

# Ökonomisierung aus unternehmensstrategischer Perspektive

*Ursachen, Formen und Folgen der globalen Kommerzialisierung medialer Wertschöpfungsprozesse*

Carsten Winter / Matthias Karmasin

*Der Beitrag will eine Lücke zwischen eher allgemeineren Aussagen über die Rolle von Medienunternehmen in der Kommunikationswissenschaft und spezifischeren im Rahmen der Betriebswirtschaft und Managementlehre schließen. Dazu ist es notwendig, zwischen Ökonomisierung, als allgemeinem gesellschaftlichen Prozess, und Kommerzialisierung, als einem von Medienunternehmen vorangetriebenen, zunehmend globalen Prozess, zu unterscheiden. Diese Unterscheidung wird mit einer historisch-systematischen Darstellung von Ökonomisierung eingeführt. Sodann werden Ursachen für die unternehmensstrategisch forcierte Kommerzialisierung medialer Kommunikation aufgezeigt sowie deren Formen im Kontext medialer Wertschöpfungsprozesse beschrieben. Den Beitrag beschließt ein Fazit, das Folgen der globalen Kommerzialisierung von Medienkultur in den Kontext von Ökonomisierung und Globalisierung stellt und neu entstehende Herausforderungen für die Kommunikationswissenschaft aufzeigt.*

## 1. Einleitung

Als in den siebziger Jahren in der Debatte über eine „New World Information and Communication Order“ (NWICO) und in der UNESCO die moralische, soziale und professionelle Verantwortung von Medienunternehmen herausgestellt wurden, schien eine globale Regulierung wahrscheinlich. In der NWICO-Debatte vertraten u. a. Vertreter ehemaliger Kolonialstaaten die Auffassung, dass sich US-amerikanische Werbe- und Medienunternehmen in ihren Ländern einer spezifischen Form von Kultur-Imperialismus, eines „Medien-Imperialismus“, schuldig machen.<sup>1</sup> Anders als von der großen Mehrheit in der UNESCO angenommen, kam es aber nicht zu einer globalen Regulierung, sondern in der Ära Reagan/Thatcher zu einer bis dahin nicht für möglich gehaltenen und bis heute andauernden Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung, die auf der ganzen Welt Bedingungen und Voraussetzungen medialer Kommunikation verändert haben.

Multinational agierende Medienunternehmen, die von dieser Entwicklung unmittelbar profitierten, wurden indes – was überrascht – im Hinblick auf ihre Rolle in diesem globalen Wandel der Bedingungen und Voraussetzungen medialer Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive noch nicht systematisch erforscht. Die Vervielfachung ihrer Zahl in den letzten zwanzig Jahren<sup>2</sup> deutet aber auf eine Verflechtung dieser Prozesse hin. So haben etwa international tätige US-basierte Medien- und Werbekonzerne – im Verbund mit Markenartikelherstellern – seit den 60er Jahren im-

---

1 Vgl. insbes. Tunstall 1977; Tomlinson 1991: 34–67 sowie Hermann/McChesney: 10–40.

2 Die Zahl multinational operierender Unternehmen in den größten 14 Industrieländern stieg von 7.000 im Jahr 1970 auf 24.000 im Jahr 1990. Für 1993 werden mindestens 38.000 multinational operierende Unternehmen mit mehr als 200.000 Tochtergesellschaften angenommen (Messner 1998).

mer wieder die Zulassung von Werbung in Angeboten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gefordert. Versuche von Medienunternehmen, strategisch Einfluss auf nationale Medienpolitik zu nehmen, sind vielfach belegt (vgl. Herman/McChesney: 58–64). Es ist unbestritten, dass multinational engagierte Unternehmen die „primary shaper and mover“ der Globalisierung sind (Dicken 1998). Insbesondere in Medienökonomien als economies of scale und economies of scope ergeben sich für transnationale Medienunternehmen durch Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung vielfältige, neue strategische Optionen, deren Realisierung Strukturen und Inhalte von Medienkulturen und -ökonomien verändert. Um diese Strategien, die in der Kommunikations- und Medienwissenschaft bislang nicht angemessen reflektiert wurden, erforschen zu können, wird im Beitrag zunächst eine begriffliche Differenzierung zwischen Ökonomisierung und Kommerzialisierung vorgenommen. Diese Vorarbeit ist notwendig, um Prozesse, die durch Strategien von Unternehmen induziert sind, von allgemeineren gesellschaftlichen Prozessen überhaupt unterscheiden zu können. Sodann werden zentrale Ursachen, typische Formen und strukturelle Folgen der globalen Kommerzialisierung der Medien unter expliziter Berücksichtigung der Sicht von Unternehmen dargestellt und in den umfassenderen Kontext von Ökonomisierung und Globalisierung gestellt. Damit wird versucht, eine Lücke zu schließen, die McQuail bereits 1986 aufgezeigt hat, und die nach wie vor besteht: „Es gibt in der gesamten Kommunikationstheorie keinen einzigen Ansatz, der sich zentral mit dem Phänomen des ‚Comercialism‘ auseinandersetzt“ (McQuail 1986: 633).

