



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

DEPARTMENT FÜR GEOGRAPHIE  
LEHRSTUHL FÜR  
WIRTSCHAFTSGEOGRAPHIE



# **Mediencluster München**

**Kapital und Finanzierung als Parameter  
der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft**

Abschlussbericht des Projektseminars  
im Sommersemester 2007  
am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie der  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Leitung und Herausgabe:  
Hans-Martin Zademach

München, im November 2007







---

## VORWORT UND DANKSAGUNG

---

Der vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse des im Sommersemester 2007 am Institut für Wirtschaftsgeographie der Ludwig-Maximilians-Universität München angebotenen Projektseminars zum Mediencluster München vor. Im Interesse der erfolgten Forschungs- und Erhebungsarbeiten lagen Unternehmensbeteiligungen als besondere Form der Kooperation und deren Einfluss auf die Steuerung der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft. Der Bericht hat zum Ziel, die Erkenntnisse der Arbeitsgruppe allen befragten Experten – allesamt äußerten sie großes Interesse an den Ergebnissen – darzulegen. Daneben steht er natürlich weiteren Interessenten, wie Medienschaffenden, politischen Entscheidungsträgern oder auch Projektseminarteilnehmer künftiger Semester, gerne offen. Nicht zuletzt dient er als kleine Erinnerung an die Veranstaltung und mag für die viele Mühe entschädigen.

Dank gebührt an erster Stelle allen teilnehmenden Studierenden für ihr aktives Mitwirken und ihr überdurchschnittliches Engagement. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass ihrerseits nicht lediglich die Erhebungsarbeiten durchgeführt wurden; stattdessen gelang es der Gruppe, sämtliche Phasen des Forschungsprozesses – Entdeckung, Begründung, Verwertung – gemeinsam zu konzipieren und anschließend zu realisieren. Entsprechend waren alle Beteiligten in jeden der Untersuchungsschritte eingebunden, also Erarbeiten der Fragestellung, Anlegen der Datenbank, theoretische Diskussion, Durchführung und Transkription der Experteninterviews sowie Analyse und Dokumentation der Ergebnisse. Neben zahlreichen Projekttreffen und Gruppenarbeiten zwischen April und November 2007 wurde schließlich auch von jedem Teilnehmer eine eigene Arbeit zu einem der untersuchten Teilaspekte erarbeitet. Sie bilden die Grundlage des vorliegenden Berichts.

In diesem Zusammenhang hat sich Dominik Hildebrandt mit der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands auseinandergesetzt. Seine Ausführungen stellten zusammen mit einigen konzeptionellen Grundüberlegungen des Herausgebers die Basis des zweiten Kapitels dar. Victoria Jubele und Timo Montermann brachten sich v.a. bei den methodischen Aussagen hinsichtlich des qualitativen Forschungsdesigns und der anzulegenden Datenbank im dritten Kapitel ein; zusätzlich leisteten beide inhaltliche Beiträge, und zwar zu den Einschätzungen der befragten Akteure und zur Standortpolitik. Das Gewicht der Arbeiten von Christoph Steuer und Michael Wolfson lag auf Fragen der Finanzierung und Kapitalverfügbarkeit wie in Kapitel 4 thematisiert. Stephanie Heel, Bozo Markovic, Eslem Tenlik, Iris Ziegler und Kathrin Humboldt erarbeiteten jeweils unterschiedliche Facetten im Themenkomplex „Kapital – Macht – Wissen“ als wesentlichem Kern der Untersuchung (Kap. 5). Die wirtschafts- und standortpoli



tischen Implikationen im sechsten Kapitel wurden von Daniela Hall und Laura Osterholzer abgeleitet.

Der Gesprächsbereitschaft aller im Anhang aufgeführten Experten und Unternehmern gilt der besondere Dank der Arbeitsgruppe. Mit ihrer Auskunft- und Diskussionsbereitschaft haben sie den entscheidenden Grundstein zum Gelingen des Forschungsvorhabens gelegt. Um die redaktionellen Arbeiten am Endbericht hat sich E. Schamberger als wissenschaftliche Hilfskraft verdient gemacht, daneben erneut L. Osterholzer, K. Humboldt und B. Markovic als Teilnehmer am Seminar. Schließlich sei auch den vier Kommilitonen gedankt, die die Veranstaltung aufgrund von Auslandsaufenthalten o.ä. nicht abschlossen – durch zahlreiche konstruktive Hinweise und zum Teil großes Engagement in den ersten Phasen des Projekts haben sie ebenfalls einen wichtigen Beitrag geleistet.

Allen Beteiligten (den Seminarleiter eingeschlossen) ist während der letzten acht Monate wieder mal deutlich geworden, wie zeitintensiv und nervenaufreibend sich Team- und Projektarbeiten im Forschungskontext darstellen. Das Engagement und die Kooperation der Gruppe haben das Projekt zu einem Erfolg werden lassen, der für alle sowohl mit einer inhaltlich-wissenschaftlichen als auch mit einer sozialen Bereicherung einhergeht. – Gerne wieder!

*München, im Nov. 2007*

*Hans-Martin Zademach*



---

## **FÜR DEN EILIGEN LESER – WICHTIGE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG IN KÜRZE**

---

- In einem lokalen Wertschöpfungssystem wie dem Münchner Mediencluster bedingen Kapital und seine (Nicht-)Verfügbarkeit sowie die damit verbundenen Machtverhältnisse und Kommunikations-/Informationsprozesse die Handlungspotentiale der Akteure.
- Kapital lässt sich dabei nicht nur als monetäres Einkommen oder finanzielle, durch Verfügungsrechte institutionalisierte Ressource begreifen. So ist der Kapitalbegriff z.B. in der Bourdieu'schen Terminologie – neben der ökonomischen Interpretation – auch in kultureller, sozialer und symbolischer Hinsicht konzeptualisiert.
- Die Münchner Film- und Fernsehwirtschaft sah sich durch veränderte Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Kirchkrise sowie durch den neuen Baseler Akkord (Basel II), erheblichen Problemen in der Kapitalbeschaffung ausgesetzt.
- Die im Rahmen der Studie vorgenommenen Gespräche mit Branchenvertretern machen deutlich, dass sich die Münchner Medienwirtschaft diesen Problemen gestellt und teilweise zu alternativen Finanzierungsinstrumenten gegriffen hat.
- Bankkredite spielen damit keine so bedeutsame Rolle mehr wie zuvor. Hingegen kommt Wagniskapitalgebern wie VC- und PE-Gesellschaften neben den Medienfonds immer größeres Gewicht zu. Mezzanine Finanzierungsinstrumente wiederum sind kaum vorhanden.
- Die Hereinnahme eines Private-Equity-Gebers führt dem Unternehmen nicht nur Finanzierungsmittel im Sinne von ökonomisches Kapital zu, sondern bindet ihn formal als Mitgesellschafter an das Unternehmen, in der dieser zwar nicht operativ tätig ist, sich jedoch üblicherweise auf Grund seiner besonderen Rolle weit mehr einbringt. Dies kann sich im Ressourcentransfer von Managementberatung, der Vermittlung nationaler und internationaler Kontakte u.ä. widerspiegeln.
- Bezüglich der Finanzierungsprobleme von jungen, innovativen Unternehmensneugründungen ist festzustellen, dass der Standort München bereits überdurchschnittlich gut mit Risikokapitalgebern ausgestattet ist.
- Allerdings ist zu konstatieren, dass München im internationalen Vergleich diesbezüglich weit zurückliegt. Innovative Unternehmen bringen neue Ideen und frischen Wind in die Branche. Sollen auch in Zukunft mehr kreative Geschäftsideen am Standort München realisiert werden, so bedarf es weiterer großer, internationaler Wagniskapitalgeber.



- Insgesamt nehmen Beteiligungen und Eigentumsstrukturen großen Einfluss auf die Steuerung des lokalen Wertschöpfungssystems. Dabei ergeben sich je nach Organisationsstruktur Unterschiede.
- Kapital darf hierbei keinesfalls als alleinige Machtquelle betrachtet werden. Die TV- und Filmproduktionsbranche ist im besonderen Maße ein People Business, das heißt, die Menschen und vor allem deren Kreativität kennzeichnen diesen Sektor.
- Dementsprechend muss das soziale Gefüge und die von den Beziehungen ausgehende Macht ebenso als ein zentraler Steuerungsmechanismus des Netzwerkes angesehen werden.
- Im Hinblick auf das Fortbestehen einer unabhängigen Produktionswirtschaft in Deutschland ist die rechtliche Stellung der Produzenten wettbewerbspolitisch zu stärken. Diese Maßnahme kann auch zu einer Steigerung der Qualität und zu einer Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Filmindustrie beitragen.
- Um die Attraktivität des Standorts München gewährleisten zu können und über die längere Frist nicht an Bedeutung gegenüber Konkurrenzstandorten wie allen voran Berlin zu verlieren, bleiben weiterhin wirtschafts- und standortpolitische Bemühungen notwendig. Die derzeitigen Fördermaßnahmen im Bereich Bildung, Finanzierung und Vernetzung sind zumindest auf gleichem Niveau aufrechtzuerhalten.
- Branchenübergreifenden Maßnahmen, also die Vernetzung der Film- und Fernsehwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen (IT, Finanzdienstleistungen, aber auch Medizin- oder Gentechnik) können in diesem Zusammenhang als besonders zukunftssträftig eingestuft werden.



---

# INHALT

---

|  |      |
|--|------|
| <b>VORWORT UND DANKSAGUNG</b> .....  | i    |
| <b>DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE</b> .....   | iii  |
| <b>INHALT</b> .....  | v    |
| <b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b> .....   | viii |
| <b>1. EINLEITUNG</b> .....   | 1    |
| <b>2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND ABGRENZUNG DES<br/>UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDS</b> .....                              | 3    |
| 2.1 <i>Kapitalbeteiligungen und Unternehmenskooperationen</i> .....  | 3    |
| 2.2 <i>Motivation der unterschiedlichen Beteiligungsformen</i> .....   | 5    |
| 2.2.1    Strategische Motive.....  | 5    |
| 2.2.2    Netzwerkzugang und soziales Kapital.....  | 6    |
| 2.3 <i>Formalrechtliche Konsequenzen von Kapitalbeteiligungen</i> .....  | 7    |
| 2.3.1    Überblick.....  | 9    |
| 2.3.2    Joint Venture.....  | 9    |
| 2.3.3    Cross-shareholding.....   | 11   |
| 2.3.4    Kapitalbeteiligungsgesellschaften.....  | 11   |
| 2.3.5    Stille Gesellschafter.....  | 12   |
| 2.4 <i>Rückschlüsse für das Forschungsprojekt</i> .....  | 13   |
| <b>3. METHODISCHES VORGEHEN UND ANALYSERAHMEN</b> .....  | 14   |
| 3.1 <i>Grundlegende Überlegungen</i> .....   | 14   |
| 3.2 <i>Ablauf der Untersuchung</i> .....   | 17   |
| 3.2.1    Unternehmensdatenbank .....   | 17   |
| 3.2.1    Qualitative Erhebungen .....  | 19   |
| <b>4. KAPITAL ALS STEUERUNGSGRÖÖE DER KREATIVEN ÖKONOMIE I:<br/>STRUKTUREN, MOTIVE, WAHRNEHMUNGEN</b> .....            | 21   |
| 4.1 <i>Veränderungen und Herausforderung der Branche:<br/>            Einschätzungen der betroffenen Akteure</i> ..... | 21   |
| 4.1.1    Aktuelle Veränderungen in der Medienbranche .....   | 21   |
| 4.1.2    Herausforderungen an die Branche .....  | 24   |
| 4.1.3    Trends und Perspektiven .....   | 28   |



|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 4.2       | <i>Filmförderung und öffentliche Finanzierung</i> .....                                | 29 |
| 4.2.1     | Struktur der standortspezifischen Förderungsmechanismen .....                          | 29 |
| 4.2.2     | Wirkung der standortspezifischen Förderungsmechanismen .....                           | 30 |
| 4.2.3     | Zwischenfazit.....   | 36 |
| 4.3       | <i>Probleme der Kapitalbeschaffung</i> .....   | 36 |
| 4.3.1     | Veränderte Rahmenbedingungen in der Münchner Medienlandschaft .....                    | 36 |
| 4.3.2     | Alternative Finanzierungsinstrumente.....  | 39 |
| 4.3.3     | Finanzierungsformen und -probleme in der Münchner Film-<br>und Fernsehwirtschaft ..... | 42 |
| 4.3.4     | Finanzierung von Neugründungen.....  | 44 |
| 4.3.5     | Zwischenfazit.....   | 46 |
| <b>5.</b> | <b>KAPITAL ALS STEUERUNGSGRÖÖE DER KREATIVEN ÖKONOMIE II:</b>                          |    |
|           | <b>EINZELWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN</b> .....  | 47 |
| 5.1       | <i>Auswirkungen von Private Equity und Buy outs auf das operative Geschäft</i> .....   | 47 |
| 5.1.1     | Einzelwirtschaftliche Effekte von Private Equity.....                                  | 47 |
| 5.1.2     | Private Equity im Mediencluster München .....  | 49 |
| 5.1.4     | Zwischenfazit.....   | 54 |
| 5.2       | <i>Das Einflusspotential der Gesellschafter</i> .....                                  | 55 |
| 5.2.1     | Shareholder- vs. Stakeholderansatz.....  | 55 |
| 5.2.2     | Investorentypen.....   | 56 |
| 5.2.3     | Einflussmöglichkeiten .....  | 57 |
| 5.2.4     | Gesellschafter-Einflussnahme im Münchner Mediencluster.....                            | 63 |
| 5.2.5     | Zwischenfazit.....   | 67 |
| 5.3       | <i>Wissen und Beziehungsnetze im Mediencluster München</i> .....                       | 67 |
| 5.3.1     | Beziehungsnetze, Information und Wissen .....  | 67 |
| 5.3.2     | Wissenstheorie nach Nonaka/Takeuchi .....  | 68 |
| 5.3.3     | Wissensgenerierung und Wissenstransfer im Münchner Mediencluster.....                  | 69 |
| 5.3.4     | Erfolgreicher Umgang mit Wissen im Mediencluster .....                                 | 71 |
| 5.3.5     | Rolle der Beteiligungen im Rahmen der Wissensgenerierung.....                          | 73 |
| 5.3.6     | Zwischenfazit.....   | 76 |
| 5.4       | <i>Soziales Gefüge, Macht und Abhängigkeiten</i> .....                                 | 77 |
| 5.4.1     | Soziales Gefüge .....  | 77 |
| 5.4.2     | Macht und Abhängigkeit.....  | 79 |
| 5.4.3     | Zwischenfazit.....   | 89 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>6. WETTBEWERBS- UND WIRTSCHAFTSPOLITISCHE IMPLIKATIONEN</b>                                   | 91  |
| <i>6.1 Wettbewerbsstrategische Implikationen</i>   | 91  |
| 6.1.1 Zur Genierung von Wettbewerbsvorteilen   | 92  |
| 6.1.2 Generelle Trends im Wettbewerb der Münchner Medienwirtschaft                               | 95  |
| 6.1.3 Wettbewerbsstrategien ausgewählter Unternehmen<br>der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft | 96  |
| 6.1.5 Zwischenfazit  | 98  |
| <i>6.2 Wirtschaftspolitische Implikationen</i>   | 99  |
| 6.2.1 Wettbewerbs- und Clusterpolitik  | 99  |
| 6.2.2 Wirtschafts- und Strukturpolitische Empfehlungen   | 101 |
| 6.2.3 Standort- und Kommunalpolitische Einschätzungen  | 106 |
| <b>7. SCHLUSSBETRACHTUNGEN</b>   | 111 |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>  | 113 |
| <b>ANHANG</b>  | 122 |



---

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

---

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 1: Wirkungsebenen unterschiedlicher Beteiligungsformen.....   | 4   |
| Abb. 2: Integration von quantitativer und qualitativer Analyse.....  | 17  |
| Abb. 3: Anzahl der Breitbandanschlüsse in Deutschland .....  | 23  |
| Abb. 4: Beschäftigte im Bereich audiovisueller Medien .....  | 31  |
| Abb. 5: Management- und Ausführungssystem.....   | 52  |
| Abb. 6: Wettbewerbsstrategien .....  | 99  |
| Abb. 7: Produkt-/Marktstrategie .....  | 101 |
| Tab. 1: Motivation und formale Folgen unterschiedlicher Ausprägungsformen<br>von Kapitalbeteiligungen..... | 10  |
| Tab. 2: Wirtschaftszweige und Unternehmensstandorte.....   | 19  |
| Tab. 3: Charakteristika der unterschiedlichen Webgenerationen .....  | 24  |



---

## 1. EINLEITUNG

---

Die Medienbranche ist eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft. Der hohe Stellenwert der Branche lässt sich mehrfach begründen. Zum einen übt die Medienwirtschaft einen starken Einfluss auf die Bildung von Meinungen und kulturellen Werten aus. Zum anderen hat sie einen relativ hohen Anteil an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Zukunftsprognosen deuten weiterhin auf ausgeprägtes Wachstum in diesem Bereich. Die Film- und Fernsehbranche ist Teil dieser Branche. Ein Großteil der in Deutschland erzielten Wertschöpfung konzentriert sich hier auf wenige Standorte. Entsprechend war sie bereits öfters zentraler Gegenstand wirtschaftsgeographischer Untersuchungen. Dabei standen in jüngeren Arbeiten vor allem institutionen- und organisationstheoretische Fragen, z.B. bezüglich der Rolle des sozio-institutionellen Kontexts oder translokaler Beziehungen, im Vordergrund (z.B. Mossig 2004a/b; Gräf 2005; Bathelt und Gräf 2006). Noch selten jedoch wurde das Augenmerk hier auf die kapitalstrukturellen Verflechtungen der einzelnen Marktteilnehmer und deren Dynamik – beispielsweise das Eingehen und Auflösen gegenseitiger Minderheitsbeteiligungen – gelenkt.

Die im vorliegenden Bericht dargestellte Untersuchung strebt an, diese Forschungslücke mittels Ansätzen einer ‚Finanzgeographie‘ (Leyshon 1995: 533) ein Stück weit zu schließen. Gestützt auf eine explorative Studie des Film- und Fernsehclusters Unterföhring/Ismaning bei München wird systematisch geklärt, wie unterschiedliche Beteiligungsformen innerhalb lokaler, wissensbasierter Ökonomien wirksam werden. Besondere Berücksichtigung erfahren dabei Prozesse der Wissensgenese, -verteilung und -organisation, also z.B. die Frage, mit welchen Konsequenzen Veränderungen in den Eigentums- und Besitzverhältnissen in Bezug auf Lernprozesse innerhalb der Wertschöpfungssysteme einhergehen oder inwieweit die einzelnen Finanzierungsformen strategische Elemente in Lernprozessen (etwa die Auflösung von Lernblockaden/Gewinnung interessanter Kollaborationspartner oder neuer Kontakte) darstellen.

Damit ordnet sich das Vorhaben einer finanzwirtschaftlichen Ausrichtung der Wirtschaftsgeographie oder Finanzgeographie unter. Diese noch junge Forschungsrichtung lässt sich dabei in Anlehnung an Martin (1999) über folgende Inhalte, für die er geographische Forschungsarbeit sowohl empirisch als auch theoretisch bedeutsam einstuft, abgrenzen (Pollard 2003: 431): Zum ersten sind dies Themen aus dem Entwicklungskontext, also z.B. die Frage in welchem Zusammenhang die Zirkulation und Akkumulation von Kapital auf gesellschaftlich und räumlich zunehmende Fragmentierung von Großstädten oder zwischen Industrie- und Entwicklungsländern steht. Zweitens werden die spezifischen Institutionen des Kapitalmarkts – also v.a. institutionelle Investoren wie Banken, Pensionskassen, Beteiligungsgesellschaften, aber auch Finanzdienstleistungen, Bewertungskriterien, soziale Exklusion etc. – als wesentlicher Untersuchungsgegenstand benannt. Eine dritte wichtige Säule finanzgeographischer Arbeiten stel-



len Wesen und Dynamik von Finanzzentren als Knoten im Netz globalisierter Kapitalmärkte und transnationaler Geldflüsse dar. Viertens schließlich – und gemäß Martin mit gegenüber den drei erstgenannten Bereichen nochmals größerem Nachholbedarf – verweist er auf die Beziehung zwischen regionalen Kapitalflüssen und der Wirtschafts- bzw. Branchenentwicklung auf der gleichen Maßstabsebene.

Pollard (2003: 440f.) schlägt bezüglich des vierten Themenfeldes drei Pfade für künftige Arbeiten vor, überschrieben mit dem Ausdruck „Geographies of firm finance“. An erster Stelle führt sie eine stärker kontext-orientierte Betrachtung der Unternehmensfinanzierung auf, ausgehend von der Feststellung,

*„[w]hile innovation, learning, problem solving and other facets of economic co-ordination are now understood as geographically rooted, socially constructed achievements, firm finance is often treated as a silent partner in regional economic development“ (Pollard 2002: 442).*

Hinzu kommen zweitens eine vermehrte Berücksichtigung der „sozialen Natur des Ökonomischen“ (in ihren Worten ‚Socialise‘ – gegenüber zuvor ‚Spatialise‘ – firms in financial networks), wie z.B. die sozialen Netze, die mit dem Zuspruch einer Kreditfinanzierung oder dem Begegnen bestimmter Auswahlkriterien einhergehen, sowie schließlich drittens die Anregung, größeres Gewicht auf Machtbeziehungen bzw. -asymmetrien, die jeglichen Finanzierungsformen inhärent sind, zu legen.

Vor diesem Hintergrund hat die vorgenommene Untersuchung zum Ziel, lokale Eigenkapitalkonfigurationen<sup>1</sup> zu erfassen und in ihrer Wirkung auf ein regionales Wirtschaftssystem am Beispiel der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft aufzuklären. Dabei lauten die zentralen, forschungsleitenden Fragestellungen:

- Wie sind die Netzwerkstrukturen der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft in Bezug auf Kapitalverflechtung / Kapitalströme ausgestaltet und wie verändern sie sich über die Zeit?
- Mit welchen Auswirkungen gehen diese Prozesse einher (z.B. in Bezug auf die Auswirkungen eines lokalen Kapitalmarktes, globale Finanzströme, *lock-in* etc.)?
- Wie sind diese Strukturen und Entwicklungen zu bewerten und gegebenenfalls zu verbessern?

