B./ Butler, B./ Steinfield, C. (1995): Intermediaries and Cyberintermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: JCMC, 1, 3, S. -.
- Saxer, U. (1999): Der Forschungsgegenstand der Medienwissenschaft, in: Leonard, J.-F., et al.: Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen, Berlin, New York, S. 1-14.
- Schmidt, R. H./ Hackethal, A./ Tyrell, M. (1999): Disintermediation and the Role of Banks in Europe, in: Journal of Financial Intermediation, -, 8, S. 36-67.
- Schoder, D./ Müller, G. (1999): Disintermediation versus Intermediation auf elektronischen Märkten am Beispiel "Trusted Third Party" - Eine empirisch gestützte Einschätzung, in: Engelhard, J., E., S.: Kooperation im Wettbewerb – Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, S. 609-619.
- Schubert, C. (2000): Cybermediaries als neue Geschäftsform im Internet - Grundlagen, Erscheinungsformen und strategische Handlungsalternativen, Wiesbaden.
- Schumann, M./ Hess, T. (2005): Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin et al.
- Seufert, W. (1999): Perspektiven der Medienwirtschaft in Niedersachsen, DIW im Auftrag der Niedersächsischen Staatskanzlei und des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, Berlin.
- Siegert, G. (1996): Die Beziehung zwischen Medien und Ökonomie als systemtheoretisches Problem, in: Mast, C.: Markt – Macht – Medien. Publizistik zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen, UVK Medien, Konstanz, S. 43-55.
- Siegert, G. (2003): Medienökonomie, in: Bentele, G., et al.: Öffentliche Kommunikation - Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 228-244.
- Sjurts, I. (1996): Die deutsche Medienbranche, eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden.
- Sjurts, I. (2003): Medienmanagement, in: Bentele, G., et al.: Öffentliche Kommunikation - Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 523-538.

- Sjurts, I. (2002): Strategien in der Medienbranche - Grundlagen und Fallbeispiele, Gabler, Wiesbaden.
- Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Methuen, London.
- Spulber, D. (1996): Market Microstructure and Intermediation, in: Journal of Economic Perspectives, 10, 3, S. 135-152.
- Steuart, J. (1767): An Inquiry into the Principle of Political Economy: Being an Essay on the Science of Domestic Policy in Free Nations, A. Millar & T. Cadell, London.
- Theis-Berglmair, A. M. (2000): Aufmerksamkeit und Geld, schenken und zahlen. Zum Verhältnis von Publizistik und Wirtschaft in einer Kommunikationsgesellschaft - Konsequenzen für die Medienökonomie, in: Publizistik, 45, 3, S. 310-329.
- Thielmann, B. (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten - Medien- und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten und im digitalen Fernsehen, Gabler, Wiesbaden.
- Toussaint Desmoulins, N. (2004): Recent Evolutions of the French Newspaper Industry Driven By Decreasing Advertising and Free Newspapers, in: Picard, R. G.: Strategic Responses to Media Market Changes: Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, Jönköping International Business School, Jönköping, S. 97-103.
- Tuomola, A. (2004): Disintermediation and Reintermediation of the Sound Recording Value Chain: Two Case Studies, in: Journal of Media Business Studies, 1, 1, S. 27-46.
- Walter, B./ Hess, T. (2004): A property rights view on the impact of file sharing on music business models – why iTunes is a remedy and MusicNet is not, in: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, New York, NY.
- Westarp, F. v./ Weber, S./ Buxmann, P./ König, W. (1997): Communication Services Supplied by Intermediaries in Information Networks: The EDI Example, Institut für Wirtschaftsinformatik, Frankfurt a. M.
- Wigand, R. T./ Benjamin, R. I. (1995): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 1, 3, S. -.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets and Relational Contracting., New York, NY.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, NY.
- Wirtz, B. W. (2005): Medien- und Internetmanagement, Gabler, Wiesbaden.

Yavas, A. (1995): Can Brokerage Have an Equilibrium Selection Role, in: Journal of Urban Economics, 37, September, S. 17-37.