## 2. Ökonomisierung der Medienindustrie?

In der Kommunikationswissenschaft besteht trotz – oder gerade wegen – der weiten Verbreitung des Ökonomisierungsbegriffs kein Konsens, was unter Ökonomisierung genau zu verstehen ist, welche empirischen Indikatoren diesen Prozess messen, was dabei die Wirtschaft und Unternehmen für eine Rolle spielen, was seine Ursachen, Formen und Folgen sind. Die Frage nach der Ökonomisierung der Medienindustrie als eines angenommenen und unterscheidbaren Prozesses kann nur beantwortet werden, wenn ein angemessener theoretischer Bezugsrahmen und weiter evidente Indikatoren empirisch plausibel gemacht werden, die etwas über den Grad dieses Prozesses aussagen können. In dieser wenig zufrieden stellenden Situation führt kein Weg an Jürgen Habermas vorbei. Er hat mit seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ (1988/orig. 1981) – insbesondere in Verbindung mit der eher historischen Arbeit „Strukturwandel der Öffentlichkeit“ (1993/orig. 1962) – einschlägige Arbeiten zu dieser Problematik vorgelegt.<sup>3</sup>

Die Theorie des kommunikativen Handelns behandelt Ökonomisierung historisch im Kontext klassischer Sozialtheorie und systematisch im Kontext der Historisierung der Systemtheorie. Habermas setzt sich mit Ökonomisierung als der Entstehung des Kapitalismus aus dem Geist des Protestantismus (Weber 1988) auseinander und zeigt, dass die Entstehung protestantischer Soziallehren, die funktionale Imperative der kapitalistischen Ökonomie erfüllen,<sup>4</sup> nur eine historische Form gesellschaftlicher Rationalisierung

3 Es sei daran erinnert, dass Habermas die Theorie des kommunikativen Handelns als Weiterentwicklung seiner Arbeit zum Strukturwandel der Öffentlichkeit versteht (Habermas 1990: 33–44, insb. 34).

4 Das klassische Beispiel ist die calvinistische Doktrin, die den Grand des irdischen Reichtums mit der Gottwohlgefälligkeit der Lebensführung gleichsetzt.

darstellt. Diese dürfe nun aber, und das ist das zentrale Argument bei Habermas, nicht mit gesellschaftlicher Rationalisierung „an sich“ gleichgesetzt werden (Habermas 1988: 299–331, insb. 306). Die Differenzierung der Rationalitätslehre Webers plausibilisiert Habermas in seiner Arbeit als Entkopplung von System und Lebenswelt historisch und systematisch im Kontext von Parsons Medientheorie. Ökonomisierung ist als einer neben anderen Rationalisierungsprozessen zu verstehen, in denen Handeln unter die Bedingungen symbolisch generalisierter Kommunikation gerät – wo also Handeln zunehmend durch den Einsatz symbolisch generalisierter Medien wie Geld, Macht oder Recht usf. organisiert wird.<sup>5</sup>

Die Relevanz symbolisch generalisierter Medien und ihre zunehmende Bedeutung ist empirisch leicht nachvollziehbar. So verändert das Medium Recht die Lebenswelt, weil es Sachverhalte aus familiären Regelungskontexten in jene z. B. von Straf-, Scheidungs-, Erbrecht usf. überführt. Wie dieser Verrechtlichungsprozess ist auch der Prozess der Ökonomisierung zu verstehen, den Habermas freilich pointierter fasst als andere Autoren: „In dem Maße wie das ökonomische System die Lebensform der privaten Haushalte und die Lebensführung von Konsumenten und Beschäftigten seinen Imperativen unterwirft, gewinnen Konsumismus, Besitzindividualismus, Leistungs- und Wettbewerbsmotive prägende Kraft.“ (Habermas 1988: 480)

Ökonomisierung ist eine in den Sozialwissenschaften eingeführte Kategorie zur Bezeichnung eines Prozesses, in dem ökonomische (Zweck-)Rationalität als eine gesellschaftlich legitime und ethisch legitimierte Form der Begründung und der Koordination von Handlungen an Bedeutung gewinnt. Zur Beschreibung und zum Verständnis oder zur Erklärung von Veränderungen in der Medienindustrie ist diese Kategorie allerdings unbrauchbar. Nicht nur, weil sie seit jeher die zentrale Handlungsbegründung und Handlungskoordination in der Wirtschaft beschreibt, sondern weil sie es nicht zulässt, wirtschaftliche Prozesse von gesellschaftlichen Prozessen zu differenzieren. Dies aber wäre zu leisten, wenn die Rolle von Medienunternehmen in ihrer Bedeutung bei der globalen Transformation von weitgehend national regulierten und in Teilen öffentlich-rechtlich organisierten Mediensystemen in deregulierte, prinzipiell für unternehmerische Betätigung offene Mediensysteme bestimmt werden soll. Was aber ist charakteristisch für Medienunternehmen im Hinblick auf ihre Rolle in der Gesellschaft? Was sind die Voraussetzungen und Bedingungen des Handelns von Medienunternehmen? Welche Ursachen veränderten in den letzten Jahren aus Sicht der Unternehmen Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen sie Erfolgspotenziale entwickeln und Wettbewerbsvorteile erzielen können?

### 3. Die Kommerzialisierung der globalen Medienwirtschaft

Die NWICO-Debatte hatte sich u. a. das Ziel gesetzt, die nationale Zuständigkeit für Medien – und damit ein bewährtes Spannungsfeld – zu erhalten. Dieses bestand zwischen Ökonomisierung als komplexer ethisch und religiös plausibilisierter Form gesellschaftlicher Rationalisierung, Publizität i. S. publizistischer Öffentlichkeit und allgemeiner Zugänglichkeit, und der Intention von Medienunternehmen, in und mit diesem System Gewinne zu erwirtschaften. Diese unternehmerische Intention wird mit dem Begriff Kommerzialisierung markiert (v. Kommerz, wirtschaftliches, nur auf Gewinn

5 Vgl. zu Parsons Medienkonzept Habermas 1988; zur Entkopplung von System und Lebenswelt: 233–293, zur Theorie der Steuerungsmedien ebd.: 384–419.

bedachtes Interesse; Herkunftswörterbuch, Duden, 1989). Die Erforschung von Kommerzialisierung als der von Unternehmensinteressen geleiteten Veränderung der Prozesse, Strukturen und Inhalte von Medienökonomie, die – wie McQuail (1986) hervorhebt – in der Kommunikationswissenschaft keine Tradition hat, rückt nun in das Zentrum der Darstellung.