---

<sup>1</sup> (Außenfinanzierte) Eigenfinanzierung, auch als Beteiligungs- oder Einlagenfinanzierung bekannt, bezeichnet Finanzierungsvorgänge, bei denen Unternehmen zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird, d.h. bei der die Anteilseigner dem Unternehmen Mittel zuführen. Die Zuführung von Eigenkapital kann durch Erhöhung der Einlagen geschehen oder durch Aufnahme von neuen Gesellschaftern, welche neue Einlagen mitbringen (vgl. z.B. Wöhe 2005).



Zur Beantwortung dieser Fragen gliedert sich der vorliegende Bericht wie folgt: Zunächst werden in Kap. 2 einige ausgewählte konzeptionelle Überlegungen vorgestellt und der Gegenstand der Untersuchung präzisiert. Kap. 3 geht anschließend auf die methodischen Zugänge der Studie ein, bevor die beiden folgenden Abschnitte die gewonnenen empirischen Erkenntnisse über die Rolle von Kapitalverfügbarkeit und Unternehmensverflechtungen im Münchner Mediencluster wiedergeben. Hierbei stehen in Kap. 4 zunächst die mittelbaren Zusammenhänge (Probleme der Kapitalbeschaffung, Wahrnehmung der zunehmenden Konsolidierung der Branche), in Kap. 5 dann die indirekten Auswirkungen (z.B. veränderte Machtstrukturen und Lernprozesse) im Vordergrund. Kap. 6 legt die abgeleiteten wirtschafts- und standortpolitischen Implikationen offen. Die Arbeit schließt mit einer zusammenfassenden Bewertung der jüngeren Entwicklungen und Herausforderungen am Medienstandort München (Kap. 7).

---

## **2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDS**

---

Eigentumsstrukturen und Beteiligungsverhältnisse sind aufgrund der mit ihnen verbundenen Kommunikations- und Informationsprozesse sowie multidimensionalen Machtverhältnisse als zentrale Steuerungsmechanismen lokaler Wertschöpfungssysteme zu verstehen. In ähnlichem Zusammenhang thematisiert Mossig (2004a) die aus dem Besitz oder der Kontrolle über Ressourcen aller Art, also z.B. Geld oder einer überlegenen Technik, resultierende „Macht durch Überlegenheit und Stärke“ (allokative Ressourcen, *power over*) als ein zentrales Element der Netzwerksteuerung in der Film- und Fernsehwirtschaft.

### **2.1 Kapitalbeteiligungen und Unternehmenskooperationen**

Allokative Ressourcen im obigen Sinne können zu Ungleichheiten und Dominanzstrukturen in Produktionssystemen führen. So erlangt in der Regel derjenige eine übergeordnete Entscheidungsposition, der den Marktzugang für die nachfolgenden Glieder in der Wertschöpfungskette organisiert, z.B. TV-Sender über Produktionsfirmen mittels den Machtressourcen Geld und Sendeplatz (Mossig 2004a: 18).

Inhalt der vorliegenden Studie ist nun, die Abhängigkeitsstrukturen, wie sie mit Kapital- oder Unternehmensbeteiligungen<sup>2</sup> einhergehen, in ihren unterschiedlichen Ausprägungen zu

---

<sup>2</sup> Die Kapitalgeber erhalten bei der Beteiligungsfinanzierung grundsätzlich ein Anspruchsrecht am Gewinn, am Vermögen und am Liquidationserlös. Des Weiteren sind sie Mitträger des Unternehmensrisikos, welches je nach Rechtsform auch auf die Höhe der Einlage beschränkt sein kann. Daneben erlangen die Kapitalgeber Informations-, Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte.



beleuchten. Dazu bedient sie sich einer mehrstufigen Abgrenzung unterschiedlicher Beteiligungsformen (Abb. 1). Das dargestellte Klassifizierungsschema greift dabei auf die drei bereits genannten, von Pollard aufgezeigten Kategorien Kontext, Soziale Einbettung und Macht zurück und ergänzt diese um die Ebene Information bzw. Wissen als eine weitere z.T. mit Kapitalflüssen einhergehende Ressource (Powell et al. 2002: 229).

Daneben unterscheidet das Schema zwischen den verschiedenen Beteiligungsformen bzw. den sich für den Kapitaleigner ergebenden Rechten und Pflichten (z.B. Gewinn-/Verlustbeteiligung, Mitwirkung an der Unternehmenspolitik). Diese unterscheiden sich, wie im Folgenden näher ausgeführt, je nach Organisations- und Rechtsform einer Beteiligung.

**Abb. 1: Wirkungsebenen unterschiedlicher Beteiligungsformen**

|  | <b>Form der Beteiligung</b>  | <b>Wirkungsebene</b><br>(handlungsermöglichend bzw. -beschränkend)                           |   |                                 |
|--|--|--|---|---------------------------------|
| <b>nicht-emissionsfähige Unternehmen</b><br>(Personenges., GmbH) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalbeteiligungsgesellschaften (privat / öffentlich)</li> <li>- Venture-Capital Gesellschaften</li> <li>- Buy-Outs</li> </ul>  | <b>Kontext</b>   | <b>Soziales Gefüge und Macht</b>            | <b>Wissen und Information</b>   |
|  |  | materiell  | subjektiv /<br>allokativ (bei Eigentum)     | tacit /<br>implizit             |
| <b>emissionsfähige Unternehmen</b><br>(AG, KGaA)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minderheitsbeteiligung</li> <li>- Sperrminorität</li> <li>- Einfache Mehrheitsbeteiligung</li> <li>- Qualifizierende Mehrheitsbeteiligung</li> <li>- Squeeze-Out</li> </ul> | Konstellationen abhängig vom Grad des Einflussnahme<br>(von nicht-maßgeblich bis herrschend) |   |                                 |
|  |  | strukturell  | kollektiv /<br>autoritativ (bei Herrschaft) | transformativ bzw.<br>absorptiv |

Quelle: Eigene Darstellung

Kapitalbeteiligungen stellen eine spezifische Form von Unternehmenskooperationen dar. Allgemein wird unter einer Unternehmenskooperation „(...) die längerfristige, explizit vertraglich vereinbarte und kündbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen“ (Picot et al. 2002: 185) verstanden. Neben einer generellen Zweckbeziehung zur Erreichung betrieblicher Ziele ist somit die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit der beteiligten Akteure charakteristisch. Zur Anbahnung und Unterhaltung solcher Kooperationen kann es beispielsweise im Rahmen einer Niederlassung innerhalb eines Industrieclusters sowie Netzwerkes kommen, da Kontakte zu potentiellen Partnern auf diese Weise am einfachsten geknüpft werden können.

Gemäß Handelsgesetzbuch sind Beteiligungen „Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu



jenen Unternehmen zu dienen [...] Als Beteiligungen gelten im Zweifel Anteile an einer Kapitalgesellschaft, die insgesamt den fünften Teil des Nennkapitals dieser Gesellschaft überschreiten“ (vgl. § 271 Abs. 1 S. 1 u. 3 HGB). Die Art der Anteile ist hierbei nicht von Bedeutung. Es kann sich bspw. um Aktien, GmbH-Anteile, Komplementär- oder Kommanditeinlagen handeln (Baetge et al. 2005: 319). Die zwischenbetriebliche Verbindung basiert somit neben dem vertraglichen auch auf einem finanzwirtschaftlichen Aspekt.

## **2.2 Motivation der unterschiedlichen Beteiligungsformen**

Für Kapitalbeteiligungen existieren vielfältige Beweggründe. So kann durch sie z.B. eine glaubhafte Absicherung von kooperativen Beziehungen geleistet werden, „wenn ein Partner spezifische Investitionen tätigen muss und damit vom anderen Partner abhängig wird“ (Picot et al. 2002: 197). Weitere Gründe sind ihr Einsatz als Instrument zur potentiellen Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik, als Mittel zur Risikostreuung sowie als Kapitalanlage. Letztere äußert sich in Portfolioinvestitionen, die vor allem rendite- und spekulationsorientiert ist und nur mit einem kurz- bis mittelfristigen Interesse getätigt wird (Kutschker/Schmid 2005: 81). Im vorliegenden Kontext stehen neben den rein monetären Beweggründen (Renditeorientierung) auch strategische Motive im Vordergrund. Diese lassen sich zum einen durch die Direktinvestitionstheorie, zum anderen mittels einer Differenzierung verschiedener Kapitalformen systematisieren.

### **2.2.1 Strategische Motive**

Die Direktinvestitionstheorie nennt strategische Motive explizit als einen der Hauptgründe für Direktinvestitionen. Sie stehen neben der Beschaffungs-, Absatz- und Effizienzorientierung von Kapitalinvestitionen (Seyoum 2006: 391). Eine Direktinvestition liegt vor, wenn die Kapital- oder Stimmrechtsanteile an einem Unternehmen 10% oder mehr betragen. Bei Werten unter dieser Schwelle geht man von einer Portfolioinvestition aus, bei der nicht das Kontroll-, sondern das Ertrags- und das Risikodiversifikationsmotiv dominieren (Kutschker/Schmid 2005: 82).

Während die beschaffungsorientierte Sichtweise vor allem den Zugang zu Rohstoffen, Kapital und qualifiziertem Personal umfasst, konzentriert sich die Effizienzorientierung auf die Realisierung von Größen- und Synergieeffekten. Mit dem absatzorientierten Motiv wird vor allem das Streben nach besserem Zugang zu neuen Märkten thematisiert. Neben dem Einsparpotential von Transport- und Kommunikationskosten ist hier räumliche Nähe zu den Konsumenten relevant (Kutschker/Schmid 2005: 84f.).

Strategische Motive konkretisieren sich in sog. *strategic assets*, die einem Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile sichern können (Connor 2007: 127). Sie drücken sich beispielsweise



in sog. *source assets* aus, also potentiellen Kontakten zu formellen und informellen Informations- und Kommunikationsnetzwerken, die den Unternehmen Zugang zu implizitem Marktwissen ermöglichen (Seeley 2007: 65). Durch Kapitaleinsatz lassen sich somit „Horchposten in strategisch bedeutsamen Märkten“ (Kutschker/Schmid 2005: 85) errichten. Gemäß Zaheer und Manrakhan (2001: 677f.) erzielen strategisch motivierte Kapitalbeteiligungen in Clustern die größten Effekte, da hier die Informationspotentiale besonders viel versprechend sind und spezifisches Wissen am besten akquiriert werden kann.

### 2.2.2 Netzwerkzugang und soziales Kapital

In den sozialtheoretischen Arbeiten Bourdieus finden sich Ähnlichkeiten zu den vorgestellten Überlegungen hinsichtlich strategischer Motive für Kapitalbeteiligungen.

*„Bourdieu views power at the heart of any analysis seeking to explain action, and describes it in terms of the forms of capital people have access to, use, preserve, or maximise in different social fields” (Sideri 2004: 66).*

Er identifiziert hierbei vier unterschiedliche Arten von Kapital, die ihrem Besitzer jeweils unterschiedlichen Nutzen stiften.

Das ökonomische Kapital bezieht sich auf das finanzielle Einkommen, allgemeine monetäre Ressourcen und Vermögensgegenstände. Unter diesem Aspekt sind demnach auch die oben erwähnten Beteiligungen einzuordnen. Seinen institutionellen Ausdruck hat das ökonomische Kapital in den dazugehörigen Property Rights, welche die jeweiligen Nutzungs- und Verfügungsrechte bezeichnen (Anheier et al. 1995: 862). Letztere setzen sich aus den folgenden vier Einzelrechten zusammen:

*„[D]as Recht, ein Gut zu nutzen (usus), das Recht, dieses Gut hinsichtlich Form und Substanz zu verändern (abusus), das Recht, sich entstandene Gewinne anzueignen, bzw. die Pflicht, Verluste zu tragen (usus fructus), das Recht, das Gut zu veräußern und den Liquidationserlös einzunehmen“ (Picot et al. 2002: 55).*

Werden in zwei Fällen die Property Rights jeweils unterschiedlich verteilt, so stiftet das gleiche Gut in beiden Fällen einen anderen Nutzen und der Wert des ökonomischen Kapitals differiert.

Kulturelles Kapital existiert in drei Hauptformen: (1) in Form von Fähigkeiten oder implizitem Wissen; (2) objektiviert in kulturellen Objekten, wie z.B. Kunstgegenständen; und (3) institutionalisiert durch offiziell anerkannte Abschlüsse, wie etwa Diplome und Zeugnisse (Holt 1998: 3). Somit stellen z.B. spezifische Markt- und Brancheninformationen kulturelles Kapital dar.

Unter symbolischem Kapital versteht Bourdieu den Status, das Prestige, die Reputation, die soziale Anerkennung sowie das Vertrauen, das einer Person oder einer Organisation entgegengebracht wird (Gergs 2003: 38). Es drückt das Einfluss- bzw. Machtpotential von Institutionen aus (Sideri 2004: 66) und äußert sich im Bereich der Film- und Fernsehindustrie z.B. in der Projektarbeit (Gräf 2005: 18f.). Denkbar ist hier die Durchsetzungsfähigkeit unter den Partnern,



die sich beispielsweise in der Bestimmung des Ablaufs eines Projekts oder in der Kontrolle erfolgskritischer Faktoren niederschlägt.

Den wichtigsten Aspekt der von Bourdieu unterschiedenen Formen von Kapital stellt im vorliegenden Kontext soziales Kapital dar. Hiermit wird der Zugang zu sozialen Netzwerken und somit die Anzahl und Qualität von Kontakten ausgedrückt (Gergs 2003: 34). Durch die Mitgliedschaft in solchen Netzwerken gelangen tatsächlich vorhandene und potentielle Ressourcen in Nutzungsreichweite der beteiligten Akteure (Anheier et al. 1995: 862).

Das soziale Kapital ist quasi der Ausdruck des strategischen sowie des absatzorientierten Motivs aus der Direktinvestitionstheorie. Der Hauptnutzen ergibt sich neben dem Zugewinn neuer Ansprechpartner aus dem leichteren Zugang zu spezifischen Marktinformationen sowie zu Absatzmärkten im Allgemeinen (Gergs 2003: 38). In der Film- und Fernsehbranche sind diese Faktoren etwa bereits in der Ausschreibungsphase einer potentiellen Zusammenarbeit von Produktionsfirmen und Sendern relevant, da durch frühzeitige Kenntnis die besonderen Vorstellungen des Auftraggebers berücksichtigt werden können (Mossig 2004a: 20; Gräf 2005: 15f.).

Bei der Frage, wie symbolisches, kulturelles und soziales Kapital zu akkumulieren sind, ist das ökonomische Kapital von zentraler Bedeutung. So muss etwa für die Schaffung, Erhaltung oder Reproduktion eines sozialen Netzwerkes viel Geld und somit ökonomisches Kapital investiert werden. Bourdieu vertritt die Meinung, dass alle anderen Formen von Kapital ihren Ursprung im ökonomischen Kapital haben. Andererseits sind unter bestimmten Bedingungen z.B. symbolisches und soziales Kapital in ökonomisches Kapital konvertibel (Gergs 2003: 40).

Anhand dieser Klassifikation von Kapitalarten lassen sich Unternehmen bzw. Personen in eine Art Landkarte einordnen, die sich an den Kriterien „Kapitalvolumen“, „Kapitalstruktur“ und „relativ positive oder negative wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens“ orientiert. Durch die direkte Gegenüberstellung von solchermaßen definierten Unternehmen ist es möglich, bestimmte Handlungsempfehlungen zu geben, um die Position relativ zu den anderen Unternehmen zu verbessern.

## **2.3 Formalrechtliche Konsequenzen von Kapitalbeteiligungen**

### **2.3.1 Überblick**

Die Motivation für eine Kapitalbeteiligung ist umso höher, umso wahrscheinlicher das Erreichen der angestrebten Ziele ist. Hierzu tragen die formalen Folgen von Kapitalbeteiligungen im rechtlichen Sinne bei, die zum Teil sehr umfangreiche Eingriffsrechte in die Unternehmenspolitik eines Unternehmens gewähren (vgl. auch Tab. 1).



Abhängig von der Rechtsform des Investitionsobjekts kann ein Investor auf unterschiedliche Weise von seinem Engagement profitieren. Das Spektrum reicht von Inanspruchnahme einfacher Gewinnausschüttungen bei Einzelunternehmern bis hin zu umfangreichen Mitspracherechten im Falle einer Kapitalgesellschaft. So bringt z.B. der Besitz von Stammaktien „das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung (HV), das Recht auf Auskunftserteilung auf der HV, das Stimmrecht, das Recht auf Dividende, das Recht auf Anteil am Liquidationserlös, das Bezugsrecht und das Recht auf Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen“ (Perriodon/Steiner 2003: 369) mit sich. Falls auf einer Hauptversammlung somit eine ausreichend große Anzahl von Stimmrechten organisiert wird, kann theoretisch die gesamte Planung und Steuerung des Unternehmens maßgeblich beeinflusst werden.

Handelt es sich in diesem Zusammenhang um stabile Mehrheiten, so spricht man bei Erfüllung weiterer Bedingungen von einem Konzern. In einem solchen Fall ist das unternehmerische Einflusspotential auf eine andere Gesellschaft am größten.

*„Im deutschen Rechts Sprachgebrauch wird unter dem Begriff Konzern im weitesten Sinne die Verbindung von zwei oder mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen, d.h. Gesellschaften, die ihre selbstständige, eigene Rechtsform behalten, verstanden“ (Theisen 2000: 27).*

Da konzerngebundene Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren, „so dass sie quasi nur noch Betriebsteil einer größeren wirtschaftlichen Einheit sind“ (Baetge 2004: 1), kann somit nicht mehr von einer gegenseitigen Kooperation der Unternehmen gesprochen werden, da die Akteure ihre freiwillige Austrittsoption nicht mehr uneingeschränkt ausüben können.

Das zentrale Kriterium zur Erfüllung der Konzerneigenschaft gem. § 18 Abs. 1 AktG ist die einheitliche Leitung der wirtschaftlichen Aktivitäten durch das sog. herrschende Unternehmen, unter der die betroffenen Unternehmen zusammengefasst sind (Baetge 2004: 1). Der Gehalt des Begriffs der einheitlichen Leitung ist gesetzlich nicht definiert und aufgrund seiner Unschärfe nicht eindeutig zu bestimmen. Es erscheint jedoch zulässig, sich hierbei auf die allgemeine Koordination der Konzernaktivitäten zu beziehen (Baetge 2004: 92). Hierunter fällt etwa die Festlegung der Unternehmensziele, der Grundzüge der Finanz-, Investitions-, Markt- und Personalpolitik, die Entscheidung über besondere geschäftliche Maßnahmen sowie die Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen. Weitere Aspekte wie z.B. die Kontrolle der gemeinsamen Zielerreichung oder organisatorische Fragen sind denkbar (Theisen 2000: 35ff.).

Wurde zwischen zwei Unternehmen dagegen ein Beherrschungsvertrag gem. § 291 AktG abgeschlossen, so wird die einheitliche Leitung in jedem Fall als gegeben angesehen (vgl. § 18 Abs. 1 S. 2 AktG).

*„Die Leitung des herrschenden Unternehmens ist gegenüber dem Vorstand der abhängigen Unternehmen des Vertragskonzerns weisungsberechtigt (§ 308 Abs. 1 Satz 1 AktG). Aufgrund dieses Weisungsrechts darf die*



*herrschende Gesellschaft auch Weisungen erteilen, die für das abhängige Unternehmen nachteilig sind (§ 308 Abs. 1 Satz 2 AktG)*“ (Baetge et al. 2004: 6).

Daneben ist das herrschende Unternehmen bezüglich der Minderheitsgesellschafter des abhängigen Unternehmens zu Abfindung und Ausgleich, sowie gegenüber den Gläubigern zur Übernahme eines während des Beherrschungsverhältnisses entstehenden Jahresfehlbetrags verpflichtet (vgl. §§ 302, 304, 305 AktG).

Befinden sich mindestens 95% des Grundkapitals im Besitz eines Aktionärs, so hat dieser das Recht, die übrigen Minderheitsgesellschafter im Zuge des *Squeeze-out*-Verfahrens gegen eine Barabfindung aus dem Unternehmen zu drängen. Auf diese Weise kann eine 100%-Tochtergesellschaft gegen den Willen der anderen Gesellschafter geschaffen werden (vgl. §§ 327a, 327b AktG).

**Tab. 1: Motivation und formale Folgen unterschiedlicher Ausprägungsformen von Kapitalbeteiligungen**

|  | Motivation  | Formale Folgen   |
|--|---|--|
| <b>Joint Venture</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung unternehmensfremder Ressourcen</li> <li>- Schutz kooperationsspezifischer Investitionen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitspracherecht in Höhe des jeweiligen Anteils</li> <li>- spezielle Regelungen des Gesellschaftsvertrags</li> </ul> |
| <b>cross-shareholding</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung unternehmensfremder Ressourcen</li> <li>- Vertrauensbildende Maßnahme (Commitment)</li> <li>- Markteintrittsbarriere für potentielle Konkurrenten</li> </ul> | Abh. von Beteiligungshöhe (vgl. auch § 19 Abs. 3 AktG)   |
| <b>Kapitalbeteiligungsgesellschaft</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertsteigerungen der Beteiligung</li> <li>- laufende Gewinnausschüttungen</li> </ul>   | Abh. von Beteiligungshöhe  |
| <b>stiller Gesellschafter</b>          | <p><i>Typisch:</i> Gewinnbeteiligung und Abfindung mit nomineller Einlage</p> <p><i>Atypisch:</i> Gewinnbeteiligung und Beteiligung am Vermögenszuwachs</p>   | Begrenzte Kontrollrechte   |

Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fruin 1994: 257; Perridon und Steiner 2003: 360ff.; Picot et al. 2002: 195ff.; Picot et al. 2001: 301ff.; Kutschker und Schmid 2005: 248 u. 768; Aktiengesetz; Handelsgesetzbuch.

Das im Handelsgesetzbuch geregelte sog. Control-Konzept führt weitere Rechte der Muttergesellschaft auf. Es knüpft an die rechtliche Möglichkeit des Mutterunternehmens an, die Tochtergesellschaft zu beherrschen (Baetge 2004: 96). Dies ist dann der Fall, wenn dem Mutterunternehmen entweder die Mehrheit der Stimmrechte zusteht, wenn es das Recht hat, die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgans zu bestellen oder abzurufen, oder wenn ein beherrschender Einfluss aufgrund eines geschlossenen Beherr-



schungsvertrages bzw. aufgrund einer Satzungsbestimmung des Tochterunternehmens vorliegt (vgl. § 290 Abs. 2 Nr. 1-3 HGB). Der hier genannte Beherrschungsvertrag wird analog im Sinne des Aktiengesetzes betrachtet (Baetge 2004: 99).

Eine Sonderform stellen mittelbare Beteiligungen an anderen Unternehmen dar. Hier hält das Tochterunternehmen wiederum einen Anteil an einem dritten Unternehmen, der sog. Enkelgesellschaft. Resultieren aus diesem Anteilsbesitz gesetzliche Rechte im obigen Sinne, so sind diese Rechte gem. § 290 Abs. 3 HGB dem Konzernmutterunternehmen zuzurechnen. Das Aktiengesetz berücksichtigt in den §§ 16 und 17 ebenfalls die Möglichkeit mittelbarer Beteiligungen. So heißt es z.B. in § 17 AktG, dass auch dann von Abhängigkeit ausgegangen wird, wenn die Mutterunternehmung nur „(...) mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann“ (§ 17 Abs. 1 AktG). Auf diese Weise entsteht ein mehrstufiger Konzern, der sich beliebig erweitern lässt und somit weitverzweigte Strukturen annehmen kann (Ramm 2002: 22). Wie im Folgenden ausführlicher dargestellt, lassen sich die aufgeführten Aspekte zu Motivation und formalen Folgen den einzelnen Ausprägungsformen von Kapitalbeteiligungen differenziert zuordnen.

### **2.3.2 Joint Venture**

Arbeiten z.B. zwei Unternehmen in einem spezifischen Bereich zusammen und bringen sie im Zuge dessen eigene Ressourcen in die Kooperation ein, so ermöglicht die Gründung eines *Joint Ventures* als gemeinsame Tochterunternehmung die Senkung der Gefahr des opportunistischen Verhaltens des Partners. Beide Unternehmen beteiligen sich – in den meisten Fällen je zur Hälfte - am *Joint Venture*, stellen Kapital, Vermögen, Personal und Wissen zur Verfügung und reduzieren somit das Problem der unzureichenden Möglichkeit gegenseitiger Kontrolle. Indem sich die Partnerunternehmen durch dieses glaubwürdige Signal binden, wird zudem Vertrauen aufgebaut, das sehr zum Erfolg des speziellen Anlasses der Gründung des Gemeinschaftsunternehmens beiträgt (Picot et al. 2001: 316; Kutschker/Schmid 2005: 248).

Die Hauptmotivation für die Gründung eines *Joint Ventures* ist die Einbindung unternehmensfremder *strategic assets*, auf die ein Zugriff ohne Kooperation mit einem Dritten nicht möglich oder mit zu hohen Kosten verbunden wäre (Picot et al. 2001: 300ff.). Man kann dies auch als das Streben nach ökonomischem, kulturellem oder sozialem Kapital interpretieren, da neben dem Nutzungsrecht unternehmensexterner Vermögensgegenstände sowohl implizites Know-how als auch Kontakte im Mittelpunkt stehen können.

Ein weiteres Motiv betrifft die geringen Schutzmöglichkeiten eigener in eine Kooperation eingebrachter Ressourcen, bzw. die *Hold-up*-Gefahr, bei der kooperationspezifische Investitionen durch opportunistisches Verhalten des Partners manipuliert werden. Sowohl beiderseitige



Kapitalbeteiligungen am Gemeinschaftsunternehmen als auch vertragliche Bestimmungen können dies verhindern (Picot et al. 2002: 195).

Die formalen Rechte und Pflichten sind hauptsächlich durch den Kooperationsvertrag festgelegt, ergeben sich im Übrigen jedoch aus dem Gesetz. Hier ist dann der jeweilige Anteil am Grundkapital für das Ausmaß der zur Verfügung stehenden Rechte ausschlaggebend (Perridon/Steiner 2003: 360ff.).

### **2.3.3 Cross-shareholding**

Eine weitere Ausprägungsform von Kapitalbeteiligungen ist das sog. *cross-shareholding*. Diese Variante wird im Aktiengesetz als die wechselseitige Beteiligung von Unternehmen beschrieben (vgl. § 19 AktG). Hier wird also nicht eine gemeinsame Tochtergesellschaft zwischengeschaltet, sondern man beteiligt sich gegenseitig direkt am anderen Unternehmen. Praxisbeispiele finden sich vor allem in Japan, wo die großen *Keiretsu*-Unternehmensnetzwerke durch systematische Überkreuzbeteiligungen von Betrieben aus zum Teil unterschiedlichen Branchen und Wertschöpfungsstufen charakterisiert sind (Fruin 1994: 257).

Das *cross-shareholding* sichert einerseits den wirtschaftlichen Zusammenhalt der Gruppe. Hierbei ist z.B. die gemeinsame Planung und Durchführung wichtiger Investitionen charakteristisch. Andererseits baut man auf diese Weise auch eine Markteintrittsbarriere für potentielle Konkurrenten auf, die praktisch nur durch unsichere und teure *green-field-investments* und nicht etwa durch die Akquisition bestehender Unternehmen des Netzwerkes aktiv den Markt bearbeiten können (Kutschker/Schmid 2005: 768). Dieses "Abschreckungspotential" lässt sich dem symbolischen Kapital zuordnen, da durch eine Beteiligung an weit verzweigten, den Markt beherrschenden Netzwerken die Reputation und die Einflussmöglichkeiten steigen. Somit kann wiederum durch Einsatz ökonomischen Kapitals ein Zugang zu langfristigen Netzwerken und speziellen Ressourcen erreicht werden. Analog zum *Joint Venture* wird durch das *cross-investment* ein glaubwürdiges Commitment gegeben, das dem Partner verlässliche Kooperationsbereitschaft signalisiert (Picot et al. 2002: 197).

Auch hier ist das rechtliche Einflusspotential abhängig von der Höhe des Anteilsbesitzes am anderen Unternehmen (Perridon/Steiner 2003: 360ff.). Erlaubt der gegenseitige Anteilsbesitz einen jeweils beherrschenden Einfluss, so kann die paradoxe Situation eines wechselseitig bestehenden Konzerns auftreten, bei der jedes Unternehmen gegenüber dem jeweils anderen zur Erteilung von Weisungen berechtigt ist (vgl. § 19 Abs. 3 AktG).

### **2.3.4 Kapitalbeteiligungsgesellschaften**

Einem Unternehmen ist es grundsätzlich möglich, auf verschiedene Art und Weise Kapital zu akkumulieren. So ist einerseits die sog. Außen- und Innenfinanzierung zu unterscheiden, wobei



im ersteren Fall das Kapital aus unternehmensfremden Quellen stammt. Andererseits existiert sog. Eigen- und Fremdfinanzierung. Hier wird nach den Kriterien der Rechtsstellung der Kapitalgeber sowie der Kapitalhaftung differenziert (Wöhe/Döring 2002: 675ff.). Bei der Beteiligungs- bzw. Einlagenfinanzierung handelt es sich für das betroffene Unternehmen um ein Instrument der Eigenfinanzierung, wobei die Mittel dem Unternehmen von externen Akteuren zufließen (Perridon/Steiner 2003: 354).

Ähnlich wie bei Wagnis- oder *Venture Capital (VC)*-Gesellschaften ist es das Ziel von Kapitalbeteiligungsgesellschaften (Private Equity, kurz PE) dem betroffenen Unternehmen neben Eigenkapital Beratungsdienste und Know-how zur Verfügung zu stellen, um auf diese Weise das Wachstum des Unternehmens zu unterstützen. Die Hauptertragsquelle der Kapitalbeteiligungsgesellschaft stellen hier vor allem die laufenden Gewinnausschüttungen aus dem Beteiligungsverhältnis dar (Perridon/Steiner 2003: 365f.). Somit besteht ausschließlich das Ziel, das ökonomische Kapital zu vermehren. Strategische Aspekte bleiben weitestgehend unberücksichtigt.

Die Mitspracherechte richten sich wiederum einzig nach der Höhe des Beteiligungskapitals. Da es sich bei den geförderten Unternehmen hauptsächlich jedoch um kleine und mittelständische Betriebe handelt, dürfte auch eine Minderheitsbeteiligung einen erheblichen Machtspielraum eröffnen. Schließlich sind die Unternehmen auf die Beratung, Betreuung und das Wissen der Experten in den Kapitalbeteiligungsgesellschaften angewiesen (Perridon/Steiner 2003: 360ff.).

### **2.3.5 Stille Gesellschafter**

Kapitalbeteiligungsgesellschaften können auch die Rolle eines sog. stillen Gesellschafters einnehmen. Das Handelsgesetzbuch gibt folgende Definition: „Wer sich als stiller Gesellschafter an dem Handelsgewerbe, das ein anderer betreibt, mit einer Vermögenseinlage beteiligt, hat die Einlage so zu leisten, daß sie in das Vermögen des Inhabers des Handelsgeschäfts übergeht“ (§ 230 Abs. 1 HGB). Das Innenverhältnis zwischen Unternehmer und Gesellschafter braucht bei der stillen Gesellschaft nicht nach außen in Erscheinung zu treten.

Analog zur Kapitalbeteiligungsgesellschaft ist das Hauptmotiv eines stillen Gesellschafters finanzieller Natur. Gerade der Umstand, dass das Innenverhältnis nach außen nicht erscheinen muss, macht weitergehende Aspekte wie z.B. den Aufbau sozialen und kulturellen Kapitals unwahrscheinlich, da der Investor diesen Effekt mit einer stillen Beteiligung nicht erzielen kann.

Rechtlich steht dem stillen Gesellschafter nur ein begrenztes Kontrollinstrumentarium zur Verfügung (vgl. § 233 HGB). Weiterhin wird ihm der Anspruch auf Auszahlung bzw. Gewinnbeteiligung gesetzlich garantiert.



*„Der stille Gesellschafter ist stets mit „angemessenem Anteil“ am Gewinn zu beteiligen (§ 231 Abs. 2 HGB), am Verlust nimmt er nur bis zur Höhe seiner Einlage teil. Die Verlustbeteiligung kann ausgeschlossen werden“ (Perridon/Steiner 2003: 360ff.).*

Außerdem ist in eine „typische“ bzw. „atypische“ stille Gesellschaft zu unterscheiden, wobei der Kapitalgeber in ersterem Fall bei Beendigung seines Engagements mit seiner nominellen Einlage abgefunden, im letzteren Fall am Vermögenszuwachs der Unternehmung beteiligt wird. Hierbei ist auf den geschlossenen Gesellschaftsvertrag abzustellen.

## **2.4 Rückschlüsse für das Forschungsprojekt**

Die Abgrenzung der Kapitalbeteiligung von anderen Formen der Unternehmenskooperation ist maßgeblich durch das Vorhandensein einer Vermögenseinlage bzw. des Anteilsbesitz am Grundkapital eines anderen Unternehmens zu realisieren. Eine Kapitalbeteiligung ist jedoch dann keine Kooperationsform mehr, wenn von rechtlicher Seite von einem Konzern ausgegangen wird. Hier ist das Einflusspotential zu groß, um noch von einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit der betrachteten Unternehmen sprechen zu können.

Unterschiedliche Ausprägungsformen von Kapitalbeteiligungen stellen eine Möglichkeit dar, verschiedene unternehmerische Motive zu befriedigen. Da die vorliegende Untersuchung das Hauptaugenmerk auf Kapitalbeteiligungen innerhalb der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft legt, rücken wichtige institutionalisierte, aber auch informelle Aspekte von Unternehmenskooperationen in den Fokus. Kapitalbeteiligungen erleichtern die Integration eines Unternehmens in sozioökonomische Netzwerke, da auf diese Weise potentiellen Partnerunternehmen z.B. im Rahmen eines *Joint Ventures* ein Signal für langfristiges Engagement und Kapitalbindung gegeben wird. Gleichzeitig profitiert das Unternehmen von der zur Verfügung stehenden Infrastruktur und sichert sich aufgrund seines rechtlichen Einflusspotentials Informationen, implizites Wissen, *strategic assets*, neue Kontakte, Reputation, Macht, Mitspracherechte oder sonstige strategische Ressourcen. Je nach unternehmerischer Motivation kann somit von einer einfachen Kooperation bis zu einem engen Beherrschungsverhältnis jede Koordinationsform entstehen.



---

### 3. METHODISCHES VORGEHEN UND ANALYSERAHMEN

---

Der Medienstandort München, einschließlich des Film- und Fernsehclusters Unterföhring/Ismaning, dessen Wurzeln bis auf die Ansiedelung der RIVA-Lichttechnischen-Betriebe in den 1950er Jahren zurückgeht, die 1963 von Bayerischem Rundfunk und dem Zweitem Deutschen Fernsehen übernommen wurden, und der ab 1972 vor allem durch Ansiedelung der Kirch-Gruppe (zuvor ‚Taurus-Film‘) gezeichnet ist, stellt zusammen mit Grünwald-Geiselgasteig als ebenfalls bedeutsamer Produktionsstätte im Münchner Süd-Osten ein viel versprechendes Objekt für eine Fallstudie zur o.g. Fragestellung dar. Die günstigen Standortvoraussetzungen – von institutioneller Dichte über Bildungs- und Förderungsmöglichkeiten, Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitnehmer, ‚buzz‘ oder ‚lokalem Rauschen‘ usw. bis hin zum für die kreative Ökonomie so wichtigem urbanen Umfeld – sind bereits hinreichend dokumentiert (z.B. IHK München und Obb. und LH München 2003). Folglich ist auf diese Aspekte ebenso wie auf die Rolle der Medienbranche für die regionale Wirtschaftsentwicklung nicht näher einzugehen. Weniger im Zentrum des Interesses standen bislang dagegen die komplexen Beteiligungsverhältnisse und Eigentumsstrukturen der hier angesiedelten Unternehmen untereinander.

#### 3.1 Grundlegende Überlegungen

Gesellschaftliche Prozesse und Strukturen können im Allgemeinen durch quantitativ-empirische oder durch qualitativ-hermeneutische Untersuchungsverfahren der empirischen Sozialforschung beschrieben und erklärt werden. Dem explorativen Charakter des Vorhabens gerecht werdend sollen vorwiegend qualitative Verfahren (Experteninterviews) aufschlussreiche Hinweise auf die Wirkungen geben, mit denen die unterschiedlichen Beteiligungsformen im Wertschöpfungssystem der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft einhergehen.

Nach ihrem Subjekt-Objekt-Bezug existieren drei Arten qualitativer Methodologien (Flick et al. 1995: 17): Erstens die *Hermeneutik*, als eines der ältesten Verfahren der Sprach- und Textanalyse der Geisteswissenschaften; zweitens die *Phänomenologische Psychologie*, welche die direkte Wahrnehmung des Inneren mit der Äußerung des psychischen Lebens kombiniert, und an dritter Stelle die *Ethnomethodologie*. Letztere versucht durch das Anknüpfen an alltägliche Aktivitäten der Menschen in der Gesellschaft, ebenfalls die psychische und soziale Realität vom Subjekt her zu erfassen und konstruiert die Sichtbarkeit bzw. die Interaktionen bestimmenden Basisregeln von alltagsweltlichen Strukturen (Mayring 1997: 29).

Qualitative Ansätze kennen kaum eigene, prinzipiell von quantitativen Ansätzen andersartige Erhebungsinstrumente (Kromrey 2006: 75). Auch sie bedienen sich standardisierter Verfahren, die oft auch nur teilstandardisiert sind. Der Vorteil unstandardisierter oder teilstandardisierter



ter Erhebungsmethoden liegt klar darin, nach der Erhebung und der Auswertung mehrere Kategorien eines Meinungsspektrums vorliegen zu haben. Dies verhindert bzw. minimiert die Gefahr von etwaigen Suggestiv-Wirkungen auf den Betroffenen. So genießen qualitative Untersuchungsmethoden eine gewisse Flexibilität: dem individuellen Untersuchungsgegenstand soll eine angemessene Vorgehensweise gewählt werden, die unter Umständen im Verlauf der Untersuchung verändert und neu gewonnenen Erkenntnissen angepasst werden kann (Wessel 1996: 40).

Spezifische Forschungsprinzipien werden mit Verzicht auf vorab strukturierte Schemata verfolgt, um eine gemeinsame Basis zu erzielen (Atteslander 2006: 71), dazu gehören:

- (1) Offenheit bezüglich der Wahl der Methoden, dem Forschungsablauf, der Auswahl der Untersuchungspersonen sowie bezüglich der Haltung der Forschenden dem Untersuchungsgegenstand gegenüber, um Wahrnehmungseinschränkungen zu vermeiden.
- (2) Akzeptanz des Prozesscharakters der Forschung, in dem die Wirklichkeit andauernd interpretiert und neu veranschaulicht wird.
- (3) Reflexivität, aus der heraus Hypothesen und Theorien erst im Laufe der Erforschung gebildet werden.
- (4) Explikation als methodische Kontrolle zu sichern, durch die Offenlegung von Vorwissen und dem Forschungsvorgehen.
- (5) Kommunikation erlaubt die Anwendung alltagsweltlicher Regeln und deren Rekonstruktion, aber auch die Möglichkeit, eine Ähnlichkeit zwischen Alltagstheorien und wissenschaftlichen Aussagen herzustellen.

Warum dennoch oftmals die Anwendung von qualitativen Erhebungsmethoden gescheut wird, liegt häufig an den Kosten, die diese mit sich bringen können. Sowohl Zeit-, als auch Sach- und Personalaufwand sind bei diesen Methoden nicht selten sehr hoch, da viele Studien und Untersuchungspersonen benötigt werden, um zu einer möglichst effektiven Stichprobe von Aussagen zu gelangen. Zudem gibt es laut Kritikern eine Problematik bezüglich der Stichproben, Lamnek (2005: 3) erläutert hierzu, dass die Stichproben oft keine „echten“ Stichproben sind, da sie nach dem Zufallsprinzip heraus gegriffen werden; weiter sei die Größe der Stichprobe auch oft nicht ausreichend um repräsentativ zu sein. Noch dazu wird z.T. die Verwendung nicht-metrischen Variablen bemängelt, die letztendlich bei der Auswertung keine statistischen Analysen erlauben.

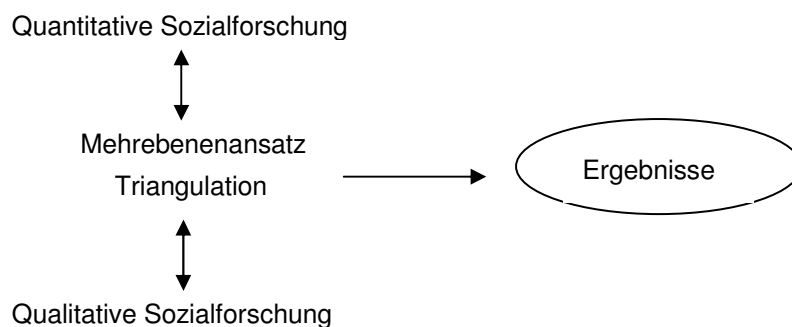
Demgegenüber setzen quantitative Methoden Hypothesen voraus, die an Hand von Fragebögen und Interviews mit vorformulierten, standardisierten Antwortmöglichkeiten getestet werden. Die Auswertung quantitativ erhobener Daten erfolgt üblicherweise zu geringeren Kos-



ten, da die Informationen nur noch einer Interpretation durch statistische Analysetechniken bedürfen. Zeit- und Personalaufwand ist somit meist niedriger als bei qualitativen Analysen. Da bei der Untersuchung vorab genaue Hypothesen sowie exakte Untersuchungsziele festgelegt werden, wird an quantitativen Verfahren jedoch die eingeschränkte Wahrnehmung möglicher wichtiger Ergebnisse bemängelt. Die Gefahr einer Suggestiv-Wirkung auf Forscher- und Untersuchungsseite ist um einiges größer als bei einer qualitativen Vorgehensweise, zumal es nur wenig ratsam ist, soziale Tatsachen als objektiv messbar zu identifizieren. Soziale Handlungen können je nach Situation und Bedeutungsinhalt unterschiedlich interpretiert werden (Lamnek 2005: 6). Ferner ist die Wahrscheinlichkeit des Auffindens neuer Fakten oder die Entdeckung von zunächst nicht beachteten Hypothesen recht gering, je strukturierter und standardisierter die Art der Datensammlung ist.

Vor dem Hintergrund der beobachteten erkenntnistheoretischen Defizite über die Anwendung von Wissensstrukturen in der Medienbranche war es ein wichtiges Ziel des gewählten Untersuchungsdesigns, möglichst offen gegenüber alternativen Entdeckungen im Untersuchungsbereich reagieren zu können.