Die an der NWICO-Debatte beteiligten Nationalstaaten waren der Auffassung, dass sie und ihre Organe, die während des 20. Jahrhunderts die Verfassung nationaler Mediensysteme sowie entsprechend den Grad an Publizität, Ökonomisierung und Kommerzialisierung in diesem verantworteten, sich bewährt hätten. Diese Annahme bestimmte 1993 auch die 8. Runde der GATT-Verhandlungen, das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen. Nach sieben Jahren Verhandlungen über Zollsenkungen, Einfuhrbeschränkungen usw. zwischen am Ende 117 Staaten wurde der Abschluss zuletzt durch den Streit zwischen den USA und Europa über den Charakter audiovisueller Medien blockiert, die schließlich auf Wunsch der Europäer aus den Verhandlungen ausgeklammert blieben (Brinkemper/Dadelsen et al. 1994: 7).

Die Vorbehalte der Europäer gegenüber der liberalen Auffassung, die in Film und Fernsehen internationale Handelswaren sieht, kamen freilich zehn Jahre zu spät. Denn mindestens so lange wurde in allen großen Unternehmen – auch Medienunternehmen – bereits die Diskussion über die Globalisierung der Märkte geführt. 1983 hatte der Wirtschaftswissenschaftler Theodore Levitt die Globalisierung der Märkte postuliert (Levitt 1983). Nach dieser These blieben Unternehmen nur dann wettbewerbs- bzw. überlebensfähig, wenn sie global konkurrieren könnten. Seit Mitte der achtziger Jahre wurden Internationalisierungs-Aktivitäten ganz erheblich verstärkt (vgl. Apfelthaler 2000) und es kam weiter – auch aufgrund von Kritik am Kulturimperialismus der USA und des Erfolges japanischer Unternehmen – zu einer verstärkten Erforschung der Erfolgsbedingungen interkulturellen Managements (vgl. Winter 2000).

Die Ursachen für die globale Kommerzialisierung der Medienwirtschaft sowie für die Veränderung von Aufgaben und Kontexten von Medienmanagement können hier nur in Stichworten dargestellt werden (vgl. dazu Karmasin/Winter 2000). Als eine der ersten Ursachen für die Qualität und Quantität der Entwicklung globaler und die Grenzen von vorherrschenden Mediensystemen überwindender Kommerzialisierungsstrategien dürfte durchaus Levitts These gesehen werden. Noch wichtiger wurde aber die Diskussion über das Buch „Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, dessen Einfluss auf Strategien von Unternehmen gar nicht überschätzt werden kann (Porter 1986). Porter hat in diesem Buch mit der Wertkette (value chain) den grundlegendsten strategischen Rahmen entwickelt. Porter weitet Levitts Annahme über Märkte auf alle Wertschöpfungsstufen aus und bezieht nicht nur die Allokation, sondern auch Investition, Wertbestimmung usw. in die strategischen Überlegungen über Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile mit ein. Das folgende Grundmodell einer Wertschöpfungskette ist an Porter orientiert:

1. Investition
2. Werbestimmung
3. Werterstellung
4. kommunikative Wertvermittlung
5. Allokation
6. Kundendienst
7. Kunde.

Der Moment, in dem die globale Wettbewerbsfähigkeit jeder Werterstellungsstufe für ein Unternehmen zur strategischen Herausforderung wird, verändert diese erheblich.

Nun entsteht ein sehr viel konkreterer Kommerzialisierungsdruck. Das Management beginnt nun, systematisch die Leistungsfähigkeit jeder Wertschöpfungsstufe mit der anderer Unternehmen – weltweit – zu vergleichen und im Hinblick auf Möglichkeiten zur Optimierung und zu anschlussfähiger Wertschöpfung zu analysieren.

Diese Entwicklung lässt sich für die Unternehmen der Medienbranche seit Mitte der achtziger Jahre im Zuge der Bedeutung der so genannten „Komplettierung von Wertschöpfungsketten“ aufzeigen. Sie hat zu konglomerater Konzentration und zu vertikalen Integrationsbemühungen geführt.<sup>6</sup> Exemplarisch ist etwa die Übernahme von Warner-Communication durch Time Inc. im Jahr 1989, mit der Bertelsmann als damaliger Branchenprimus abgelöst wurde. Der neue Vorstand von Time-Warner erläuterte die Strategie des Unternehmens im Schreiben an die Aktionäre aus dem gleichen Jahr wie folgt: „Jeder Spieler im Medienbusiness wird versuchen, vertikal integrierte Unternehmen zu schaffen, die mit den neuen Realitäten des globalen Marktes konkurrieren können. Um diese Herausforderung finanziell zu bewältigen, werden die Unternehmen dramatisch wachsen müssen. Folglich verfolgen wir zwei Ziele: erstens den Aufbau eines vertikalen Medienkonglomerats und zweitens eine aggressive Expansion außerhalb unseres Landes.“ (zit. n. Dadelsen 1994: 11)

Die Eröffnung strategischer Optionen, wie insbesondere durch die Globalisierung der Märkte bzw. von Stufen der Werterstellung, darf ohne Zweifel als wichtigste Ursache für die Erfolge der größten Medienunternehmen der Welt und weiter der globalen Kommerzialisierung der Medienkultur angesehen werden. Dies gilt nicht nur auch, sondern insbesondere im Kontext der Frage nach der Bedeutung von technischen Entwicklungen für Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile. Es ist unbestritten, dass technische Entwicklungen wie das Satellitenfernsehen und Glasfaserkabel eine Voraussetzung des globalen Erfolgs von Unternehmen wie Viacom, CNN oder News Corporation waren (vgl. Herman/McChesney: 70–105). Internationalisierung und Globalisierung erhielt durch Technikentwicklungen und entsprechende Wettbewerbsvorteile auf eher technologieabhängigen Stufen der Wertschöpfung enormen Rückenwind. Entscheidend bleibt aber, dass dieser nur bei entsprechender strategischer Positionierung auch umgesetzt werden kann. Dass dies selbst „Global Playern“ nicht immer gelingt, zeigen Trends wie Konvergenz und etwa die Nutzung des WWW zur Entwicklung von Erfolgspotenzialen überall auf der Welt.

Geostrategische Differenzierung wurde in den letzten Jahren eine immer wichtigere Managementstrategie – und zwar auch in den traditionellen Medienbranchen und weiterhin auch als Strategie im Hinblick auf die Aktivitäten auf jeder Wertschöpfungsstufe. Sogar der unzugängliche regionale Tageszeitungsmarkt ist von der Globalisierung eingeholt, wie unlängst der Kölner Zeitungskrieg zeigte. Die globale kommerzielle Medien- und Kommunikationskultur ist längst Realität geworden.

#### 4. Formen der globalen Kommerzialisierung medialer Kommunikation

Die globale Kommerzialisierung medialer Kommunikation hat – wie aufgezeigt – Bedingungen und Voraussetzungen von Kommunikation auf eine Weise verändert, die mit abstrakten Begriffen wie Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung nicht adä-

---

6 Zur Geschichte verschiedener Phasen unternehmerischer Strategien in der deutschen Medienbranche vgl. Sjurts 1996: 239–241; zu den Strategien der größten Medienunternehmen der Welt vgl. Sjurts 1998.

quat erfasst werden können. Neben der Erforschung von Ursachen für diese Entwicklung stellt deshalb insbesondere die Beschreibung der Formen der globalen Kommerzialisierung eine Herausforderung für die Kommunikationswissenschaft dar.

McQuail beschreibt Kommerzialisierung in seinem Beitrag von 1986 als doppelten Druck, der von der Profitorientierung einerseits und dem Publikum andererseits – insbesondere auf den Kommunikator – ausgeht.<sup>7</sup> Weiter differenziert er verschiedene Formen von Kommerzialisierung auf den vier Ebenen Gesellschaft, Publikum, Kommunikator und soziale Handlungsträger hinsichtlich entstehender Vor- und Nachteile. Letztlich bleibt aber auch bei McQuail der entscheidende Akteur, die Unternehmung, unberücksichtigt. Dies hängt, wie Prott gezeigt hat, wohl damit zusammen, dass McQuail annimmt, dass der Gutscharakter eines medialen Angebotes über dessen gesellschaftliche Bedeutung entscheidet (Prott 1994: 504). Dann wäre aber Kommerzialisierung, wie Prott resümiert, „nichts anderes als die Umwandlung ‚öffentlicher Güter‘ in ‚marktfähige Produkte‘“ (ebd.). McQuails implizite Theorie der Kommerzialisierung baut dann aber auf der (künstlichen) Unterscheidung zwischen „gesellschaftlich notwendigem“ und „verkäuflichem Wissen“ auf. Wie problematisch diese Grundunterscheidung ist, dürfte aber auch McQuail aufgefallen sein. Er forderte für die Kommunikationstheorie am Ende seines Beitrags die „Entheiligung“ von Kommunikation für eine differenzierte Forschung“ und schlägt vor, Alternativen zwischen beiden Polen zu entwickeln (McQuail 1986: 642f.).

McQuails Grundunterscheidung von „gesellschaftlich notwendigen“ einerseits und „verkäuflichen“ Medienangeboten andererseits ist gleich aus mehreren Gründen problematisch. Zunächst ist sie viel zu einfach. Sie erlaubt z. B. keine Differenzierung von Kommerzialisierung. Eine solche Möglichkeit ist aber historisch notwendig, um in der Geschichte anzutreffende, etwa branchenspezifische Formen von Kommerzialisierung zu unterscheiden. Habermas hat in seiner Arbeit zum Strukturwandel der Öffentlichkeit bekanntlich gezeigt, dass die kommerzielle Ausrichtung des Verlagswesens mit der Entstehung der bürgerlichen Presse seit Ende des 17. Jahrhunderts publizistisch unterlaufen wurde. Damals „trat der erwerbswirtschaftliche Zweck solcher Unternehmen meist ganz in den Hintergrund; ja sie verstießen gegen alle Regeln der Rentabilität, oft Verlustgeschäfte von Anbeginn“ (Habermas 1990: 275–292, hier 276). Habermas fasst zusammen: Die Unternehmer sicherten der Presse eine „kommerzielle Basis, ohne sie jedoch als solche zu kommerzialisieren“ (ebd.: 277). Ihre Erwerbchancen als auch kommerzielle Veranstaltung beginnt die Presse erst mehr als hundert Jahre später nach Etablierung des bürgerlichen Rechtsstaats und einer legalen publizistisch-politischen Öffentlichkeit verstärkt zu nutzen.