**Abb. 2: Integration von quantitativer und qualitativer Analyse**



Quelle: Lamnek 2005: 282 (in Anlehnung an Mayring 2001)

Dabei war – ausgehend von Gräfs (2005: 22) Beobachtung, dass die betroffenen Akteure zwar grundsätzlich, also v.a. bezüglich inhaltlicher Aspekte, sehr „geschwätzig“ seien, die Branche „bei Finanziellem“ aber deutlich „zugeknöpft“ ist – das Vorhaben jedoch als empirisch herausfordernd einzustufen und entsprechend sorgfältig anzulegen. Schlussendlich wurde ein Methoden-Mix gewählt, dessen zentrales Anliegen es ist, die Empfindsamkeit der möglichen Gesprächspartner gegenüber finanzwirtschaftlichen Fragen mittels sachgerechter Aufbereitung von öffentlich verfügbaren Informationen zu relativieren. In anderen Worten muss jedem Expertengespräch (bzw. zumindest denjenigen mit Firmenvertretern) eine detaillierte Analyse der



Beteiligungsstrukturen des betroffenen Unternehmens in ihrer Dynamik zu Grunde liegen, die deutlich macht, dass seitens des Interviewpartners keine Interna ‚ausgeplaudert‘ werden, die nicht ohnehin für jeden, also auch den Mitbewerber, zugänglich sind.

Die angewandte Integration von quantitativen und qualitativen Methoden wird allgemein als Triangulation bezeichnet (Abb. 2; vgl. z.B. Flick et al. 1995: 432 ff.). Zur Kompensation der Schwäche einer Methode wird die Genauigkeit der mit Hilfe mehrerer Methoden gewonnenen Erkenntnisse erhöht (Lamnek 2005: 278).

## **3.2 Ablauf der Untersuchung**

Das vor dem Hintergrund der obigen Diskussion festgelegte, der vorliegenden Studie letztlich zugrunde liegende Untersuchungsdesign besteht aus zwei unterschiedlichen Zugängen. Zum einen wurde eine Unternehmensdatenbank angelegt, zum anderen leitfadengestützte Experten- bzw. Betroffenengespräche geführt.

### **3.2.1 Unternehmensdatenbank**

Hinsichtlich der Kapitalverflechtungen im Mediencluster München ist ein Rückgriff auf Sekundärliteratur leider nicht möglich. Somit lag der erste Schritt der empirischen Erhebung in der Schaffung einer quantitativen Datengrundlage. Dabei stellte sich die Datenlage zur grundlegenden Erfassung der Medienschaffenden im Raum München erfreulicherweise verhältnismäßig günstig dar. Denn neben den branchenübergreifenden Unternehmensdatenbanken – wie z.B. die von der Commerzbank erstellte, inzwischen kostenfrei zugängliche Online-Publikation „Wer gehört zu wem“ ([www.wer-zu-wem.de](http://www.wer-zu-wem.de)), die Informationen des Handelsregisters, die seit 2007 ebenfalls freigeschaltet sind, oder aber auch regionale Verzeichnisse wie [www.firmen-in-bayern.de](http://www.firmen-in-bayern.de)<sup>3</sup>, [www.gewerbe.ismaning.de](http://www.gewerbe.ismaning.de) o.ä. – existiert eine anschauliche Zahl weiterer Informationsquellen, die branchenspezifisch Unternehmensangaben bereitstellen (z.B. seitens des Bundesverbands deutscher Fernsehproduzenten e.V., [www.tv-produzenten.de](http://www.tv-produzenten.de) oder [www.zimpel-online.de](http://www.zimpel-online.de) für sämtliche TV-Sender).

Entsprechend konnte das Gros der angestrebten Daten – v.a. Beschäftigung, Umsatz und Firmenalter – über diese öffentlich zugänglichen Internetseiten ermittelt werden. Daneben mussten für die geplanten Experteninterviews auch Ansprechpartner gelistet werden. Ziel war es, den Teilnehmern durch die in der Datenbank gelisteten Informationen, ein möglichst voll-

---

<sup>3</sup> Bei dieser Quelle handelt es sich um eine Internetseite der Industrie und Handelskammer Bayern, bei der die Unternehmen nach ihren jeweiligen NACE-Codes aufgelistet werden, was die Recherche nach Produktionsunternehmen aus der Medienbranche wesentlich erleichterte (vgl. auch Tab. A1 im Anhang). Allerdings wurden in den verschiedenen Quellen teilweise unterschiedliche Firmen aufgelistet, so dass ein Vergleich der jeweiligen Internetseiten nötig war, um eine möglichst vollständige Datenbank schaffen zu können.



ständiges, aussagekräftiges und aktuelles Bild über die jeweiligen Unternehmen zu verschaffen. Nach den ersten Recherchen befanden sich 129 Firmen in der Datenbank. Allerdings mussten hiervon, nach weiteren Recherchen, einige aufgrund falscher oder fehlender Informationen wieder gelöscht werden. Vor allem bei kleineren Firmen, welche keine Internetpräsenz aufwiesen, waren die benötigten Daten nur sehr schwer bzw. gar nicht in Erfahrung zu bringen. Letztendlich beinhaltete die Datenbank 87 Unternehmen. Eine Aufgliederung nach Wirtschaftszweig und Unternehmensstandorten ist in Tab. 2 gegeben.

**Tab. 2: Wirtschaftszweige und Unternehmensstandorte**

| Unternehmenssitz     | Anzahl | Produktion | Sender | Institutionen |
|----------------------|--------|------------|--------|---------------|
| NACE-CODE            |        | 92.11      | 92.20  | 75.13 / 65.23 |
| Ismaning             | 18     | 16         | 1      | 1             |
| Unterföhring         | 30     | 21         | 8      | 1             |
| Grünwald             | 35     | 28         | 3      | 4             |
| München <sup>4</sup> | 4      | 0          | 0      | 4             |

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Wesentlich aufwendiger war die Ermittlung der Beteiligungsdaten, welche den wichtigsten Bestandteil der Datenbank ausmachten. Über Onlineportale sowie Vor-Ort-Recherchen beim Handelsregister Bayern wurden die Verflechtungen der erfassten Unternehmen zusammengetragen. Diese konnten dann im späteren Interview vorgelegt werden, um somit die Empfindsamkeit der Interviewpartner gegenüber finanzwirtschaftlichen Aspekten zu relativieren. Die hierzu benötigten Informationen konnten größtenteils über das bayerische Handelsregister in Erfahrung gebracht werden. Um die Arbeit zu beschleunigen und zu verteilen, wurden die Unternehmen der Datenbank innerhalb der Projektgruppe aufgeteilt. Jeder Teilnehmer hatte nun die Aufgabe, für die ihm zugeteilten Unternehmen, die Beteiligungsdaten zu recherchieren. Zusätzlich war im Handelsregister, wenn vorhanden, eine gewisse historische Entwicklung der einzelnen Firmen ersichtlich. Hieraus waren auch Informationen bzgl. Unternehmensverlagerung zu gewinnen. Außerdem konnten noch teilweise fehlende Unternehmensdaten ergänzt werden.

<sup>4</sup> Das Untersuchungsgebiet wurde erst nachträglich auch um das Kerngebiet der Stadt München erweitert.



### 3.2.1 Qualitative Erhebungen

Wie bereits angedeutet, stützte sich die qualitative Erhebung im Wesentlichen auf leitfadengestützte Gespräche. Das Leitfadeninterview stellt eines der wichtigsten Befragungsinstrumente der empirischen Sozialforschung dar. Dabei werden zwar vorab Fragethemen festgelegt, die aber bei der Befragung auf Resonanz des Gegenübers umformuliert, erweitert oder ganz weggelassen werden können. Somit ist diese Vorgehensweise weniger strikt als bei anderen Methoden und wurde in Bezug auf die Fragestellung als besonders geeignet erachtet. Zum größten Teil verzichtet ein Leitfadengespräch auf standardisierte Frage- und Antwortmöglichkeiten, die Flexibilität des Instruments ist größer als bei anderen Methoden. Personen können somit frei berichten, kommentieren und Sachverhalte erklären. Der Vorteil dieser Methode liegt also darin, dass die interviewte Person offen antworten kann und die Möglichkeit hat, das Gespräch auch auf neue Gesichtspunkte und Themen zu richten. Sich aus dem Gespräch ergebende Themen können aufgenommen und aus den Antworten heraus weiter ausgeführt werden (Atteslander 2006: 125).

Insgesamt beinhaltete der im Anhang wiedergegebene Leitfaden neun Hauptfragen, welche von 25 Erweiterungsfragen ergänzt werden. Im ersten Block, welcher der Intervieweinführung diente, sollte das Unternehmen durch ein Tätigkeitsprofil und einigen Daten, wie beispielsweise Mitarbeiterzahlen, dargestellt werden. Danach wurden Fragen zum Experten, seiner momentanen Position und seiner beruflichen Laufbahn gestellt. Ziel des ersten Blocks war, sich ein Bild über die derzeitige Lage des Unternehmens und den gegenüberstehenden Vertreter machen zu können. Außerdem sollten die Anfangs angenehmen und leicht vom Experten zu beantwortenden Fragen, für alle Teilnehmer einen Einstieg in das Leitfadengespräch erleichtern. Im Zentrum des zweiten Analyseblocks standen Austauschbeziehungen wie z.B. die Beziehungen zu Geschäftspartnern. Damit wurde den Interviewpartnern eine erste Möglichkeit eingeräumt, Hintergründe über Informationsaustausch, Wissensgenerierung und Lernprozesse zu geben.

Der dritte und gleichzeitig größte Block bezieht sich auf die Kapitalbeteiligungen und Finanzierungen in der Medienbranche. Hier wurden die Experten bzw. Betroffenen über die jeweiligen Motive und Auswirkungen von Kapitalbeteiligungen befragt. Es sollte aufgeklärt werden, ob zwischen unterschiedlichen Shareholdern Interessenskonflikte auftreten und welche weiteren Formen der Finanzierung/Kapitalbeschaffung noch genutzt werden. Welche Konsequenzen haben beispielsweise Veränderungen der Eigentums- und Besitzverhältnisse auf Lernprozesse innerhalb des Wertschöpfungssystems? Insgesamt sollte festgestellt werden, ob Beteiligungen eine Wirkung auf die einzelnen Unternehmen haben und wenn dies der Fall sein sollte, in welcher Form dies ersichtlich wird und sich auf eine lokale wissensbasierte Ökonomie auswirkt. Im vierten und letzten Block wurde eine subjektive Einschätzung zu den Unternehmensverflechtungen und den Perspektiven des Medienclusters München diskutiert, daneben hilfrei-



che Maßnahmen für das jeweilige Unternehmen und den Standort erörtert. Der Leitfaden wurde vor der eigentlichen Erhebungsphase einem Pretest unterzogen, Gesprächspartner hierbei war ein Vertreter der Public Relations- und Kommunikationsbranche.

Als Grundlage für die Auswahl der Interviewpartner diente die im ersten Schritt angelegte Datenbank. Alle in ihr enthaltenen Ansprechpartner wurden kontaktiert und mittels einer Kurzbeschreibung über die Inhalte des Projekts informiert (vgl. Anlage A3). Nicht zuletzt angesichts der bereits erwähnten „Zugeknöpftheit“ im Hinblick auf finanzielle Themen stellte es sich als schwierig dar, Gesprächspartner zu gewinnen.

Schlussendlich konnten zwischen Juli und September 2007 insgesamt 26 Experteninterviews mit Vertretern von Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion sowie einigen unterstützenden Institutionen geführt werden (vgl. Tab. A2 im Anhang). Bei den Gesprächspartnern handelte es sich durchwegs um Mitglieder der Leitungsebene (Geschäftsführer, Eigentümer). Die Gesprächsdauer betrug in den meisten Fällen 60 bis 75 Minuten. Das kürzeste Interview dauerte 40 Minuten, das längste knapp zweieinhalb Stunden.

Die Durchführung der Interviews erfolgte meist von zwei Teilnehmern (oder einem Teilnehmer gemeinsam mit dem Seminarleiter). Im Anschluss an jedes Gespräch wurde zunächst ein Gedächtnisprotokoll angefertigt; dabei galt es v.a. die wesentlichen Grundaussagen und Erkenntnisse stichwortartig festzuhalten. Anschließend wurden sämtliche Interviews transkribiert und extrahiert sowie schließlich mit Hilfe eines Kennwortkataloges systematisch analysiert. Ferner wurden alle Einzelresultate in mehreren Diskussionsrunden zu einem Gesamtergebnis zusammengetragen.



---

## **4. KAPITAL ALS STEUERUNGSGRÖßE DER KREATIVEN ÖKONOMIE I: STRUKTUREN, MOTIVE, WAHRNEHMUNGEN**

---

### **4.1 *Veränderungen und Herausforderung der Branche: Einschätzungen der betroffenen Akteure***

Die Münchner Film- und Fernsehindustrie erholt sich zusehends von der durch die Insolvenz der Kirch-Gruppe ausgelösten Medienkrise und hat sich durch Neugründungen sowie durch Umstrukturierungen und das Eingehen zahlreicher Beteiligungen der ortsansässigen Medienunternehmen zu einem führenden Mediencluster Deutschlands etabliert. Aufgrund intensiver interner Gründungsprozesse lässt sich das Münchner Cluster als sehr lebendig bezeichnen (Jonas 2006: 17).

Trotz aller Fortschritte sieht sich nicht nur das Münchner Mediencluster, sondern auch die gesamte Film- und TV-Branche neuen Veränderungen auf dem Markt gegenüber. In Anbetracht dieser neuen Entwicklungen will der folgende Abschnitt diese Trends beleuchten und analysieren sowie einen Blick auf die betroffenen Unternehmen der Branche werfen. Von besonderem Interesse ist hierbei, wie die Akteure mit den aktuellen Herausforderungen umgehen und welche Perspektiven sie für die Zukunft der Branche und dem Mediencluster München sehen.

#### **4.1.1 Aktuelle Veränderungen in der Medienbranche**

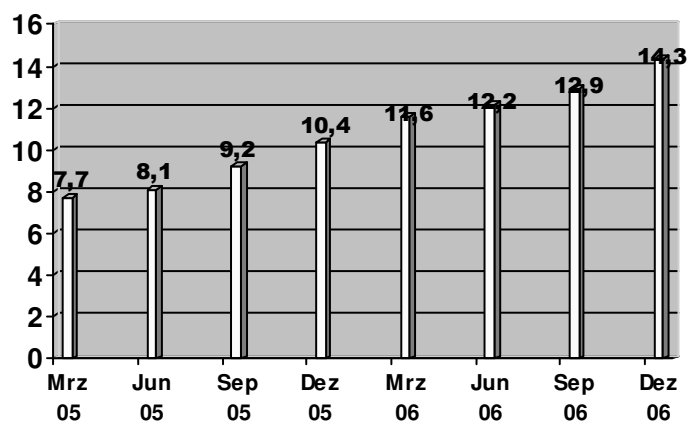
##### ***Zunehmende Digitalisierung auf den Film- und TV-Märkten***

Sowohl die Unterhaltungs- wie auch die Medienbranche befinden sich in einem schnellläufigen Umbruch. Verschiebungen im Nutzungsverhalten sowie ein generell positives Wachstum sind in allen Bereichen deutlich zu verzeichnen. Der *German Entertainment- und Mediaoutlook* von PwC (2006) prognostiziert auf Basis von Daten aus den Jahren 2001 bis 2005 ein jährliches Wachstum der Branche von 4,3%, sowie einen Anstieg der Konsumentenausgaben und Werbeerlöse von 61,1 Mrd. Euro in 2006 auf 70,3 Mrd. Euro in 2010, für zwölf Segmente der Medienbranche. Mit einem durchschnittlichen Wachstum von 3,1% pro Jahr, ist das Fernsehen somit eines der umsatzstärksten Medien (Mackenroth 2006: 12). Die sich immer mehr verstärkende Konvergenz von Internet, Fernsehen und Mobilfunk führt zu einer zunehmenden Digitalisierung auf dem deutschen Film- und Fernsehmarkt. So lösen sich die bisherigen Einschränkungen, denen sich der Verbraucher bislang bei der Nutzung von Entertainmentformaten gegenüber sah, langsam auf.



Vor allem Konsumenten genießen die neue Vielfalt, in welcher bestimmte Anwendungen und deren Nutzungsmöglichkeiten individuell auf sie zugeschnitten werden. Durch Nachrüstungen der heutigen Kabelnetze um einen Rückkanal eignen sich diese heute auch als Plattform für Telefonie und Internet (Mackenroth et al. 2007: 3). Die Tatsache, dass DSL-Verbindungen in immer mehr Haushalten installiert sind, führt dazu, dass *Video on Demand* (VoD)<sup>5</sup> die Pay-TV-Formate verdrängen. Das Fernsehen, wie es sich zu Zeiten Kirchs darstellte, mit werbefinanziertem Kabelfernsehen und dem einzigen Pay-TV-Angebot Premiere, macht Platz für neue Entertainmentformate (Kiefer 2002: 492). Besonders in diesem Segment kommt es folglich zu einem entscheidenden Umbruch.

**Abb. 3: Breitbandanschlüsse in Deutschland 03/2005 bis 12/2006 (in %)**



Quelle: Bundesnetzagentur Online, 2007

Eine recht neue Entwicklung auf dem TV-Markt ist das so genannte Internetfernsehen, kurz *IPTV*. Während VoD-Portale die Möglichkeit anbieten, Filme, wie man sie bereits aus Kino und Fernsehen her kennt, herunter zu laden, werden Sendungen im IPTV nur eigens hierfür produziert. Zusätzlich wird im Gegensatz zum herkömmlichem Web-TV eine so genannte Set-Top Box benötigt, die Datenströme in ein Fernsehsignal umwandelt und sowohl die Interaktion als auch die Identifikation des Zuschauers ermöglichen (Mackenroth et al. 2007: 3). So können Gratissendungen durch zuschauerangepasste Werbung finanziert werden.

Zu allen oben genannten Fortschritten kommt die Entwicklung und Einführung des Web 2.0, der neuen Internetgeneration, hinzu (vgl. Tab. 3). Der Begriff des Web 2.0 umfasst alle Online-Trends und Entwicklungen, die in der letzten Zeit in digitalen Medien zu verfolgen waren: Die Umwandlung eines passiven Nutzers in einen aktiven Ersteller und Mitgestalter von Onli-

<sup>5</sup> Video on Demand bedeutet Filme und Sendungen jederzeit „auf Abruf“ über Online-Portale zu streamen oder downloaden zu können.



ne-Content. So wird das Internet für jeden Nutzer zu einem selbstgestalteten sozialen Raum (Ballhaus et al. 2007: 3). Auch Podcasts, Blog und Vlogs (aus Video und Blogs) zählen zu den beliebten Anwendungen der Web 2.0-Generation. Zwar stellt die Entwicklung des Web 2.0 keine grundlegende technische Neuerung an sich dar, die Interaktions- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Nutzer für Kommunikation und Entertainment übertreffen dennoch bei weitem alle Möglichkeiten, die durch gewöhnliche audiovisuelle Medien gegeben sind. Zudem nutzen immer mehr Medienunternehmen das Web 2.0 für sich, so z.B. soziale Netzwerke wie ‚My Video‘, ‚Loklisten.de‘ oder ‚wer-weiss-was‘ (ProSiebenSat.1 2006, 2007a).

**Tab. 3: Charakteristika der unterschiedlichen Webgenerationen**

|             | 0.5                       | 1.0                      | 2.0                           |
|-------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Bezeichner  | Technisches Web           | Werbliches Web           | Soziales Web                  |
| Anwendung   | Experten                  | Handel und Kunden        | Menschen                      |
| Fokus       | Know-how und Organisation | Klick-Raten und Produkte | Meinungsbildung und Community |
| Beziehungen | B2B                       | B2C                      | C2C                           |
| Effekt      | Rationalisierung          | Infotainment             | Sozialisation                 |
| Methode     | Rationalisierung          | Quantifizierung          | Quantifizierung               |

Quelle: Ballhaus et al. 2007: 4

Vor allem die Medienbranche, aber auch andere Unternehmen, deren Geschäft hauptsächlich auf der Kundenkommunikation (c2c) basieren, sind von dieser zunehmenden Sozialisierung des Internets betroffen. Folglich geht es darum, wer früh genug die Vorteile des Web 2.0 für sich behaupten kann und in seiner Kommunikation mit dem Kunden die Personalisierung und Einbindung des Kunden in die Geschäftsprozesse des Unternehmens ermöglicht (Ballhaus et al. 2007: 6). Für Unternehmen der Informations- und Unterhaltungsbranche gilt dies besonders, da ihre Produkte leichtere Distribution und Beschaffung am Markt erleben. Dabei wird es umso wichtiger, Geschäftsmodelle und Strategien auf diese Neuerungen anzupassen und die Netzwerkeffekte für sich zu nutzen. Die Diskussion um die Web 2.0-Generation und die zunehmende Fragmentierung am Markt durch Digitalisierung sieht ein Interviewpartner als schlechthin unnötig, wenn dieser keinen Content anzubieten hat.

Gleichzeitig sind auch auf dem Kinomarkt ähnliche, der Digitalisierung hinzu rechenbare Entwicklungen zu beobachten. Nach und nach zeigt sich hier, wie das deutsche Kino immer mehr auf digitale Produktionen umsteigt. Laut Mackenroth (2006) eröffnet die Digitalisierung den Kinobetreibern die Möglichkeit, völlig neue Filmprogramme anzubieten. Jedoch wird dies erst bei erfolgreicher Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen zu einer Begeisterung des digitalisierten Kinos und damit auch zu Umsatzsteigerungen führen. Die Angebotsvielfalt des Kinos



ist dennoch durch das unaufhörliche Wachstum der steigenden Video-on-Demand-Angebote latent bedroht. Die Film- und Kinoindustrie steht nach Mackenroth (2006) nicht nur in Konkurrenz zur Home Entertainment Industrie, sondern sieht sich zudem dem Wettbewerb mit einer immer anspruchsvolleren Freizeit -und Eventlandschaft gegenüber. So versucht das Kino immer mehr, die Angebotsvielfalt zu erhöhen, um dem aufkommenden Wettbewerb standhalten zu können. Erschwerend kommt noch die Markteinführung der neuen Generation der DVD-Nachfolgeformate hinzu, den sogenannten BluRay Discs<sup>6</sup>. Diese werden höchstwahrscheinlich einen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsgewohnheiten des Kinopublikums haben. Wie stark oder schwach dieser Einfluss sein wird, bleibt allerdings noch bis auf weiteres unklar.