Weiter unterschätzt McQuails Kommerzialisierungs-Grundunterscheidung die Komplexität des Verhältnisses von Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen auf fast naive Weise (vgl. insbes. Karmasin 1998: 89–147). Diese Argumente lenken aber von dem grundsätzlichen Problem ab: Es geht nicht um ein Entweder-Oder, sondern darum, ob und welche Kommunikation öffentlich bereitgestellt werden sollte, und wie dies zu bewerkstelligen ist. Können es sich Gesellschaften erlauben, kommerzielle Medienunternehmen bei dieser Frage außen vor zu lassen? Dies anzunehmen, wäre bei der aufgezeigten Realität der globalen Kommerzialisierung nicht nur naiv, sondern falsch. Eine

7 „Der eine Druck wird als von ‚oben‘ kommend gesehen, von einer Organisationsstruktur, die an maximaler Profitgewinnung orientiert ist, der andere Druck als von ‚unten‘ kommend, vom Bedarf oder unterstellten Bedarf des Massenpublikums.“ (McQuail 1986: 634)

solche Position würde unterstellen, dass kommerziell verfasste und arbeitende Medienunternehmen nicht in der Lage wären, öffentliche Kommunikation auf eine der demokratischen Gesellschaft förderliche Art und Weise zu produzieren. Diese Position wird in dieser ausschließenden Form – zumindest in demokratischen Gesellschaften – nicht mehr vertreten. Um verstehen zu können, wie Unternehmen an der Konstitution der bestmöglichen demokratischen öffentlichen Publizität beteiligt werden können, gilt es, Kommerzialisierungsstrategien sorgfältiger als bisher zu erforschen und dadurch besser zu verstehen.

Kommerzialisierungsstrategien zielen auf ganz unterschiedliche Stufen und Ebenen unternehmerischer Leistungserstellung. Es geht nicht mehr nur um Größenvorteile, also um „vertikale Integration“ und „geostrategische Expansion“, die noch bei der Übernahme von Warner-Communications durch Time Inc. im Vordergrund standen. Aktuell gewinnen geostrategisch differenzierte Kleinheits- und Schnelligkeitsvorteile an Bedeutung (vgl. insbes. Albaran 1998); sowie Vernetzungsvorteile (vgl. z. B. Windeler/Lutz et al. 2000), die Konzentration auf Kernkompetenzen (vgl. z. B. Habann 2000), die Verbesserung der organisationalen und personalen Leistungsfähigkeit (vgl. z. B. Deters 1997), spezifische Durchführungskompetenzen (vgl. z. B. Borrmann 1997) und im Zusammenhang mit Konvergenzphänomenen die Entwicklung und Etablierung von Kommerzialisierungspotenzialen in neuen Geschäftsfeldern (vgl. etwa Zerdick et al. 1999: 179–217, sowie spezieller etwa Hummel 2000).

Noch nie hatten Medienunternehmen so viel Spielraum, Strategien zu entwickeln und Investitionsentscheidungen zu treffen. Durch die Konvergenz, die Komplexität und Globalität der Möglichkeiten sind sie aber auch in eine Situation geraten, in der es für sie immer schwieriger wird, sich im globalen inter- und intramedialen Wettbewerb zu positionieren. Für die Kommunikationswissenschaft stellt sich daher die Frage, wie Spezifika von Kommerzialisierung erkannt und dargestellt werden können. Aufgrund der Kundenorientierung und des analytischen Potenzials sind wir der Auffassung, dass dies mit der Wertkette am besten gelingt (vgl. auch Zerdick et al. 1999: 50–58).

Die Identifikation und Beschreibung der Formen von globaler Kommerzialisierung medialer Kommunikation entlang der Wertschöpfungsstufen zeigt eine Vielzahl von Widersprüchen und Konflikten, die in der Kommunikationswissenschaft nur in der Redaktionsforschung berücksichtigt werden, die aber auf die Stufe der Werterstellung fokussiert ist (vgl. Altmeppen 2000) und Konflikte zwischen verschiedenen Interessen, Kulturen und Begründungsrationalitäten, die sich auf anderen Stufen der medialen Werterstellung ergeben, unberücksichtigt lässt (vgl. dazu insbes. Winter 2000).

Für die Wissenschaft wird es darauf ankommen, Kommerzialisierungsphänomene nicht zu vereinfachen, sondern angemessen zu differenzieren. Dies hier zu leisten würde den Rahmen sprengen. Einige Stichworte mögen die Verschiedenartigkeit und Widersprüchlichkeit der Formen von Kommerzialisierung andeuten. Im Hinblick auf die erste Wertschöpfungsstufe „Investition & Finanzierung“ ist Kommerzialisierung z. B. in Form neuer Finanzierungsmöglichkeiten beobachtbar. Dabei können freilich auch neue Zwänge entstehen, wie durch eine wertorientierte Unternehmensführung, die verstärkt M & A-Aktivitäten erforderlich macht, oder IR-Aktivitäten. Hier entstehen für aktiennotierte Unternehmen völlig neue Refinanzierungsmöglichkeiten. Gleiches gilt für die Stufe der Wertbestimmung, die als eigenes Profit-Center zu einem Think-Tank ausgebaut werden könnte. Eine so ausgebaut Stufe könnte die Reaktionen z. B. von jüngeren Konsumenten auf Angebote des Unternehmens auswerten und intermedial weiterverwerten usf. Bei der Werterstellung werden Konsumenten über Best-Practice-Communities in die Weiterentwicklung von Programmformaten eingebunden usf. Das

gilt aber nicht nur für Konsumenten, sondern auch für die Werbung oder Markenartikler, die im Rahmen von Kommerzialisierungsstrategien ebenfalls neu integriert werden. Solche und ähnliche Hinweise ließen sich für alle anderen Stufen der Werterstellung finden und ausdifferenzieren. Nichts anderes ist strategische Planung (vgl. Maier 2000).