### ***Umbruch in der Unterhaltungs- und Spielindustrie***

Die Video- und Computerspielindustrie erlebt momentan in höchstem Maße eine Wegbewegung von ihrem Nischendasein. Durch die Einführung von technisch hochaufwendigen, aber einfacher zu handhabenden Spielkonsolen, wie der Xbox 360 (Microsoft), dem Sony PS3 oder dem Nintendo Wii, erfreuen sich Games immer steigender Beliebtheit. Das Medium „Spielkonsole“ entwickelt sich so zum Massenmedium. Die Bemühungen der Spielkonsolenhersteller ein breiteres Publikum für ihr Angebot zu begeistern, bleiben nicht fruchtlos, denn fast alle Altersklassen zählen heutzutage zu ihrer Kundengruppe. Mit steigender Tendenz nehmen Kunden nicht mehr nur die Möglichkeit wahr, für Spiele eine Konsole zu verwenden, sondern suchen immer häufiger das Internet sowie portable Geräte wie Mobiltelefone für anspruchsvolle Online- oder Handyspiele auf. Vor allem die deutsche Spielindustrie profitiert von der höheren Verfügbarkeit von DSL-Internetzugängen, so wird seitens PwC (2006) ein deutlicher Anstieg der Konsumenten verzeichnet, die ihre Internetverbindung für Online-Spiele nutzen.

#### **4.1.2 Herausforderungen an die Branche**

##### ***Allgemeine Probleme der Branche***

Während Unternehmen neue Technologien in allen Stufen der digitalen Beschaffungskette implementieren, müssen viele Medienunternehmen Internet Business-Strategien und Internet-basierte Geschäftsabläufe einsetzen, um die Beschaffungskette wirkungsvoll zu unterstützen. Die größten strategischen Herausforderungen, die sich den Unternehmen der Film- und Fern-

---

<sup>6</sup> BluRay Discs sind Nachfolgeformate des DVD-Formats, die konzipiert wurden für die Speicherung hochauflösender Videodaten (HDTV). Mittels eines Lasers im blaviolettten Bereich können die Daten auf den Discs gelesen werden. Als Vorteil gegenüber herkömmlichen DVDs ist eine Kapazitätssteigerung der Discs, die Daten von über 2 Stunden Länge speichern können (Binary Essence Online, 2007)



sehbranche stellen, sind die Verwendung einer geeigneten Technologie, die Neukundengewinnung, die Kostenoptimierung und die Personalisierung des Angebotes. Ein großes Problem stellen hier die immer anspruchsvoller werdenden Konsumentenbedürfnisse dar. Jede Einführung einer weiteren technologischen Innovation führt zu einem fortschreitenden Prozess, der Suche nach einer noch effizienteren Zukunftstechnologie. So sehen sich Unternehmen des Film- und Fernsehbereichs dazu gezwungen, ihre Inhalte und Angebote fortwährend den Kundenanforderungen anzupassen. Als eine weitere Herausforderung der Branche stellt sich den Unternehmen eine Contentproblematik, da die freie Verbreitung im Konflikt mit dem Urheberrecht steht.

Das Gesetz verbietet die öffentliche Vorführung von Filmszenen, verwehrt den Fernsehsendern jedoch die Filme öffentlich entgeltlich zu verwerten (vgl. Rundfunkstaatsvertrag RStV). Folglich ist der Schutz der Rechte digitaler Inhalte ein komplexes und kritisches Thema geworden und könnte daher die größte Herausforderung für die Medienindustrie darstellen.

Um den Erhalt der deutschen Filmkultur zu wahren und ihre Entwicklung zu fördern, bieten Bund und Länder zahlreiche Kultur- und Wirtschaftsförderprogramme an. Diese Finanzierungshilfen zielen darauf ab, den Film- und Medienstandort Deutschland zu stärken, eine vielfältige Kulturlandschaft zu sichern und die Qualität von Film- und Fernsehproduktionen zu steigern. Ein neues Konzept zur Filmfinanzierung wurde Anfang 2007 vorgestellt. Für eine Zeit von drei Jahren wurden 60 Mio. Euro bereitgestellt, um Kinoproduzenten eine maximale Erstattung ihrer Produktionskosten um 15 bis 20% zu ermöglichen (Mackenroth 2006: 12). Dennoch bleibt die Förderung von Filmprojekten an bestimmte Kriterien gebunden, beispielsweise werden nur Kino- und TV-Produktionen, die regionale Merkmale (wie etwa das bayerische Alpenvorland) ins Visier nehmen oder wirtschaftliche und kulturelle Leistungen entfalten können unterstützt. Die Projekte, die sich um finanzielle Unterstützung beworben haben, werden einer umfassenden Prüfung unterzogen, um eine zweckgemäße Verwendung der bereit gestellten Fördermittel zu garantieren. Die Herausforderung vieler Filmunternehmen liegt in der Schwierigkeit, eine Förderzusage zu erhalten. Vor allem aber die Rückzahlung der Fördergelder stellt bei nichterfolgreichen Projekten mit wenig Einspielerlösen ein gravierendes Problem dar, was unter den schlimmsten Umständen sogar in die Insolvenz führen kann.

Berman et al. (2007) sehen eine Verschiebung der Branche entlang der Haupttrends „Nutzererstellte Inhalte“ und „frei zugängliche Plattformen“. Demnach gilt es, sich in Richtung eines Geschäftsmodells (aus einer Einteilung von vier Hauptgeschäftsmodellen) zu bewegen und auf Basis dessen eine aussichtsreiche Strategie zu verfolgen. Dies basiert zudem auf der Idee, dass sich die Modelle in mittelfristiger Zukunft einander annähern werden.



Unter dem Geschäftsmodell *Traditionelle Medien* verstehen Berman et al. (2007) die Arbeitsweise solcher Unternehmen, die Content professionell erstellen und in einem geschützten Umfeld vermarkten (wie etwa Paramount Pictures und The Walt Disney Company). *Geschützte Communities* sind eine Weiterführung der Traditionellen Medien, mit dem Unterschied, dass die Inhalte user-generiert sind, zu erwähnen seien hier z.B. die Portale StudiVZ und Facebook. Bei einem unerschöpflichen Angebot an Content wird die Trennung von richtiger und falscher, oder von relevanter und unwichtiger Information immer schwieriger. Die Gefahr, dass der Nutzer mit Content überladen wird steigt damit zunehmend an. Um dies zu vermeiden, kann die Organisation von Nutzerkontakten durch Aggregationsleistungen verbessert werden. In diesem Zusammenhang werden zwei weitere Modelle vorgestellt, das Modell der *Neuen Plattformverdichtung* („new platform aggregators“ wie z.B. YouTube, MySpace und XING) und das Modell der *Übersyndikation von Inhalten* („content hyper-syndication“; Sony Online Entertainment). Beide Geschäftsmodelle gestalten dabei den Zugang und die Verbreitung der Inhalte auf Plattformen sehr offen und zugänglich, lediglich in der Herkunft der Inhalte, ob diese professionell erstellt oder user-generiert sind, wird unterschieden. Obwohl jedes Modell hier klar abgegrenzt ist, betonen Berman et al. die hohe Wahrscheinlichkeit von Mischformen in der Realität. Die Herausforderung für jedes Unternehmen stellt sich daher in der Aufstellung einer erfolgreichen Strategie, um in der momentanen Phase der zahlreichen Veränderungen am Markt Fortbestand zu haben.

### ***Wahrnehmung der Herausforderungen seitens der Betroffenen***

Eine große Problematik, die fast alle Gesprächspartner in der einen oder anderen Form ansprechen, ist das Urheberrecht. Das Urheberrecht tritt nicht nur, wie im obigen Bereich erwähnt, bei der digitalen Verbreitung von Content in Kraft, sondern spielt auch eine Rolle bei der Vergabe von Produktionsaufträgen im Film- und Fernsehbereich. Gerade das Urhebergesetz im audiovisuellen Bereich bietet den Produzenten eine schlechte juristische Position. Vor allem in Deutschland gilt der Grundsatz: „Alle Rechte gegen alle Kosten“, dabei muss jeder Verarbeitungsschritt neu angekündigt und mit einer Gegenleistung berechnet werden. Dagegen können im Ausland, vor allem im angelsächsischen Bereich, die Rechte gegen eine Pauschale gesichert werden. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, liegt ab dem Punkt die weitere Produktion brach. Dies bedeutet für die Unternehmen, die schon vor einer Einigung mit der Produktion beginnen, dass sie ein erhebliches Risiko eingehen. Für solche kreativen Prozesse ist das einem befragten Branchenvertreter zu Folge ein „enormer Hemmschuh“ (Interview, 20.08.2007).

Die befragten Experten erläuterten darüber hinaus, dass Finanzierung ein sehr wichtiges Thema für die Branche ist und eine große Herausforderung für die Medienunternehmen darstellt. Das entscheidende Problem dabei ist, dass die meisten Film- und Fernsehproduzenten



nur kleine Unternehmen darstellen und daher nicht kapitalisiert sind. Auf Grund der Tatsache, dass die Herstellungskosten der Produktionsunternehmen nicht mehr adäquat von den Sendern gedeckt werden können, wird versucht mit eigenen finanziellen Mitteln oder mit öffentlichen Fördergeldern fertige Endprodukte international zu etablieren und zu vermarkten. Damit ein Produkt auf einer so hohen Ebene vermarktbar ist, muss es eine entsprechend hohe Qualität besitzen. Das hat allerdings zur Folge, dass die Prozesse zur Produktion des Produktes für jedes einzelne Unternehmen zu kostspielig werden. So zeigt sich aus Sicht eines Interviewpartners, dass die Zentralisierung im Münchner Mediencluster unter Anderem als eine Folge von Finanzierungsschwierigkeiten der Produktionsfirmen zu sehen ist. Um solchen Schwierigkeiten entgegen zu steuern, bedarf es laut der Meinung von zwei befragten Unternehmen an mehr VC. Die Finanzierung über Banken ist vielfach nicht durchsetzbar, da die Vertreter der Banken die Geschäftsmodelle der Produktionsfirmen nicht verstehen.

Ausschlaggebend für die Forderung nach besseren Finanzierungsmöglichkeiten ist nach Aussage eines weiteren Experten, die Verteuerung neuer Verwertungsformen (HDTV). Mit der Nutzung verschiedenartiger Auswertungsformate hat ein Produktionsunternehmen zwar neben Fernsehsendern auch andere Kunden, dennoch sind die Sender auf Grund kürzerer Lebenszyklen immer weniger dazu bereit, viel Geld zu investieren. Demzufolge empfindet ein Großteil der befragten Experten die aufkommende digitale Revolution als eine sehr große Herausforderung für die Finanzierung ihrer Projekte. Die Konzeption eines erfolgreichen Geschäftsmodells kann in diesem Sinne ausschlaggebend für die Finanzierung sein.

Eine grundlegende Herausforderung für die Branche ist darin zu sehen, die eigene Kreativität aufrecht zu halten. Gerade wenn die Controller eines Unternehmens die Kreativen zu stark einschränken, kann das wie eine „Betondecke“ auf die Produktion des Unternehmens wirken. So versucht man nutzenbringende Vernetzungen in der Branche zu schaffen, um Kreativitäts- und Wissensflüsse in Gang zu setzen, z.B. in Form von Beteiligungen und in der Zusammenarbeit mit vertrauensvollen Produzenten.

Ein weiteres Problem ist das Risiko eines so genannten „skill drain“. Kreative, die sich in Bayern ausbilden lassen, wo die Qualität der Ausbildung entscheidend höher ist, wandern nach Berlin ab. Folglich wird der Kreativitätsfluss im Süden gestört. Der Grund für die Auswanderung von Kreativen ist darin zu sehen, dass die Region Berlin nach den EU-Förderrichtlinien im Gegensatz zum Münchener Raum als unterentwickelt gilt und daher mehr Fördergelder erhält, besonders für international angesehene Projekte. Mittels intensiver Kontaktpflege kann der Auftraggeber eines Projektes Vertrauen zu Kreativen aufbauen und persönliche Kontakte knüpfen, die eine stetige Zusammenarbeit garantieren. Wenn Kontakte gut gepflegt werden, trägt dies zu einem positiven Image des Unternehmens bei, vor allem wenn die regelmäßig zusammenwirkenden Akteure ein Projekt gemeinsam erfolgreich abschließen können. Dies sugge-

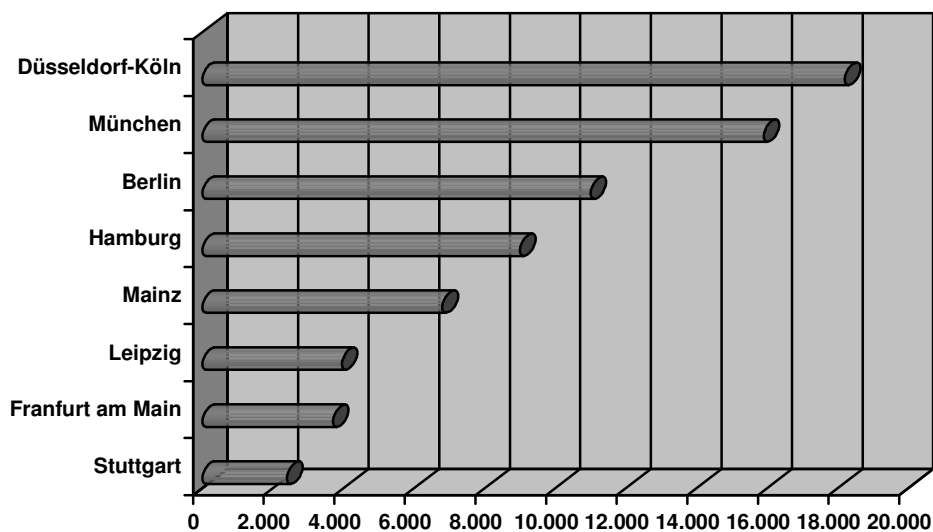


riert laut eines Experten auch nach außen hin eine Zuverlässigkeit und Beständigkeit des Unternehmens in der Branche. Logischerweise bleibt eine grundlegende Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit in der Medienbranche, wie in vielen anderen Branchen auch, ein gesundes Vertrauen in den Geschäftspartner zu haben. Ob es den jeweiligen Firmen gelingt, vertrauensvolle Beziehungen und damit gut funktionierende Netzwerke zu Geschäftspartnern aufzubauen, ist und bleibt eine Herausforderung. Wie ein Experte am Ende des Interviews im Hinblick auf die dafür erforderlichen sozialen Kompetenzen des Unternehmens klar stellte: „*Es geht hier um ein People Business*“.

#### 4.1.3 Trends und Perspektiven

In den Jahren 2007 bis 2010 wird der Umsatz der deutschen Medienbranche um jährlich ca. 4,2% steigen (PwC 2006). Mindestens genauso positiv wird die weitere Entwicklung der Branche und des Medienstandortes München von den Interviewpartnern gesehen. Köln und München sind die Hauptstandorte des Shows- und Serienbereichs.

**Abb. 4: Beschäftigte im Bereich audiovisueller Medien 2003**



Quelle: Neumann 2004: 3

Anhand von Beschäftigtenzahlen lässt sich München hinter Köln an zweiter Stelle der Rangliste Deutscher Medienunternehmen aufführen (Abb. 4). Zwar kann München im Filmbereich nicht mit Berlin mithalten, aber durch die allgemeine Entwicklung des Standortes hin zur Technisierung – „Laptop und Lederhose“ – und auf Grund der positiven wirtschaftlichen Lage Bayerns, wird das Münchener Mediencluster als attraktiver Standort für Film- und Fernsehunternehmen hoch anerkannt. Der Großteil aller Befragten schätzt seine Chancen, in der Branche erfolgreich zu sein, größer ein, wenn ihr Unternehmen im Bereich München und Umgebung



angesiedelt ist. Zudem sehen auch sie die Haupttrends in der zunehmenden Digitalisierung, im Sinne von Satellitenfernsehen und der immer notwendiger werdenden Darstellung von Online-Content.

Zur hohen Dichte an Unternehmen aus dem Bereich der Filmtechnik vor Ort in München gesellen sich Vorteile des positiven räumlichen Wachstumspotentials sowie die Lebensqualität der Region. Daher sieht gerade dieser Bereich hohe Wachstumsraten durch die Präsenz in München und Umland vertreten zu sein, um im besten Falle eine internationale Marktführerschaft aus Bayern heraus zu erreichen.

## **4.2 *Filmförderung und öffentliche Finanzierung***

### **4.2.1 Struktur der standortspezifischen Förderungsmechanismen**

Die am Standort ansässigen Institutionen und Fördereinrichtungen verfügen über verschiedene Mechanismen, mit denen sie versuchen, positiv auf die Münchner Film- und Fernsehbranche einzuwirken. Hierbei kann man zwischen einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Mechanismen differenzieren. Während einzelwirtschaftliche Maßnahmen durch Einsatz von Kapital direkten Einfluss auf die Finanzierungssituation einzelner Unternehmen nehmen, wirken gesamtwirtschaftliche Maßnahmen auf alle Unternehmen der kreativen Ökonomie vor Ort ein.

Bei einzelwirtschaftlicher Förderung steht wie bei Mossig (2004a) auch hier als wichtigste Fördermaßnahme die Förderung einzelwirtschaftlicher Filmprojekte im Fokus. Der FilmFernsehFonds Bayern (FFF) fördert gezielt einzelne Projekte, wenn diese bestimmte Auflagen erfüllen. Neben der gezielten Förderung von einzelnen (Film-)Projekten gibt es in der Ökonomie auch Maßnahmen zur Förderung neuer Technologien – z.B. durch die Bayerische Landeszentrale für Neue Medien (BLM). Dort können insbesondere die KMU Fördergelder beantragen, um zusätzlich zu eigenen finanziellen Ressourcen Mittel für neue technische Entwicklungen zu erhalten. Dies erfolgt allerdings im Hinblick auf die gesamte Branche (Interview, 03.09.2007b).

Gesamtwirtschaftliche Maßnahmen sind von einzelnen Unternehmen losgelöst. Die ansässigen Institutionen und Einrichtungen versuchen durch diese Maßnahmen, die Gesamtsituation aller Unternehmen in der kreativen Ökonomie zu verbessern. Diese meist weichen, indirekten Fördermaßnahmen zeichnen sich durch Netzbildung, Förderung von Wissenstransfer und Förderung von Humankapital aus. Netzbildende Maßnahmen pflegen vorhandene Netzwerksstrukturen und schaffen insbesondere neue Netzwerkstrukturen, was z.B. auf Veranstaltungen wie den Münchner Medientagen geschieht. Andere Maßnahmen fördern gezielt Technologien und Innovationen, eine technische Infrastruktur oder haben eine Motivationswirkung



wie z.B. der Bayerische Fernsehpreis, der durch seinen Leistungsanreiz auf die Bildung und Pflege von Humankapital einwirkt (Interview, 03.09.2007b und 16.18.2007c).

#### **4.2.2 Wirkung der standortspezifischen Förderungsmechanismen**

Auf Basis der Interviews lassen sich einige Themen identifizieren, die für die Experten im Zusammenhang mit öffentlicher Förderung von besonderer Bedeutung waren. Es handelt sich dabei in erster Linie um die Medienfonds der öffentlichen Hand, die in das Marktgeschehen eingreifen. Weitere bedeutende Themen sind Technologie, Netzwerkförderung und Branchendiffusion. Auf die Wirksamkeit von Maßnahmen, die diese Schlagwörter betreffen, wird im folgenden Abschnitt besonders eingegangen.

##### ***Wirkung von Medienfonds auf den Markt***

In den geführten Experteninterviews kommen die Medienfonds sehr oft zur Ansprache, was deren Bedeutung verdeutlicht. Die projektbezogene Filmförderung wird jedoch nicht nur positiv gesehen, es gibt auch Gegenstimmen. Insbesondere von Seiten der privaten Sender kommen negative Aussagen zur öffentlichen Filmförderung.

*„[Das] ist der Ansatz von öffentlich-rechtlichen Haushalten, wo man einfach nur zusehen muss, dass man das Geld ausgeben muss. Wir müssen das Geld ja verdienen, wir fangen bei 0 an, die fangen bei 100 an. Das ist der Unterschied.“ (Interview, 27.08.2007b)*

*„Also diese ganzen Sachen, Medienfonds und diese ganzen Finanzheinis, die sich da um so Medienstandorten rumtummeln, sind eher schädlich als fördernd. Was die Leute eher brauchen und gut finden, ist wirklich ‚ne klassische Investition in Infrastruktur.“ (Interview, 10.08.2007)*

Im Gegensatz zu diesen Aussagen der privaten Sender werden die Medienfonds von den filmproduzierenden Unternehmen positiv bewertet, auch von nicht-fiktional produzierenden Unternehmen, die für nicht-fiktionale Produktionen keine Fördermittel in Anspruch nehmen können. Es liegt auf der Hand, dass die Produzenten bei Erhalt von Fördergeldern ihre Finanzierungssituation erheblich verbessern können. Wird ein einzelnes Filmprojekt gefördert, so erhält das produzierende Unternehmen nach dem sogenannten Bayerneffekt pro 1,50 € Umsatz, der in Bayern realisiert wird, 1,- € Fördergeld. Derartige Fördermittel stellen sich als günstige Fremdfinanzierungsmittel dar, schonen die Eigenmittel der Produzenten und verdrängen weitere Akteure vom Projekt, die ohne Förderung an der Finanzierung eines Projekts mehr und/oder zusätzlich beteiligt wären (FFF 2007a).

Grundsätzlich besteht das Spektrum der Projektfinanzierung aus der Sicht eines Produktionsunternehmens von der ausschließlich mit Eigenmitteln finanzierten Produktion bis hin zur Auftragsproduktion, die vollständig von Auftraggeber fremdfinanziert wird. Die Finanzierung erfolgt dabei projektspezifisch, was in ganz unterschiedlichen Kombinationen von Anteilen an



Eigenmitteln der Produzenten, Beteiligungen der Sender, Beteiligungen von VC-Fonds und/oder öffentlichen Medienfonds zum Ausdruck kommen kann. Bei geförderten Fernsehfilmproduktionen trägt der mitfinanzierende Sender dabei aufgrund von Förderkriterien den Hauptanteil der Projektfinanzierung. Der FFF Bayern beispielsweise vergibt Fördergelder nur, wenn ein Sender eine Beteiligung von mindestens 60% Anteil an den Produktionskosten übernimmt. Dies erklärt aber nicht, warum die privaten Sender der Förderung gegenüber so negativ eingestellt sind. Denn die Sender können ja auch davon profitieren, da diese bei einer geförderten Produktion möglicherweise weniger Finanzmittel einsetzen müssen. Im Falle des FFF Bayern können schließlich bis zu 30% der Produktionskosten eines Fernsehfilms durch die Medienfonds finanziert werden – 30% der Produktionskosten, die der Sender dann möglicherweise weniger finanzieren muss. Die Sender können also wie auch die Produzenten durch die Förderung entlastet werden (Interview, 16.08.2007c).

Es muss also andere Gründe geben, warum die Sender der Förderung so negativ gegenüber treten. Dies ist nun zum einen in der Tatsache begründet, dass aufgrund von Auflagen nur Produktionsunternehmen Fördergelder überhaupt beantragen können. Im Käufermarkt der Münchner Film- und Fernsehbranche haben die wenigen Sender grundsätzlich eine starke Verhandlungsmacht gegenüber den vielen Produzenten am Markt. Da aber nur die Produzenten Fördergelder beantragen können, verlieren die Sender in gewisser Weise an Verhandlungsmacht. Es ist an dieser Stelle unwichtig, in welchen Dimensionen die Sender Macht verlieren. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass die Sender, um von Fördergeldern profitieren zu können, auf Produzenten angewiesen sind, da die Sender selbst keine Fördergelder beantragen können. Dies sichert auf Dauer die Existenz von Produzenten am Markt.

Der zweite Grund ist, dass sich die Rechteverteilung durch Fördermaßnahmen entscheidend ändert.

*„Es gibt ja in Deutschland verschiedenste Formen der Förderung. In Bayern z.B. der FFF. Um dort förderfähig zu sein, muss man gewisse Kriterien erfüllen, dass man z.B. als Produzent gewisse Eigenmittel mit einbringt, aber dass man auch gewisse Rechte von vornherein behält die diesen Eigenmitteln gegenüberstehen. Die Rechte, die man dem mitfinanzierenden Sender abgibt, [müssen] nach einer gewissen Frist (7 Jahre) vom Sender an den Produzenten wieder zurückfallen. Wenn wir z.B. durch den Finanzierungsbeitrag des Senders für 5 Jahre (Kinoproduktion, Frist 5 Jahre bei FFA) die Rechte an der Fernsehfassung dieses Films an den mitfinanzierenden Sender abgegeben haben, [kommen diese] aber nach 5 Jahren [...] zurück und wir können sie dann verkaufen“ (Interview, 31.07.2007)*

Aufgrund von Auflagen können die Produzenten gewisse Rechte nur in beschränktem Rahmen an den mitproduzierenden Sender abgeben. Bei geförderten Fernsehproduktionen gehen die Senderechte deswegen nur für eine bestimmte Zeit an einen Fernsehsender über, fallen aber nach Ablauf dieser Zeit an den Produzenten zurück. Der Produzent hat dann die Möglichkeit, die Rechte erneut zu verkaufen. Während bei einer vom Sender vollfinanzierten Auftragspro-



duktion die Rechte grundsätzlich schon bei der Auftragsvergabe vollständig dem Sender gehören, was die Rolle des Produzenten auf die reine Produktion und das damit verbundene Risiko reduziert, kann der Sender bei einer geförderten Produktion nicht alle Rechte einbehalten. Daraus folgt ein zusätzlicher Handlungsspielraum der Produktionsseite, der in einer nachträglichen Vermarktung zum Ausdruck kommt. Der Sender hingegen muss auf eine nachträgliche Vermarktung verzichten. Die Rechte werden erneut vermarktet, was den Wettbewerb auf dem Markt stimuliert und die Zahl von Transaktionen erhöht (Interview, 31.07.2007).

Es wird deutlich, dass die öffentliche Hand durch die Medienfonds in den Käufermarkt mit Sendern und Produzenten eingreift. Dadurch, dass nur Produzenten Fördergelder beantragen können und sich die Verteilung der Rechte aufgrund von Auflagen ändert, wird die Verhandlungsmacht der Produzenten nicht nur gestärkt, sondern auch deren Existenz am Markt gesichert.

### ***Wirkung der Technologieförderung***

Aus den geführten Experteninterviews geht auch die Bedeutung der Technologie für den Standort hervor. Deren kontinuierliche Weiterentwicklung ist eine Herausforderung für die Branche und auch für den Standort. Die öffentliche Hand steht vor der Aufgabe, bestimmte Technologien so zu fördern, dass diese am Standort optimal verteilt sind. In der Theorie nimmt die Förderung von Technologie eine Sonderrolle ein, was in besonderen Ansprüchen an Maßnahmen zur Förderung von Technologie resultiert.

*„Theoretisch wird Technologiepolitik damit begründet, dass es zu einer volkswirtschaftlichen Fehlallokation von Ressourcen kommt, wenn Austauschbeziehungen in diesem Bereich rein marktmäßig erfolgen.“ (Legler/Schasse 1999:*

*4)*

Diese Fehlallokation ist darin begründet, dass nicht alle Unternehmen und Institutionen automatisch in einem für den Standort effizienten Rahmen am Technologiemarkt teilnehmen. Dies geschieht entweder, weil Akteure wie z.B. Hochschulen und Universitäten keinen direkten Zugang zum Markt haben, oder ein Anreiz, Know-how zu teilen, fehlt. Andererseits möchten die Unternehmen grundsätzlich ihren Gewinn maximieren und verhalten sich auch dementsprechend, wenn es um die Verteilung oder Teilung von Technologie geht. Unternehmen können die Verbreitung einer Technologie blockieren, wenn sie dadurch Nachteile erwarten, wie z.B. die TV-Sender dem Fernsehen über das Internet (IPTV) entgegenwirken.

*„Was jetzt die Technologien betrifft, glaube ich persönlich jetzt mal, dass Internetfernsehen insofern schon eine Rolle spielen kann, indem ich es tatsächlich an meinem Computer habe, in einer Vielzahl von Programmen. [...] Und warum ist da heute noch nichts auf dem Computer – weil die Sender es keinem erlauben – die wollen das nicht.“ (Interview, 03.09.2007b)*



Die unterstützenden Institutionen der öffentlichen Hand stehen vor der Aufgabe, auf eine für den Standort optimale Verteilung von Technologie einzuwirken. Dabei greifen die ansässigen Institutionen mit einer Vielzahl von Maßnahmen aktiv in Verteilung und Zugang zu Technologie ein. Diese Maßnahmen erstrecken sich von der gezielten Förderung einzelner Unternehmen über den Ausbau der technischen Infrastruktur hin zu gesamtwirtschaftlichen Symposien, die bestimmte Themen der Technologie bzw. deren Wandel betreffen. Es stellt sich die Frage, ob die Technologieförderung am Medienstandort München eine ausreichende Basis bietet, um der oben beschriebenen, ineffizienten Verteilung von Technologien entgegen zu wirken.

Durch einzelwirtschaftliche Technologiefördermaßnahmen werden einzelne Unternehmen in die Lage versetzt, eine bestimmte Technologie anzuschaffen und zu verwenden.

*„Wenn das Unternehmen sagt, ich will jetzt mal einen Dienst ausprobieren, im lokalen regionalen Bereich, dann muss es natürlich auch selbst was investieren und bekommt einen Teil von uns als Förderung. Wohl wissend, dass man natürlich auf der knappen Reichweite, die Handy-TV heute noch hat keine Einnahmen erhält. Das ist natürlich ein Instrument, dass wir in der Vergangenheit immer mal wieder eingesetzt haben, aber auf niedrigem Niveau und die Region begrenzt.“ (Interview, 03.09.2007b)*

Diese Maßnahme der BLM stellt ein Beispiel für die gezielte Förderung einzelner Unternehmen dar. Der Sender kann in diesem spezifischen Fall eine innovative Technologie anschaffen, obwohl diese Technologie noch am Anfang ihrer Entwicklung steht. Wegen dem Innovationscharakter dieser Technologie beeinflusst deren Förderung aber auch den gesamten Standort. Handy-TV steht zu diesem Zeitpunkt noch am Anfang der Entwicklung. Der geförderte Sender kann die Technologie weiterentwickeln und andere Sender können dieser Entwicklung folgen bzw. davon profitieren, wodurch die Maßnahme stimulierend auf das gesamte Cluster wirkt.

Weitere Maßnahmen der öffentlichen Hand bestehen in der Förderung der technischen Infrastruktur, die für das Mediencluster München von hoher Bedeutung ist.

*„Neben gezielten Einzelmaßnahmen leistet die öffentliche Hand auch einen Beitrag durch den Aufbau und die Verbesserung der technischen Infrastruktur. Die Schaffung von stabilen und gleichwertigen Versorgungsbedingungen für private Rundfunkangebote in Bayern ist das Ziel der Technischen Förderung der Landeszentrale. Durch die Förderung innovativer Verbreitungstechnologien wie z.B. Digital Multimedia Broadcasting (DMB) soll darüber hinaus die Zukunftsfähigkeit der technischen Rundfunkversorgung in Bayern gesichert werden.“ (BLM Geschäftsbericht 2006, S.62)*

Durch den Ausbau des Sendernetzes durch öffentliche Mittel werden die Sender im Mediencluster München selbst von dieser Aufgabe entlastet. Dadurch wird eine gleichwertige Versorgung sichergestellt, unabhängig von den finanziellen Mitteln bzw. der unterschiedlichen Faktorausstattung der Sender. Wenn die Sender das Sendernetz selbst ausbauen bzw. modifizieren würden, wäre eine für den Standort optimale Verteilung des Sendernetzes nicht gewährleistet,



weil die Sender als Unternehmen ein Sendernetz unter Aspekten der Gewinnmaximierung ausbauen bzw. modifizieren müssten.

Die öffentliche Hand verhindert das jedoch durch ihre Fördermaßnahmen und kommt damit der Aufgabe nach, die Verteilung von Technologie letztlich für den gesamten Standort zu optimieren, was im Bezug auf die technische Infrastruktur nicht nur den Sendern zu Gute kommt, sondern auch vielen anderen Akteuren im Mediencluster München. Durch die Technologieförderung schafft die öffentliche Hand somit eine Basis für das Wirtschaften der Unternehmen im Mediencluster München, aber auch eine Basis für Innovationen, was für den Standort sehr wichtig ist.

### ***Wirkung von Öffentlichkeitsarbeit im Mediencluster München***

Die am Medienstandort München ansässigen Institutionen und Einrichtungen bieten den Unternehmen durch ihre Aktivitäten und Veranstaltungen vielerlei Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen, Informationen auszutauschen und Wissen zu transferieren. Was die Wirksamkeit dieser Netzwerkfördermaßnahmen angeht, besteht jedoch große Uneinigkeit, zum Teil auch deutliche Zweifel. Während die Wirkung einzelwirtschaftlicher Fördermaßnahmen wie z.B. den Medienfonds am Einsatz von Kapital leicht messbar gemacht werden kann, gestaltet sich eine Aussage über die Wirkung von Netzwerkfördermaßnahmen am Medienstandort München daher wesentlich schwieriger.

*„[W]as Netzwerkpoltik angeht, natürlich ist das auch wichtig [...]. Aber inwieweit jetzt hier eine Netzwerkpoltik dann tatsächlich der endgültige Auslöser ist, dass ist bis heute noch nicht ganz klar.“ (Interview, 03.09.2007b)*

Es ist für die Akteure nicht immer ersichtlich, ob eine konkrete Netzwerkfördermaßnahme wie z.B. die Medientage München, einen (netzwerk-)politischen Hintergrund hat. Die Wirkung der Netzwerkförderung muss in direktem Bezug zu einzelnen netzwerkfördernden Maßnahmen hinterfragt werden; die Maßnahme ist dann erfolgreich, wenn eine Vernetzung zwischen Akteuren initiiert wird.

### ***Wirkung der Vernetzung mit anderen Branchen***

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, auf Anforderungen und Wünsche von Seiten der Unternehmen einzugehen. Als besonders wichtig wird dabei die Vernetzung mit Akteuren aus anderen Branchen erachtet.

Durch die zunehmende Konvergenz in technischen Branchen treten Unternehmen aus anderen Branchen mit Unternehmen des Mediencluster München in Beziehung, eine Abgrenzung wird zunehmend schwieriger:

*„Wir haben natürlich das Kerngeschäft der Medien, Filmfernsehproduzenten und die Sender, Private und Öffentliche, die die Grundmasse bilden. Man darf aber auch die anderen nicht übersehen. Es gibt ja auch die Telkos,*



*Plattformbetreiber, die filmtechnischen Betriebe (ARRI, Sachler, Pfffler), den größten Satellitenschüsselhersteller Kathrein in Rosenheim, eine Astra-Dependance, die Endgerätehersteller Loewe, Metz und dann gibt es noch den Bereich Games, der ja inzwischen größere Umsätze macht als Film- und Fernsehproduktion. Sechs internationale Publisher und Distributer sitzen in München und Umgebung und natürlich die Gamesentwickler. Die Publishers haben häufig Beteiligungen an Gamesentwicklern. Die Entwickler sind Studios, die die Spiele machen. Publisher sind Firmen wie z.B. Nintendo, EA, oder Vivendi-Games“ (Interview, 16.08.2007c)*

Die Aussage verdeutlicht, warum von den Experten eine Nachfrage nach Netzwerkförderung in Richtung anderer Branchen festgestellt wird: Produzenten und Sender bilden einerseits das Kerngeschäft der Medien. Andererseits sind diese zunehmend anderen Branchen ausgesetzt, wie z.B. die Fernsehsender, die, wenn sie mit Game-Entwicklern in Kontakt treten, auch mit der IT-Branche in Berührung kommen. Die Netzwerkförderung im Mediencluster München steht vor der Aufgabe, diese Vernetzung zwischen Branchen zu stimulieren.

*„Sehr schön wäre es, wenn sich andere Branchen direkt auf das Medien-cluster zu bewegen würden. In diesem Bereich würden wir gerne zusammenarbeiten, „wir“ sind Mediziner, Gentechniker [...] Diese Zusammenführung wäre sehr wichtig. Denn bisher haben sie nur Wettbewerber zusammengeführt, das nützt gar nichts. Das ist so wie bei Gründerzentren, wo Unternehmen zusammengefasst werden, die geben dann da alle rein und hassen sich gegenseitig. Und dann noch möglichst die zusammenfassen, die alle Fernsehen machen, weil das so tolle Synergien hat. Ja klar, die können sich besser gegenseitig erschießen. Wichtiger sind übergreifende Kontakte.“ (Interview, 08.08.2007)*

Auch aus dieser Aussage wird ersichtlich, dass ein Bedarf nach Vernetzung zu anderen Branchen besteht. Dieser Aufgabe kommt die Netzwerkförderung durch Veranstaltungen und Messen, wie den Münchner Medientagen nach. Gerade die Münchner Medientage als Messe stellen eine Konvergenzveranstaltung dar, bei der auch Teilnehmer aus anderen Branchen vorhanden sind.

*„Wir sind froh, dass es die Medientage gibt, in München. Extrem wichtig für die Branche. Auch wenn das, was ich jetzt als die Branche bezeichne ja unglaublich breit und groß ist. Da fallen ja Musikverlage genauso rein wie Printverlage, Onlinemedium usw. Ist aber alles sozusagen der große Medienbereich.“ (Interview, 03.09.2007a)*

Obwohl die Medientage an dieser Stelle hoch gelobt werden, fällt auf, dass die Medientage sich doch auf den „großen Medienbereich“ einschränken. Das deutet jedoch auch darauf hin, dass möglicherweise doch Akteure aus ganz anderen Branchen nicht ausreichend beteiligt sind, obwohl dies von einigen Unternehmen der Branche gewünscht ist.

Auch weitere Institutionen, wie z.B. die Clusterinitiative Audiovisuelle Medien bemühen sich um die Vernetzung mit anderen Branchen.

*„Wir profitieren im Augenblick noch gar nicht vom Mediencluster München, sondern ich würde mich darüber freuen, wenn ich vom Mediencluster profitieren würde. Denn eine Zusammenführung macht nur dann Sinn wenn man sich regelmäßig trifft.“ (Interview, 08.08.2007)*



*„Sie zielen jetzt auf dieses Cluster ab. Das habe ich nur einmal erlebt. Da waren wir unten in Grünwald, ich glaube, das war sogar dieser Clustertag, da hat jemand einen Fachvortrag gehalten – ich hab seitdem nie mehr wieder was von denen gehört.“ (Interview, 17.07.2007c)*

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass die Vernetzung des Mediencluster München mit anderen Branchen noch verbessert werden kann. Die Vernetzung mit anderen Branchen ist wichtig für die Unternehmen. Die Unternehmen kennen die Veranstaltungen der netzwerkfördernden Institutionen und stehen diesen auch positiv gegenüber. Insbesondere die Münchner Medientage werden von den Unternehmen gelobt. Dennoch könnte die öffentliche Hand eine Verbesserung bezüglich der Förderung der Vernetzung mit anderen Branchen vornehmen, indem Netzwerkförderungsmaßnahmen häufiger und intensiver durchgeführt werden.

#### **4.2.3 Zwischenfazit**

Es lässt sich festhalten, dass die Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand unterschiedlich auf den Medienstandort München einwirken. Die Medienfonds greifen als einzelwirtschaftliche Maßnahme in erheblichem Umfang mit finanziellen Mitteln in das Marktgeschehen zwischen Produzenten und Sendern ein; sie stärken und sichern damit die Existenz von Produzenten am Markt. Im Rahmen der Technologieförderung wirkt die öffentliche Hand dem Marktversagen auf Technologiemarkten entgegen und ermöglicht einzelne Innovationen. Der Beitrag der weichen, vernetzungswirksamen Fördermaßnahmen zum Medienstandort München ist weniger eindeutig, zum Teil sogar gänzlich umstritten. Als viel versprechende Herausforderung erweist sich hier die Vernetzung der Medienwirtschaft mit anderen Branchen.

### **4.3 Probleme der Kapitalbeschaffung**

#### **4.3.1 Veränderte Rahmenbedingungen in der Münchener Medienlandschaft**

##### ***Die Auswirkungen der Kirchkrise***

Mit dem Zusammenbruch der Kirch-Mediengruppe im Frühjahr 2002 erlebte die Medienbranche ihre bis dato größte Krise. Das komplizierte Geflecht an Sendern, Produktionsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und Beteiligungsgesellschaften, Bezahlfernsehen usw. implodierte. Durch Ziehung einer sog. ‚Put-Option‘ des Axel-Springer-Verlags geriet Kirch Media – Herzstück des Münchener Medienkonzerns – in Bedrängnis, woraufhin die Deutsche Bank der Kirch-Gruppe die Kreditwürdigkeit absprach. Infolgedessen mussten zahlreiche Unternehmen der Branche Insolvenz anmelden, oder wurden zu niedrigen Preisen an ausländische Unternehmen bzw. an Risikokapitalgeber verkauft. So z.B. Premiere, welches an Permira abgegeben wurde (Handelsblatt 2002).



Dies brachte weite Teile der Branche in eine Liquiditäts- aber auch Identitätskrise, da zahlreiche Unternehmensübernahmen stattfanden (Handelsblatt 2002). So wurde beispielsweise Pro7Sat1 Media AG von dem amerikanischen Investor Haim Saban im Jahr 2003 übernommen (Handelsblatt 2003). Betroffen waren sämtliche Bereiche der Wertschöpfungskette und dadurch auch viele klein- und mittelständische Dienstleistungsunternehmen der Medienbranche. Die Kirchkrise zog eine Stagnation des Werbemarkts nach sich, was die Liquiditätsprobleme in der Medienbranche verschärfte (KPMG 2003: 4).

### ***Einführung des neuen Baseler Akkords (Basel II)***

Die Kirch-Insolvenz war der erste Faktor, mit dem sich die Unternehmen in der Medienbranche konfrontiert sahen, und der erhebliche Probleme in der Kapitalbeschaffung nach sich zog. Die Finanzsituation in der Branche wurde überdies durch die unter dem Stichwort „Basel II“ bekannt gewordene Verschärfung der Kreditvergaberegeln negativ beeinflusst und verschlechtert (KPMG 2003: 4).

Hintergrund ist die finanzwirtschaftliche Diskussion um die Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung. Im Kern geht es dabei um die internationale Harmonisierung der Eigenkapitalstandards. Der erste Baseler Akkord richtete sich zunächst nur an international tätige Banken, hat sich indes zu dem einen weltweit anerkannten Kapitalstandard für Banken entwickelt und findet in über 100 Staaten Anwendung. Auch die entsprechenden Richtlinien auf EU-Ebene sind maßgeblich vom Baseler Akkord beeinflusst. Deshalb ist die Baseler Eigenkapitalverordnung auch Basis für die entsprechenden deutschen bankenaufsichtlichen Regelungen (Deutsche Bundesbank 2001: 16).

Die ursprüngliche Eigenkapitalvereinbarung von 1988 konzentrierte sich auf das gesamte Eigenkapital einer Bank, das für die Begrenzung des Insolvenzrisikos einer Bank und der möglichen Kosten für die Einleger beim Konkurs der Bank entscheidend ist. Darauf aufbauend zielt die neue Regelung auf größere Sicherheit und Solidität des Finanzsystems ab, indem die internen Kontrollsysteme und die Geschäftsführung der Banken, die Überprüfung durch die Aufsicht und die Marktdisziplin einen höheren Stellenwert erhalten. Die neue Regelung sieht bei der Bestimmung der Eigenkapitalquote eine Reihe von einfachen und fortgeschritteneren Ansätzen zur Messung des Kreditrisikos und des operationellen Risikos vor. Der Neue Baseler Eigenkapitalakkord besteht aus drei sich gegenseitig ergänzenden Säulen, um die Stabilität des nationalen und internationalen Bankensystems besser abzusichern. Dazu zählen die Mindestkapitalanforderungen, der bankaufsichtliche Überprüfungsprozess und die erweiterte Offenlegungspflicht.