Diese Beispiele zeigen, dass die geläufige Definition, die Kommerzialisierung eng im Kontext von Kommerz ausschließlich als eine alleinige Gewinnorientierung definiert, die verschiedenen Formen der Wertschöpfung unberücksichtigt lässt, die aufgrund der unternehmerischen Wettbewerbs- und Gewinnorientierung freigesetzt werden. Diese Potenziale stiften ihren Nutzen aber eben in der Regel nicht der Gesellschaft, sondern nur den Bürgerinnen und Bürgern, die ihn sich leisten können: den Konsumenten. Es ist die Frage zu stellen, unter welchen Bedingungen Formen von Kommerzialisierung von Unternehmen Potenziale schaffen, die nicht nur einzelnen Konsumenten, sondern der Gemeinschaft nutzen.

Für Unternehmen ist bei der Beurteilung ihrer Kommerzialisierungsstrategien aber – trotz widerstrebender Rationalitäten und Begründungsinteressen – der entstehende Wettbewerbsvorteil und monetäre Erfolg maßgeblich. Strategien von Unternehmen und Formen der Kommerzialisierung können dabei sehr unterschiedlich sein, weil ja auch die Ziele, Märkte, Rationalitäten, Unternehmen, Kernkompetenzen, Visionen, Zielgruppen u. v. a. m. der Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Es wäre durchaus denkbar, dass Medienunternehmen in den Wettbewerb um Beiträge zur öffentlich beispielhaften Schöpfung von für die Allgemeinheit wertvollen Potenzialen entlang der medialen Wertschöpfung treten. Beispiele für entsprechende Wettbewerbe bieten nicht nur die üblichen Fernsehpreise, sondern öffentliche Ausschreibungen in anderen Branchen oder sogar Vorausleistungen, die im Hinblick auf Infrastrukturhilfe üblich sind. Z. B. könnte ein Wettbewerb um neue Medienangebote, die etwa der Demokratisierung der Gesellschaft dienen, Kommerzialisierungsstrategien sogar für die Gesellschaft nutzen.

Die Konzentration auf Formen von Kommerzialisierung auf Seiten der Unternehmen und insbesondere im Hinblick auf ihre Strategien soll nicht den Eindruck erwecken, dass es andere Formen der Kommerzialisierung, wie sie etwa McQuail im Kontext der von ihm differenzierten Ebenen aufgezeigt hat, nicht auch gibt. Insbesondere zeigen die Cultural Studies, wie Konsumenten mit Angeboten der Kulturindustrie immer wieder neu und kreativ umgehen können (Featherstone 2000; Bromley 2000; Fiske 2000). Hier ging es um einen Eindruck von der Vielfalt und Widersprüchlichkeit von Kommerzialisierung innerhalb kommerzieller medialer Wertschöpfung. Die Qualität der Diskussion so genannter Folgen von Kommerzialisierung dürfte wesentlich von der Qualität der Differenzierung ihrer Erscheinungsformen und Widersprüche abhängen.

## 5. Folgen der globalen Kommerzialisierung medialer Kommunikation

Die Folgen der Kommerzialisierung medialer Kommunikation haben, anders als in den achtziger Jahren erwartet, zu keiner endlosen konglomeraten Konzentration beigetragen (vgl. Albarran 1998). Es ist auch keine dem Kulturimperialismus vergleichbare Form des Medienimperialismus beobachtbar, derart, dass bestimmte Medienangebote andere unterdrücken würden, wie fremde Kulturen in Kolonien unterdrückt worden sind (vgl. Ang 1999). Auch der Albtraum der Kulturindustrie, die Wiederkehr des immer Gleichen, die Kulturindustriethese, hat sich in der Realität der global kommerzialiserten

medialen Kommunikation nicht bewahrheitet (vgl. Adorno 1972 und zusammenfassend Dubiel 1990).

Gleichwohl dürfen der Grad und die Art der Veränderungen – insbesondere vor dem Hintergrund demokratischer Werte wie Vielfalt, Gleichheit und Solidarität – nicht unterschätzt werden. Der Wettbewerb auf den Medienmärkten und die Renditeerwartungen der Aktionäre oder Eigentümer lassen es kaum mehr zu, dass Kommerzialisierung quasi von unten publizistisch unterlaufen wird. Der Wettbewerb zeigt sich z. B. sehr deutlich bei der Diffusion neuer Dienste und Angebote durch kleinere Unternehmen, die derzeit großen Unternehmen aufgrund ihrer schnelleren Reaktionsgeschwindigkeit und ihrer geringeren Transaktionskosten erheblich zu schaffen machen. Neben den Integrationsanforderungen und Folgen aus dem Umfeld von Globalisierung, die in der Medienpolitik diskutiert werden (vgl. Jarren 2000; Jarren/Meier 1998), setzt in der Medienwirtschaft global ein Strukturwandel ein, der ebenfalls erhebliche Folgen hat, die im Fach noch überhaupt nicht diskutiert werden. Die Desintegration der vormals konglomeraten und vertikal integrierten Medienwirtschaft in eine zunehmend größere Zahl von Klein- und Kleinstfirmen auf der einen und schlanken, globalen Händlern und Besitzern von Rechten, Kapital und Vertriebswegen auf der anderen Seite hat zur Folge, dass der Staat über Infrastrukturhilfen für die KMUs wieder ins Spiel gebracht wird, ohne dass er Finanzierung, Personalentwicklung und die Sicherheiten von Konzernen bietet. Die eine Folge dieser Entwicklung, die zunehmend hervor tritt, ist der rapide Wandel der Anforderungen an Inhalte und Zielsetzungen der Medienausbildung. Die Diskussion, die hier über Professionalisierung (vgl. Karmasin/Fried 1998) sowie im Hinblick auf die Notwendigkeit einer Orientierung am Schnittstellenmanager, dem Leitbild der Personalauswahl, geführt wird, wird immer dringlicher (vgl. die Beiträge in Deters/Winter 1997 sowie zuletzt Winter 2000a).