Aus unternehmerischer Sicht bedeutet Basel II, dass die Mindesthöhe der Eigenmittelausstattung untrennbar mit der Bonität der Kreditnehmer verbunden ist. Die Banken werden da-



her die Bonität ihrer Kreditnehmer intensiver und nach strengeren Maßstäben als bisher prüfen, um selbst die Eigenkapitalanforderungen nach Basel II einhalten zu können.

Laut dem Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht und u. a. der Deutschen Bundesbank (2001) existiert keine Alternative zu Basel II. Die international abgestimmten Eigenkapitalvorschriften sorgen für eine angemessene Eigenkapitalausstattung im globalen Bankensystem und ermöglichen dadurch eine internationale Wettbewerbsgleichheit (Bank for international Settlements 2002: 3f; Deutsche Bundesbank 2001: 15). Demnach ist das deutsche Finanzsystem durch den Neuen Baseler Akkord wettbewerbsfähiger und weniger anfällig auf globale Marktrisiken.

Ein zentrales Thema der Ausgestaltung von Basel II sind die möglichen Auswirkungen der neuen Eigenkapitalregeln auf die Verfügbarkeit von Bankkrediten und auf die Kreditkonditionen für den Mittelstand. Angesichts der großen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für Innovationen, für das gesamtwirtschaftliche Wachstum und für die Beschäftigung, lag das Hauptaugenmerk der deutschen Verhandlungsdelegation darauf, bei der Konzeption von Basel II die Besonderheiten des Mittelstands im Vergleich zu großen Unternehmen zu berücksichtigen, um eine Benachteiligung kleiner und mittlerer Firmen auszuschließen. Die Verhandlungen darüber sind jedoch noch nicht abgeschlossen. Der Baseler Akkord kann dazu führen, dass Unternehmen mit niedriger Bonität keine Kredite, oder Kredite nur zu sehr hohen Zinsen erhalten. Das bis dato überwiegend genutzte „Hausbankenmodell“, welches oftmals auf Vertrauen basierte, wird dadurch mehr oder weniger obsolet. Nach wie vor ist es schwer abzuschätzen, ob Basel II wirklich nur Nachteile für Klein- und Mittelständische Unternehmen bringt. Für Unternehmen mit hoher Eigenkapitaldecke dürften die Finanzierungskosten sogar tendenziell sinken. Dies kann allerdings zu einer Wettbewerbsverzerrung führen, da die Finanzierungskosten im Gegenzug für Unternehmen mit einer niedrigen Eigenkapitaldecke sehr stark angestiegen sind. Auch ist zu konstatieren, dass sich der deutsche Mittelstand vorwiegend über Fremdkapital finanziert<sup>7</sup> und über eine im internationalen Vergleich niedrige Eigenkapitaldecke verfügt, so dass der Zugang zu Krediten erschwert wird (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 5).

Eine Studie der KPMG (2003) zeigt auf, dass der Einfluss des Branchenrisikos (in der Medienindustrie) wesentlichen Einfluss auf die Kreditvergabe für Unternehmen der Medienbranche hat. Das Branchenrisiko wird laut der KPMG in der Medienbranche als hoch eingestuft, was zu einer zusätzlichen Belastung der Finanzierung im Vergleich mit anderen Branchen führt. Weiter ist aus der Studie ersichtlich, dass es bereits bei den Vorbereitungen der Banken auf Ba-

---

<sup>7</sup> Die Eigenkapitalquote deutscher mittelständischer Unternehmen lag im Jahr 2006 durchschnittlich bei 16 %. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote in der EU lag hingegen bei 35% und in den USA gar bei 45% (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 5).



sel II (sprich vor der eigentlichen Einführung und Implementierung von Basel II) zu verschlechterten Kreditkonditionen gekommen ist. Bei 32% der in der Studie befragten Unternehmen, kam es zu einer Verschlechterung der Kreditkonditionen, wobei 60% den Grund hierfür in den Vorbereitungen auf Basel II sahen (KPMG 2003: 11ff.). Überdies sind insbesondere Unternehmen der Film- und Fernsehbranche betroffen, da diese im Rahmen ihrer Projektfinanzierung hohen Fremdkapitalbedarf haben (KPMG 2003: 13).

Es bleibt festzuhalten, dass die veränderten Rahmenbedingungen zu Problemen bei der Kapitalbeschaffung (Equity Gap) geführt haben. Allerdings ist zu konstatieren, dass sich durch diese Probleme auch neue, alternative Finanzierungsinstrumente zur Lösung des Equity Gaps in den letzten Jahren entwickelt haben, welche nachfolgend aufgezeigt werden.

Darüber hinaus soll besonderes Augenmerk auf die Finanzierungsprobleme von jungen, innovativen Unternehmen gelegt werden, da diese oftmals neue Ideen und kreativen Input für den Medienstandort München liefern und somit für das Wachstum und die Entwicklung einer kreativen Wissensökonomie, wie die Medienbranche München es ist, von immenser Bedeutung sind. Hintergrund ist, dass innovative Unternehmen häufiger von Finanzierungsproblemen betroffen sind als nicht innovative, da sie u. a. über ein höheres Marktrisiko verfügen. Auch fallen die Finanzierungsprobleme in frühen Entwicklungsphasen stärker aus als in späteren, da Existenzgründungen größere Probleme bei der Deckung ihres Kapitalbedarfs haben als etablierte Unternehmen. Als Folge unterbleiben häufig Frühphaseninvestments (seed-investments) (Wolf 2006: 14f.).

#### **4.3.2 Alternative Finanzierungsinstrumente**

Neben der Innenfinanzierung und der Aufnahme von Fremdkapital kann die Finanzierung eines Unternehmens ebenfalls über alternative Instrumente erfolgen. Diese lassen sich in die Aufnahme von Kapital über den freien Markt und die Kapitalbeschaffung über Beteiligungsfinanzierung unterscheiden (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 8).

##### ***Öffentliche Beteiligungsfinanzierung***

Bei der Planung, Umsetzung und Nachbearbeitung von Börsengängen können laut der Friedrich Ebert Stiftung (2005) KMU auf gut ausgebaute Informationsangebote und bestehende Netzwerke in Deutschland zurückgreifen. So bietet beispielsweise die KfW Mittelstandsbank ein Forum an, welches als Informations-Plattform für alle Phasen eines Börsengangs fungiert (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 8). Ein Börsengang bleibt dennoch für viele klein- und mittelständische Unternehmen ein äußerst kostspieliges Unterfangen, da insbesondere die Bilanzierungs- und Publizitätsverpflichtungen zu hohen Transaktionskosten führen. Damit ist ein Börsengang für den breiten Mittelstand, der vor allem Kapitalbeteiligungen von unter 5 Millionen



Euro nachfragt, keine wirtschaftliche Alternative (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 8; KPMG 2003: 15). Angesichts der hohen Kosten dürfte diese Finanzierungsform auch nicht für Unternehmensneugründungen in Betracht kommen.

### ***Private Beteiligungsfinanzierung***

Obwohl in den letzten Jahren die außerbörsliche Bereitstellung von Kapital durch Eigenkapitalgeber in Deutschland stark anstieg, ist das Volumen der Beteiligungsfinanzierungen im internationalen Vergleich immer noch als unterdurchschnittlich einzustufen. Auf ganz Deutschland und alle Branchen bezogen, stieg das über Eigenkapitalgeber bereitgestellte Kapital von 190 Millionen Euro im Jahr 1997 auf einen Wert von fast 300 Millionen Euro im Jahr 2003 (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 8). Es besteht zudem eine Angebotslücke auf dem Beteiligungsmarkt gerade für das Segment zwischen 1 und 5 Millionen Euro, welches jedoch vor allem für KMU von hoher Relevanz ist. Diese Finanzierungsform ist allerdings stark am wachsen und dadurch eine gute Alternative zum Hausbankkredit. So haben sich beispielsweise die Investitionen europäischer Private Equity (PE)-Fonds in den letzten zehn Jahren in Deutschland versechsfacht (Manager Magazin 2006).

Auf Seiten der Investoren können zunächst rein privatwirtschaftliche Beteiligungsgesellschaften von den öffentlichen bzw. öffentlich geförderten Beteiligungsgesellschaften unterschieden werden. Zu den privaten Beteiligungsgesellschaften zählen VC- und PE-Gesellschaften sowie Sonderformen wie z.B. Business Angels (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 9; KPMG 2003: 15f).

VC-Gesellschaften engagieren sich überwiegend in Frühphasen- oder Wachstumsfinanzierungen von jungen, innovativen Unternehmen. Aufgrund des hohen Ausfallrisikos des eingesetzten Kapitals liegen die Ertragserwartungen dieser Gesellschaften bei bis zu 40% per anno. Eine solche Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist für viele Unternehmen nicht realistisch. Das Vorhandensein von VC-Gesellschaften ist demnach gerade für Unternehmensneugründungen von Vorteil, es bleibt indes im Ermessen der VC-Gesellschaften, ob und wem Finanzierungsmittel zufließen. Diese Form der Finanzierung ist dadurch nicht allen Unternehmen gleichermaßen zugänglich.

PE-Gesellschaften finanzieren vor allem das Wachstum von Unternehmen. Die Renditeerwartung der Beteiligungsgesellschaften liegt durchschnittlich bei 12 bis 25% p.a. und ist damit deutlich niedriger als bei VC-Gesellschaften. Weitere Vorteile dieser Beteiligungsform sind, dass PE-Gesellschaften oftmals neues Know-how in das finanzierte Unternehmen einbringen und zudem über gut ausgebaute Informations- und Kontaktnetzwerke verfügen, was sich insbesondere auf junge Unternehmen positiv auswirken kann. Im Gegenzug verlangen PE-Gesellschaften häufig Mitspracherechte bei der Unternehmensführung. Weitere Nachteile kön-



nen entstehen, wenn PE-Gesellschaften vielfältige Unternehmensdaten einfordern, um das Risiko einer Beteiligung besser abschätzen zu können. So entstehen hohe Kosten des Screenings der Unternehmen durch die PE-Gesellschaften.

Eine Sonderform der privaten Beteiligungsfinanzierung ist die Einbindung von Eigenkapital, das durch so genannte Business Angels bereitgestellt wird. Während andere Beteiligungsgesellschaften zumeist Kapitalbeteiligungen ab etwa € 1 Mio. finanzieren, ist der Finanzbedarf gerade bei Unternehmensneugründungen vielfach unterhalb dieser Summe angesiedelt. Business Angels hingegen bringen pro Beteiligung durchschnittlich € 50.000 ein. Genauso wichtig wie das eingebrachte Kapital sind für viele Unternehmen jedoch die unternehmerischen Erfahrungen und wertvollen Kontakte der Business Angels. Allerdings engagieren sich Business Angels nicht in allen Branchen und Lebenszyklen eines Unternehmens gleichermaßen. Schwerpunktmäßig setzen viele Business Angels in Deutschland auf die Finanzierung von Gründungsvorhaben in den Bereichen „Neue Materialien“ sowie „Biotechnologie“ und nicht übermäßig in der Medienbranche.

### ***Öffentliche Förderung & Medienfonds***

Zwei wichtige Beteiligungsgesellschaften auf dem Markt der geförderten Beteiligungen sind die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen) der Bundesländer sowie die auf Bundesebene vorhandene KfW Mittelstandsbank. Daneben gibt es eine ganze Reihe von öffentlichen Film- und Fernsehfonds, welche zum Teil speziell im Medienstandort München angesiedelt sind. Dazu zählen z.B. der VIP Medienfonds oder der FilmFernsehFonds Bayern (VIP Medienfonds 2007; FFF Bayern 2007b; vgl. dazu auch Kapitel 4.2).

### ***Hybride Finanzierungsformen – Mezzanine***

Hybride Finanzierungsformen, die auch Mezzanine genannt werden, sind in der finanzwirtschaftlichen Diskussion ein viel beachtetes Thema. Mezzanine Finanzierungsformen verbinden Elemente der Eigenkapitalfinanzierung mit solchen der Fremdkapitalfinanzierung. Sie lassen sich flexibel an die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen und Investoren anpassen. Dabei lassen sich eigenkapitalnahe Equity Mezzanine und fremdkapitalnahe Debt Mezzanine unterscheiden (Friedrich Ebert Stiftung 2005: 14; IFH 2005: 125f).

Equity Mezzanine führen zu einer Stellung des Kapitalgebers, welche die einem Gesellschafter nahe kommt. Dies sind so genannte atypische stille Beteiligungen, bei denen die Gesellschafter am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt sind, aber auch am Zuwachs des Gesellschaftervermögens (stille Reserven). Bei Debt Mezzaninen ist die Stellung des Kapitalgebers eher mit dem eines Fremdkapitalgebers vergleichbar, so z.B. in Gestalt typischer stiller Beteiligungen.



Die Aufnahme von mezzaninen Kapitals in die Finanzstruktur ermöglicht es Unternehmen, wirtschaftliches Eigenkapital aufzunehmen, ohne dass dabei Verantwortung bzw. Mitspracherechte an externe Finanzinvestoren abgegeben werden müssen. Überdies erhöhen Mezzanine oftmals die Eigenkapitalquote und verbessern somit die Bonität des Unternehmens im Rating zu Basel II. Durch die Integration von Mezzaninen kann also die Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital erleichtert werden. Ein weiterer Vorteil der Mezzanine-Finanzierung ist die individuelle Strukturierbarkeit und Anpassung an die unterschiedlichen Geschäftsmodelle von Medienunternehmen mit ihren unterschiedlichen Risikoprofilen und Cash Flow Profilen. Eine Umfrage der KPMG (2003) in der Medienbranche Deutschland ergab, dass 41% der Befragten diese Form der Finanzierung als eine Alternative zur reinen Eigen- oder Fremdkapitalfinanzierung ansehen (vgl. KPMG 2003: 16). Ferner bestehen für junge Unternehmen und Gründer spezifische Angebote geförderter mezzaniner Finanzierung, so etwa von der KfW Bankengruppe.

Als größter Nachteil von Mezzaninen gelten die relativ hohen Kosten, da Unternehmen für mezzanine Produkte bis zu 8% Zinsen per anno zahlen müssen. Des Weiteren kommt häufig eine gewinnabhängige Zinskomponente hinzu, welche bis zu 2% betragen kann. Darüber hinaus fallen anfängliche Gebühren an, die sich im fünfstelligen Raum bewegen (IHK 2007). Mezzanine Finanzierungsinstrumente sind bislang vor allem in den USA und Großbritannien verbreitet. Aber auch in Deutschland existieren vielfältige Produkte mezzaniner Finanzierung, die von diversen Trägern angeboten werden.

Es bleibt festzuhalten, dass es eine Reihe alternativer Finanzierungsinstrumente gibt, welche alle spezifische Vor- als auch Nachteile besitzen und dadurch mehr oder weniger zur Überwindung des durch Basel II und der Kirchkrise entstandenen Equity Gaps in der Medienbranche geeignet sind.

#### **4.3.3 Finanzierungsformen und -probleme in der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft**

An dieser Stelle soll geklärt werden, welche Formen der Finanzierung im Mediencluster München genutzt werden und mit welchen spezifischen Problemen der Kapitalbeschaffung die Unternehmen in der Medienbranche München konfrontiert sind. Zum einem wurde die Deckung des Kapitalbedarfs durch die Kirchinsolvenz erheblich erschwert, da sich vormals viele Unternehmen überwiegend über den Kirchkonzern finanzierten (Interview, 17.07.2007a). Zum anderen lässt sich feststellen, dass die Aufnahme von Fremdkapital über Bankkredite durch Basel II für die Unternehmen in der Medienbranche München im Allgemeinen schwieriger geworden ist.



*„Die Erfahrung ist seit Basel II ziemlich ernüchternd und da brauchen sie sich keine großen Hoffnungen machen, dass sie eine Bank überhaupt noch in dieses Risikogeschäft hinein nimmt. Die Banken haben sich eigentlich aus einer wesentlichen Funktion für neue Unternehmen am Markt komplett verabschiedet“ (Interview, 27.08.2007).*

Durch die Kirchkrise gab es eine erhebliche Umstrukturierung innerhalb der Münchener Medienlandschaft, welche eine Reihe von Unternehmensübernahmen mit sich brachte und neue Beteiligungsverhältnisse schuf. Einige Unternehmen finanzieren sich dadurch überwiegend über die Holdinggesellschaft. Dies erhöht zwar die Eigenkapitalquote eines Unternehmens, viele Tochterunternehmen begeben sich dadurch jedoch in ein Abhängigkeitsverhältnis mit der Muttergesellschaft. Das bedeutet, dass die Tochtergesellschaft über das Eigenkapital nicht immer frei verfügen kann und die Holdinggesellschaft z.B. bei spezifischen Projekten ein Mitspracherecht besitzt (vgl. Interview, 27.07.2007b). Als strategischen Vorteil der internen Außenfinanzierung (Finanzierung über die Holdinggesellschaft) sahen die befragten Unternehmen, dass sich deren Bonität indirekt über die Muttergesellschaft verbessern lässt. Dadurch wird die Möglichkeit eingeräumt, bei Bedarf zusätzliches Fremdkapital über Banken zu beziehen. Die Holdinggesellschaft erhöht zum einen die Eigenkapitalquote ihrer Tochtergesellschaften und zum anderen kann die Holdinggesellschaft eine Bürgschaft übernehmen (vgl. Interview, 17.07.2007a).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen finanzieren sich in erster Linie über Eigenkapital, welches oftmals über verschiedene Anteilseigner in ein Unternehmen eingebracht wird. In diesem Fall ist das Unternehmen nicht von einer Holding abhängig, es kann indes aber zu Konflikten und Komplikationen unter den Anteilseignern kommen, auch wenn diese gleichberechtigte Stimmen haben (so z.B., wenn sich die Gesellschafter über die Durchführung und den Ablauf eines Projekts uneinig sind). Vertrauen und regelmäßiger Kontakt sind demnach für ein gutes Verhältnis unter den Anteilseigner wichtig.

Die Expertengespräche brachten überdies zu Vorschein, dass die Bedeutung von PE und VC als Eigenkapitalquelle für die Medienbranche München immer mehr zu nimmt. Selbst bei großen Firmen beteiligen sich mittlerweile PE-Gesellschaften wie z.B. Permira bei der ProSieben Sat.1 Media AG. Dabei handelt es sich in einigen Fällen um private Finanzinvestoren aus Großbritannien. PE- und VC-Gesellschaften haben jedoch sehr hohe Renditeerwartungen von bis zu 30%, wodurch die Firmen enorm unter Druck geraten können. Auch verlieren viele Unternehmen nach ein paar Jahren ihren PE- bzw. VC-Anteilsgeber, da diese ihre Anteile wieder abgeben und an andere Finanzinvestoren verkaufen, woraufhin viele Unternehmen sich erneut umstrukturieren müssen. Deswegen verzichten gerade etablierte Firmen gerne auf PE- und VC-Kapital, um ihr Unternehmen nicht „aus der Hand“ zu geben (vgl. Interview, 27.07.2007a).



Weitere Formen der Eigenkapitalfinanzierung im Mediencluster München sind Vorfinanzierungen sowie Finanzkooperationen. Bei der Vorfinanzierung handelt es sich um klassische Abschlagszahlungen innerhalb der Wertschöpfungskette eines bestimmten Projekts. So erhalten z.B. Produktionsfirmen für ein Projekt vom Auftragsgeber wie etwa Fernsehsender die benötigten Finanzmittel, um das Projekt durchführen zu können. Diese Form ist weit verbreitet, da gerade in der Medienbranche Kosten häufig in Zusammenhang mit Film- oder Fernsehprojekten anfallen.

Ein ähnliches Finanzierungsinstrument ist die Kooperation, d. h., dass mehrere Unternehmen die Kosten für ein spezifisches Projekt gemeinsam aufbringen (gemeinsame Projektfinanzierung). Überdies greifen viele Unternehmen zu öffentlichen Fördertöpfen, um sich für spezielle Projekte mit Kapital zu versorgen. Anhand der Befragung lässt sich feststellen, dass die Finanzierung über Medienfonds an Bedeutung gewinnt.

Aus den Gesprächen ist zudem hervorgegangen, dass Fremdkapital einen geringen Anteil an der Kapitalbeschaffung in der Münchner Film- und Fernsehbranche besitzt. Vor allem größere Fernsehsender greifen immer noch auf Bankkredite zurück. Durch ein Interview kam überdies heraus, dass sich oftmals Hedge-Fonds-Gesellschaften in diese Bankkredite einkaufen. Die Bank möchte damit das Risiko eines potenziellen Kreditausfalls streuen (vgl. Interview, 17.07.2007b). Das am häufigsten genannte Finanzierungsinstrument ist Eigenkapital, einschl. Wagniskapital bzw. Private Equity. Dem stehen lediglich eine Minderheit bei Fremdkapitalfinanzierung (Bankkredite) gegenüber.

#### **4.3.4 Finanzierung von Neugründungen**

Wie bereits erwähnt, spielen Unternehmensneugründungen für die Wachstumsdynamik in kreativen Wissensökonomien eine bedeutende Rolle. Zudem wurde bereits angedeutet, dass Start-ups größere Probleme bei der Deckung ihres Kapitalbedarfs haben, als etablierte Unternehmen. Sie sind in hohem Maße von VC- und PE-Gesellschaften abhängig. Diese Gesellschaften bringen neben dem benötigten Kapital auch Know-how und Kontaktnetzwerke in Gründungen ein und helfen somit, das neue Unternehmen schneller und erfolgreicher auf den Markt zu platzieren. Doch VC- und PE-Gesellschaften sind nicht an allen Standorten gleichermaßen vertreten.