Die Komplexität der Bedingungen und Voraussetzungen des strategischen Handelns von Medienunternehmen sowie die Verschiedenartigkeit von Kommerzialisierung auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen stellt die Forschung vor erhebliche Probleme. Dies gilt insbesondere für die Kommunikationswissenschaft, die bei der Erforschung unternehmerischer Werterstellungsprozesse (in ihrer ganzen Länge) sowie der Beschreibung verschiedener Formen von Kommerzialisierung Neuland betritt. Der Tatbestand, dass Konzepte der Betriebswirtschaftslehre die Vielfalt der strategischen Optionen, die sich auf den Stufen medialer Wertschöpfung aus verschiedenen Perspektiven durchaus ergeben können, nur eindimensional reflektieren, macht diese Herausforderung noch einmal bewusst. Daher ist die Kommunikationswissenschaft gefordert, einen eigenständigen, spezifischen Beitrag zu erbringen, der im Kontext der Globalisierungsdiskussion bereits gefordert wird (Jarren/Meier 1998: 233). Diesen im Hinblick auf die Nutzung von Kommerzialisierungspotenzialen für die Gesellschaft im Kontext von Globalisierung und Kulturwandel zu erbringen, sollte für die Medien- und Kommunikationswissenschaft eine willkommene Herausforderung sein. Explizit ließe sich etwa der Stakeholder-Ansatz nutzen, um kommerzielle Strategien auf den Wertschöpfungsstufen zu analysieren, aber eben nicht nur vor dem Hintergrund der marktlichen Verwertung, sondern auch, um etwa neue Möglichkeiten publizistisch wertvoller medialer Wertschöpfung zu entwickeln.

Das zentrale Defizit der zu erbringenden genuin kommunikationswissenschaftlichen Leistung, den Wandel der Medienwirtschaft und insbesondere der Strategien der Medienunternehmen als den zentralen Akteuren im Kontext von Gesellschaftswandel zu berücksichtigen, besteht in der Unterkomplexität bislang verwendeter Theorien und Modelle. Diese sind kaum in der Lage, die Rolle zunehmend transnational und glei-

chermaßen integriert und desintegriert agierender Unternehmen im Kontext von Wandel und von Gesellschaft zu beschreiben und kritisch zu reflektieren. Um diese Engführungen zu überwinden, ist eine multiperspektivische, multidisziplinäre und multidimensionale Vorgehensweise erforderlich. Dabei dürfte eine methodologisch, theoretisch und empirisch enge Orientierung an (erstens) konkreten Prozessen betrieblicher Werterstellung, (zweitens) den Ansprüchen von Gruppen an Unternehmen (Stakeholder-Orientierung) und (drittens) der empirischen Evidenz der Widersprüchlichkeit des Umgangs mit Medienangeboten hilfreich sein. Auf diese Weise wäre einerseits die Nähe zum materialen und formalen Gegenstandsbereich des Faches gewährleistet, andererseits bliebe es möglich, Kommerzialisierung als konkreten Teilprozess von Ökonomisierung zu differenzieren und im umfassenden Kontext von Gesellschafts- und Kulturwandel sowie Globalisierung zu diskutieren.

Die Autoren haben versucht zu zeigen, dass Kommerzialisierung, die Erweiterung der Re-Finanzierungsmöglichkeiten, nicht nur neue Optionen und Herausforderungen für Medienunternehmen schafft, sondern auch gesellschaftliche Implikationen hat. Eine der in diesem Zusammenhang wesentlichsten Herausforderungen ist die zunehmende Globalisierung medialer Wertschöpfungsprozesse. Transnational tätige Unternehmen versuchen, Content in verschiedensten kulturellen Kontexten zu verwerten, wobei sie zunehmend gesellschaftliche Ökonomisierungsprozesse zu unterlaufen beginnen. Im Kontext von Globalisierung verändert sich das Verhältnis von Ökonomisierung und Kommerzialisierung (als ursprünglicher Teilprozess von Ökonomisierung). Verstärkt sollte deshalb der „Economic-Turn“ der Kommunikationswissenschaft in Richtung einer verstärkten Betrachtung der Rolle der Medienunternehmung (also der Meso-Ebene) auch die Erforschung der Globalisierung medialer Produkte und Dienste im Kontext der Veränderung der Strukturen und Inhalte von Wertketten integrieren.

## Literaturverzeichnis

- Adorno, T. W. (1972): Résumé über Kulturindustrie. In: Prokop, D. (Hrsg.): Massenkommunikationsforschung 1: Produktion. Frankfurt/Main, S. 347 – 354.
- Albarran, A. B. (1998): The Coalescence of Power: The Transformation of the Communication Industries. In: Picard, R. G. (Ed.): *Evolving Media Markets: Effects of Economic and Policy Changes*. Turku, S. 8 – 23.
- Altmeppen, K.-D. (2000): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 41 – 58.
- Ang, I. (1999): Kultur und Kommunikation. Auf dem Weg zu einer ethnographischen Kritik des Medienkonsums im transnationalen Mediensystem. In: Bromley, R./Göttlich, U./Winter, C. (Hrsg.): *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*. Lüneburg, S. 317 – 340.
- Apfelthaler, G. (2000): Medienmanagement als Internationales Management. In: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 197 – 218.
- Borrmann, W. A. (1997): Erfolgsfaktoren für die Globalisierung von Unternehmen – Ergebnisse einer Studie von A. T. Kearney. In: Macharzina, K./Oesterle M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden, S. 809 – 823.
- Brinkemper, P. V./Dadelsen, B. v./Seng, T. (1994): GATT DIGITAL. In: Dies. (Hrsg.): *World Media Park. Globale Kulturvermarktung heute*. Berlin, S. 7 – 10.
- Bromley, R. (2000): Multiglobalismen – Synkretismus und Vielfalt in der Populärkultur. In: Robertson, C. Y./Winter, C. (Hrsg.): *Kulturwandel und Globalisierung*. Baden-Baden, S. 189 – 205.
- Dadelsen, B. v. (1994): More is Not an Illusion. Time-Warner: Expansionsstrategien eines Medienkonzerns. In: Brinkemper, P. V./Dadelsen, B. v./Seng, T. (Hrsg.): *World Media Park. Globale Kulturvermarktung heute*. Berlin, S. 11 – 23.

- Deters, J. (1997): Der Medienmanager – Unternehmer im Unternehmen. In: Deters, J./Winter, C. (Hrsg.): *Karriere in der Medienbranche: Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation*. Frankfurt/Main, S. 31 – 44.
- Deters, J./Winter, C. (Hrsg.) (1997): *Karriere in der Medienbranche. Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation*. Frankfurt/Main, Campus.
- Dicken, P. (1998): *Global Shift: Transforming the World Economy*. London.
- Dubieli, H. (1990): Kulturtheorie der Frankfurter Schule. In: Brackert, H./Wefelmeyer, F. (Hrsg.): *Kultur Bestimmungen im 20. Jahrhundert*. Frankfurt/Main, S. 255 – 274.
- Featherstone, M. (2000): Postmodernismus und Konsumkultur: Die Globalisierung der Komplexität. In: Robertson, C. Y./Winter, C. (Hrsg.): *Kulturwandel und Globalisierung*. Baden-Baden, S. 77 – 106.
- Fiske, J. (2000): *Lesarten des Populären*. Wien.
- Habann, F. (2000): Management of Core Resources: The Case of Media Enterprises. In: *The International Journal on Media Management* 2 (1), S. 14 – 24.
- Habermas, J. (1988): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Bde. Frankfurt/Main.
- Habermas, J. (1990): *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Mit einem Vorwort zur Neuauflage. Frankfurt/Main.
- Herman, E. S./McChesney R. W. (1997): *The Global Media: The New Missionaries of Corporate Capitalism*. London, Washington.
- Hummel, J. (2000): Werte schaffen im Internet. Das Geschäftsmodell der virtuellen Gemeinschaft. In: *GDI Impuls* 3/00.
- Jarren, O./Meier W.A. (1998): Globalisierung der Medienlandschaft und ihre medienpolitische Bewältigung: Ende der Medienpolitik oder neue Gestaltungsformen auf regionaler und nationaler Ebene? In: Donges, P./Jarren, O./Schatz, H. (Hrsg.): *Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft*. Opladen, S. 231 – 249.
- Jensen, S. (1980): *Parsons, Talcott: Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*. Opladen.
- Karmasin, M. (1998): *Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie*. Graz/Wien.
- Karmasin, M./Fried H. (1998): Professionalisierung des Managements? Geänderte Qualifikationen für die Informationsgesellschaft? In: Mosser, A. et al. (Hrsg.): *Die Wirtschaftsuniversität Wien. Bildung und Bildungsauftrag: Analysen, Perspektiven, Herausforderungen*. Wien, S. 313 – 323.
- Karmasin, M./Winter C. (2000): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. In: dies. (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 15 – 39.
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. In: *HBR* 61 (3), S. 92 – 102.
- Maier, M. (2000): *Medienmanagement als strategisches Management*. In: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 59 – 92.
- McQuail, D. (1986): *Kommerz und Kommunikationstheorie*. In: *Media Perspektiven* 10, S. 633 – 643.
- Messner, D. (1998): *Ökonomie und Globalisierung*. In: Hauchler, I./Messner, D./Nuscheler, F. (Hrsg.): *Globale Trends 1998. Fakten, Analysen, Prognosen*. Frankfurt, S. 134 – 167.
- Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt a. M./New York.
- Protz, J. (1994): *Ökonomie und Organisation der Medien*. In: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen, S. 481 – 505.
- Schroeder, M. (1994): *Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien*. München.
- Sjurtis I. (1996): *Die deutsche Medienbranche. Eine unternehmensstrategische Analyse*. Wiesbaden.
- Sjurtis, I. (1998): *Strategien der größten Medienkonzerne der Welt*. In: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): *Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/1999*. Baden-Baden, S. 28 – 38.
- Tomlinson, J. (1991): *Cultural Imperialism. A Critical Introduction*. London.
- Tunstall, J. (1977): *Media Imperialism? The Media are American: Anglo-American Media in the World*. London.

- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen, S. 17 – 206.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, S. 178 – 205.
- Winter, C. (2000): Medienmanagement als Interkulturelles Management. In: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München, 245 – 276.
- Winter, C. (2000a): Neue Anforderungen in der Medien- und Kommunikationsbranche im Kontext des Wandels von Medienunternehmen. In: Medien. Beiträge aus dem wissenschaftlichen Leben. TU Ilmenau (Hrsg.). Ilmenau, S. 66 – 69.
- Zerdick, A. et al. (1999): European Communication Council Report. Die Internet Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin et al.