Ist Wagniskapital ausreichend auf dem Münchener Film- und Fernsehmarkt verfügbar, oder existiert am Medienstandort ein Equity Gap für innovative Start-ups? Fritsch und Schilder (2006) argumentieren in einer Studie, dass es keinen hinreichenden Zusammenhang zwischen der Existenz von VC-Gesellschaften in einer Region und dessen Gründungsgeschehen gibt (auf Deutschland bezogen). Die fehlende räumliche Nähe wird dadurch wettgemacht, dass die Akteure – aufgrund der in Deutschland gut ausgebauten Infrastruktur (Flughäfen, Eisenbahnnetz usw.) und relativ geringen geographischen Distanzen – in der Lage sind, sich innerhalb eines



Tages zu treffen (Fritsch/Schilder 2006a: 12). Ein Equity Gap durch fehlende VC- und PE-Gesellschaften ist deshalb für Deutschland nicht zu konstatieren. Ein niedriges Gründungs-geschehen in einer bestimmten Region ist gemäß der Studie eher darauf zurückzuführen, dass es für die Wagniskapitalgeber keine interessanten Finanzierungsobjekte in der Region gibt. Sind indes interessante Finanzierungsobjekte in einer Region ebenso wie Risikokapitalgeber vorhanden, so kann dies durchaus positive Auswirkungen auf das Gründungsgeschehen haben.

Die Region München ist im deutschlandweiten Vergleich gut mit Wagniskapitalgebern ausgestattet. Es finden sich mehr als 30 Risikokapitalgesellschaften sowie ein Business-Angel-Netzwerk am Standort München (Fritsch/Schilder 2006b: 20). An keinem anderen Medienstandort in Deutschland befinden sich mehr Risikokapitalgeber als in München. Dies impliziert, dass es für innovative Start-Up-Unternehmen aus dem Medienbereich in München, welche im Sinne der Risikokapitalgeber als interessantes Finanzierungsobjekt gelten, ausreichende Finanzierungsquellen aus dem Wagniskapitalbereich geben sollte.

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen ein ähnliches Bild. So profitiert der Medienstandort München vom Vorhandensein diverser VC-Gesellschaften. Durch Risikokapital lassen sich mehr risikoreiche Geschäftsideen realisieren. Es gelangen mehr kreative Ideen und neues Know-how durch junge Firmen in das Mediencluster als dies ohne Wagniskapital der Fall wäre (vgl. Interview, 27.08.2007). Dabei spielt eben die räumliche Nähe eine große Rolle. Die räumliche Nähe ist bei der Kapitalvergabe wichtig, da zuerst ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Risikokapitalgeber und dem Risikokapitalnehmer aufgebaut werden muss. Die persönlichen Kontakte werden intensiv gepflegt und es findet ein regelmäßiger Austausch zwischen Investoren und Investitionsobjekten statt.

Ein weiterer Vorteil am Standort München ist, dass viele dort ansässige VC-Unternehmen über persönliche Beziehungen zu VC-Firmen aus dem Ausland verfügen, die sich auf die Medienbranche spezialisiert haben. Die Angebotsspanne von VC-Kapital ist dadurch nicht nur auf die Region München begrenzt. Aus diesem Grund verfügt der Medienstandort über einen entscheidenden Vorteil, welcher nicht nur Risikokapital, sondern überdies neues Know-how und bessere Managementkonzepte schafft (vgl. Interview, 27.08.2007).

Der Medienstandort München ist zwar hinsichtlich seines VC-Kapitals innerhalb Deutschlands gut aufgestellt, kann aber nicht mit anderen großen Standorten wie z.B. London mithalten, da die Größe und Quantität der VC-Gesellschaften in München nicht ausreichend ist. Von einer höheren VC-Dichte würde die Münchener Film- und Fernsehindustrie profitieren.

*„Ich [würde] sagen, wenn es in München gelingt, einen Platz aufzubauen mit einer Venture Capital Dichte wie es in London für die Großen gibt, dann profitiert der Standort. Dort in London hast du halt die Großen und das führt dann auch dazu, dass deutlich mehr Geschäftsideen realisiert werden. Deshalb würde ich sagen: mehr Heuschrecken nach München“ (Interview, 27.08.2007a).*



#### **4.3.5 Zwischenfazit**

Die Münchener Film- und Fernsehbranche sah sich durch veränderte Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Kirchkrise sowie durch den Neuen Baseler Akkord (Basel II) erheblichen Problemen in der Kapitalbeschaffung ausgesetzt. Im Rahmen der durchgeführten Interviews kam zu Vorschein, dass sich die Unternehmen diesen Problemen gestellt und zu alternativen Finanzierungsinstrumenten gegriffen haben. Bankkredite spielen im Wesentlichen keine Rolle mehr und wurden fast gänzlich durch diverse Eigenkapitalmittel ersetzt.

Hierbei sind in erster Linie private Unternehmensbeteiligungen zu nennen. Dabei nehmen Wagniskapitalgeber wie VC- und PE-Gesellschaften eine immer größer werdende Bedeutung ein. Aber auch Medienfonds haben eine nicht unerhebliche Rolle bei der Eigenkapitalbeschaffung im Mediencluster. Für Film- und Fernsehproduktionen greifen viele Unternehmen auch gerne auf eine gemeinsame Projektfinanzierung zurück, oder lassen sich von ihren Projektpartnern vorfinanzieren (Abschlagszahlung). Mezzanine Finanzierungsinstrumente hingegen sind kaum vorhanden. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass mezzanine Finanzprodukte oftmals in Form von stillen Beteiligungen einhergehen und keine Mitspracherechte beinhalten, die aber eben in der Medienbranche für viele Finanzinvestoren Relevanz besitzen.

Bezüglich der Finanzierungsprobleme von jungen, innovativen Unternehmensneugründungen ist der Standort München gut mit Risikokapitalgebern ausgestattet, was vielen Start-Up-Unternehmen zu Gute kommt. Wenngleich München hier im nationalen Vergleich eine führende Rolle zukommt, liegt der Standort im internationalen Vergleich jedoch weit zurückliegend. Innovative Unternehmen bringen neue Ideen und ‚frischen Wind‘ in die Branche. Sollen auch in Zukunft mehr kreative Geschäftsideen am Standort München realisiert werden, so bedarf es weiterer, internationaler Wagniskapitalgeber.



---

## 5. KAPITAL ALS STEUERUNGSGRÖßE DER KREATIVEN ÖKONOMIE II: EINZELWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN

---

### 5.1 Auswirkungen von *Private Equity* und *Buy outs* auf das operative Geschäft

Die Produktionsunternehmen der Medienbranche weisen im operativen Geschäft die Umsätze aus dem Verkauf von produzierten Filmen aus. Dementsprechend zählen beispielsweise Gewinne und Einnahmen aus Aktienspekulationen oder Grundstücksverkäufen nicht dazu. Damit ein Unternehmen Gewinne aus dem eigentlichen Tätigkeitsfeld generieren kann, ist in Anlehnung an Porter (2000) ein Management- und Ausführungssystem erforderlich (Küpper 1997; Hess & Schumann 2002).

Das Ausführungssystem besteht aus Subsystemen, wie Forschung- und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz, die direkt den Leistungserstellungsprozess beeinflussen. Das Managementsystem wiederum ergänzt das Ausführungssystem und setzt sich aus Planungs-, Organisations-, Personal-, Kontroll-, Informationssystemen zusammen. Die Subsysteme stehen nicht für sich isoliert nebeneinander, sondern weisen Interdependenzen auf.

#### 5.1.1 Einzelwirtschaftlicher Effekte von *Private Equity*

Die Wirkung von Kapital und seiner (Nicht-)Verfügbarkeit, wie auch der damit verbundenen Kommunikations- und Informationsprozesse sowie Machtverhältnisse, bedingen oder determinieren Handlungspotentiale der Akteure in lokalen Wertschöpfungssystemen. Kapital als Produktionsfaktor stellt eine wichtige Determinante der Produktion dar (Wöhe/Döring 2002: 82). Nach der Bourdieu'schen Terminologie, lässt sich Kapital aber nicht nur als monetäres Einkommen oder finanzielle Ressourcen, die durch Verfügungsrechte institutionalisiert sind, begreifen, sondern auch als kulturelles, soziales und symbolisches Kapital auffassen (Bourdieu/Boltanski 1981: 89-115) (siehe dazu auch Kapitel 2.2.2.). Die Hereinnahme eines PE-Gebers führt dem Unternehmen nicht nur Finanzierungsmittel<sup>8</sup> im Sinne von ökonomisches Kapital zu, sondern bindet ihn formal als Mitgesellschafter an das Unternehmen, in der dieser zwar nicht operativ tätig ist, sich jedoch üblicherweise auf Grund seiner besonderen Rolle weit mehr einbringt. Dies kann sich im Ressourcentransfer, von Managementberatung, Vermittlung nationaler und internationaler Kontakte u.v.m. widerspiegeln und bestimmt sich demnach als kulturelles, soziales und symbolisches Kapital.<sup>9</sup> Diese Formen können auch als *strategic assets*, die

---

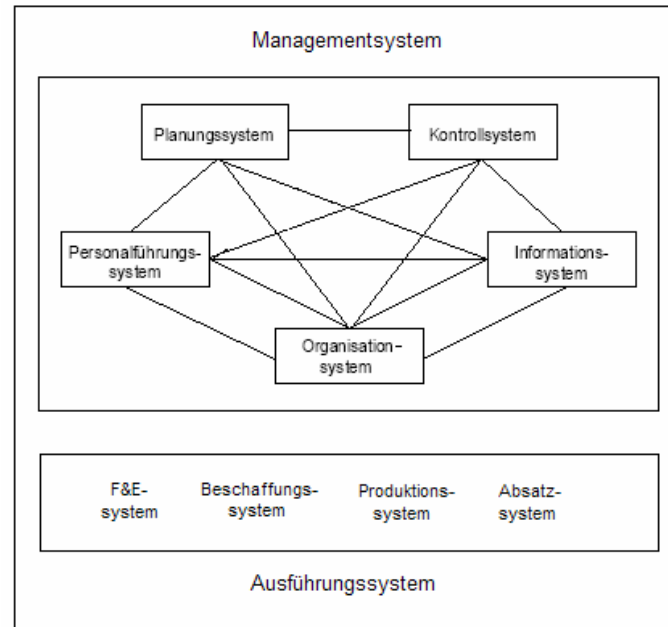
<sup>8</sup> Bei Buy Outs fließt das Kapital jedoch erst an die Verkäufer, nicht an die übernommene Firma.

<sup>9</sup> Z.B. wenn Beziehungen zu anderen Akteuren möglich werden, die ohne die PE-bedingten Kontakte nicht entstehen.



Wettbewerbsvorteile schaffen und somit handlungsermöglichend wirken, aufgefasst werden (vgl. Kap.2).

**Abb. 5: Management- und Ausführungssystem**



Quelle: Schuhmann & Hess 2002: 211, leicht verändert

Das Management- und Ausführungs- oder Leistungssystem (Abb. 5) wird von PE in handlungsbeschränkender- bzw. fördernder Weise beeinflusst; die Auswirkung spiegeln sich u.a. in den Erfolgskennzahlen des Unternehmens wider.

Bezüglich des Leistungssystems, lassen sich bei Forschung und Entwicklung (F&E) die Schlüsselfaktoren Patententwicklung und Produktinnovationen benennen. Diese werden in PE-finanzierten Unternehmen durch erhöhte Aufwendungen positiv beeinflusst. Der Zugewinn an *strategic assets* kann die Verhandlungsposition im Beschaffungssystem gegenüber anderen Marktteilnehmern verbessern, wovon auch der Einkauf von Produktionsfaktoren positiv betroffen sein kann. Im Bereich der Produktion zeigt sich in vielen Studien (EVCA 2005) eine Erweiterung der Produktpalette. Sowohl weitere Markterschließungen als auch erhöhte Marketingaktivitäten sind wesentliche Auswirkungen bezüglich des Absatzsystems.

Unter das Planungssystem können die Variablen Branchenverständnis, Wachstum (Internationalisierungs-, M&A-, Wettbewerbsstrategie) und Planungsqualität fallen, die von PE-Gebern durch Know-how Transfer und Managementberatung positiv beeinflusst werden können. Im Kontrollsystem sind in erster Linie Informations- und Controllinginstrumente sowie die Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen zur Verfolgung und Steuerung der Unterneh-



mententwicklung zu nennen. Bezüglich des Organisationswesens können strukturelle Änderungen erfolgen, die in einen Wechsel der Zuständigkeiten- sowie Entscheidungs- und Weisungsrechte münden. Informations- und Kommunikationsprozesse werden wesentlich von der zugrunde gelegten Vertrauensbeziehung der Akteure beeinflusst und wirken somit auf Informationsfluss und -qualität. Die Personalführung wie auch Personalbeschaffung, beides Teile des Personalsystems, sind geprägt von einer positiven Beeinflussung durch PE-Geber, da mehr Personal eingestellt und die Integration von Mitarbeiter gefördert wird (EVCA 2005).

### **5.1.2 Private Equity im Mediencluster München**

PE-Finanzierung hat in Deutschland im vergangenen Jahrzehnt einen allgemeinen Bedeutungsgewinn erfahren (Böttger 2005: 24). PE-Gesellschaften bezwecken, vor allem nach einem ersten Buy Out, die Verschmelzung mehrerer Unternehmen auf horizontaler und/oder vertikaler Ebene, da dies die Möglichkeit eröffnet, den Wert des Unternehmens durch Synergien und Verbundkostenvorteile zu steigern (z.B. Secondary Buy Out der ProSiebenSat.1 Media AG durch KKR und Permira und deren Verschmelzung mit der europäischen Sendergruppe SBS Broadcasting Group zu einem pan-europäischen Medienkonzern).

Daneben lassen sich Buy Outs im Mediencluster v.a. im Bereich der TV-Veranstaltung und des Betriebs von Kabelnetzen feststellen. Bezüglich des Medienkonzentrationsrechts hat die Beteiligung von Finanzinvestoren an privaten Fernsehveranstaltern keine Bedenken hervorgerufen; allerdings kann die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) Beteiligungen von Finanzinvestoren aufgrund der Rechtslage nicht vollständig erfassen; denn Beteiligungsveränderungen bei an Fernsehveranstaltern beteiligten börsennotierten Aktiengesellschaften sind nicht anmeldepflichtig, wenn die Veränderungen durch Erwerb, Veräußerung oder einen anderen Übertragungstatbestand von weniger als 5% des Kapitals oder der Stimmrechte bewirkt und durch sie nicht Beteiligungen von 25, 50 oder 75% erreicht, überschritten oder unterschritten werden. Ferner lässt es die geltende Rechtslage nicht zu, die Beteiligung von Finanzinvestoren im Hinblick auf ihr sonstiges Beteiligungsportfolio und ihre Beteiligungsstruktur zu beanstanden (KEK 2007: 297f.). Bis zu einem gewissen Grad sind intransparente Konzentrationserscheinungen somit also nicht völlig auszuschließen.

#### ***Buy Out und operatives Geschäft***

Die Untersuchung der Wirkung von Buy Outs auf Medienunternehmen anhand der durchgeführten Expertengespräche ergab ein differenziertes Bild. Dies wird im Folgenden strukturiert nach den beiden eingeführten Systembegriffen näher ausgeführt.



- *Ausführungssystem*

Die für andere Branchen, speziell aus dem Hightech-Bereich, aus der Hereinnahme eines PE-Gebers resultierenden erhöhten Ausgaben für F&E und die zu erwartenden positiven Auswirkungen auf Produktinnovationen und -entwicklungen sind bei den untersuchten Medienunternehmen nur in relativ geringem Umfang festzustellen. Die Innovationen im Mediensektor liegen v.a. im Bereich neuer Formate. Jedoch zeigen sich vereinzelte PE-bedingte Adaptionen von Architekturinnovationen, wie z.B. Triple-Play, vor dem Hintergrund einer Unternehmenswertsteigerung (vgl. Interview, 17.07.2007). Beeinflusst wird dies von einer Buy- and build-Strategie<sup>10</sup> großer PE-Häuser, die über ihre Portfoliounternehmen eine Produzenten-Senderverbindung aufbauen. In der Einschätzung der befragten Akteure wird sich diese Entwicklung allerdings negativ auf die Produktqualität auswirken (vgl. z.B. Interview, 16.08.2007a).

Bezüglich der *Beschaffung* ergeben sich im Fall von fusionierten Beteiligungsunternehmen Synergieeffekte bezüglich Kompetenzen und Kapazitäten (vgl. Interviews vom 17.07.2007, 31.07.2007, 27.08.2007, 16.08.2007b, 03.09.2007). Daneben wird der Zugang zu Inhalten (Content) beiderseits wesentlich vereinfacht (vgl. Interviews vom 16.08.2007b, 27.08.2007). Jedoch liegt dabei ein negativer externer Effekt auf das ganze Mediencluster vor, weil die Auftragsvergabe an externe Produktionsunternehmen durch diese Konzentrationsentwicklung weiter sinkt (vgl. Interview, 30.07.2007). Eine verbesserte Positionierung auf dem Beschaffungsmarkt aufgrund PE-bedingten neuen Kontakten und Netzwerkstrukturen, die sich im Durchschnitt aller Branchen als relevant herausstellte (EVCA 2005), fand keinen empirischen Nachweis im Mediencluster. Eine Ursache dafür kann im Falle eines Buy Outs eventuell in der schwerpunktmäßigen Unterstützung im Sinne von Financial Engineering und strategischen Fragestellungen liegen und nicht in der Vermittlung von Kontakten. Jedoch wurde bestätigt, dass Insiderinformationen unter den verflochtenen Portfoliounternehmen gehandelt werden, die für diese Unternehmen zu einem transparenten Beschaffungs- und Absatzmarkt führen können (vgl. Interview, 17.07.2007).

Die zwei wesentlichen Faktoren, die von PE in der *Produktion* beeinflusst werden, sind das Produktportfolio und die Produktqualität. Im Durchschnitt aller Branchen zeigt sich hier eine Produkterweiterung, ein Eingriff, der positiv zu werten ist (EVCA 2005). In den PE-geführten Unternehmen des Medienclusters ist bisher von einer Produktabsetzung speziell teurer Formate die Rede, die sich somit negativ auf die Produktvielfalt auswirken (vgl. Interviews vom 16.08.2007a/b, 20.08.2007). Als Hauptkritikpunkt von einigen Experten dargestellt ist der von den PE-Gesellschaften ausgehende erhöhte Renditedruck, unter dem Kreativität und Experi-

---

<sup>10</sup> „Buy and build“-Strategien von PE-Fonds bestehen darin, auf einem bestimmten Markt mehrere national tätige Unternehmen zu kaufen und zu einem europäischen Konzern zusammenzufassen.



mentierfreudigkeit – gerade in der Ideenentwicklung und Umsetzungsphase – leiden und der zu einem Qualitätsverlust der Formate führt:

*„Obne eine solide kaufmännische Verwaltung und Organisation, sie können nur des Guten zu viel tun, das ist mein Eindruck bei [Unternehmen X] im Moment. Der Laden liegt brach, weil ich dort keine Kreativität im Augenblick sehe., die Kreativen dort, durch die Betondecke der Controller zu kommen, das ist im Moment wirklich schwer. Das spürt man von außen sogar. Wenn ich das von außen sogar spüre ist das ziemlich gefährlich für den Laden.“ (Interview, 27.08.2007a)*

*„Der steigende Renditedruck führt zu Panikentscheidungen und Entlassungen der Sender, darunter leiden Qualität, Motivation und Kommunikation derselben. Die Risikobereitschaft und Experimentierfreude der Sender nimmt ab, darunter leidet die Kreativität und Stimmung.“ (Interview, 16.08.2007a)*

Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass die Verfolgung von Gewinnzielen dem Content nicht abträglich sei (vgl. Interview, 27.08.2007) – denn auch dem Finanzinvestor ist an hoher Qualität gelegen.

Bezüglich der Absatzstrategie, zeigt sich der Einfluss von PE-Gebern dahingehend, dass, um den Unternehmenswert zu steigern, in der Wachstums- und Expansionsphase der Zukauf neuer Unternehmen (auch Portfoliounternehmen der PE-Firmen), und damit der Zukauf neuer Produktionsaufträge sowie die Erschließung neuer Märkte, vorangetrieben wird (vgl. Interviews vom 27.08.2007, 31.07.2007). Damit verbunden zeigen sich eine gegenseitige Verwertung erfolgreicher Formate und der Versuch, diese in anderen Ländern hinsichtlich einer Umsatzsteigerung zu implementieren (vgl. Interview, 27.08.2007). Unterstützung wird deshalb bei der Entwicklung globaler Vertriebsnetze und strategischer Allianzen gezeigt. Die Absatzstrategie kann jedoch durch die fehlende Ausstrahlung an Individualität und Sympathie eines PE-geführten Unternehmens sowie deren von außen wahrgenommenen Position – als nicht unabhängige Marktteilnehmer (vgl. Interviews vom 10.08.2007, 16.08.2007a) – belastet werden.

- *Managementsystem*

Das *Planungssystem*, im Speziellen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, wird am meisten von PE-Gebern beeinflusst. Jedoch ist dieses, auf Grundlage mehrerer Aussagen, durch ein fehlendes Branchenverständnis bezüglich der Medienbranche, das vorwiegend als ein people`s business aufzufassen ist, in dem Vertrauen, regelmäßiges Kontakthalten und speziellen Umgangsformen für den Erfolg wesentlich sind, geprägt (vgl. Interviews vom 10.08.2007, 16.08.2007b). Fehlendes Branchenverständnis und -wissen wirken sich dabei negativ auf die ganze Unternehmensstrategie aus. In punkto Wachstum, sei die M&A Strategie von unüberlegten Zukäufen betroffen (vgl. Interview, 10.08.2007, Finance 2007). Auch die „typische Verschuldung“ (Interview, 17.07.2007) von PE-geführten Unternehmen, die in einer Auszahlung von Dividenden als vorweggenommenen Verkaufserlös resultieren, können die Investitionstätigkeit belasten. Die Planungsqualität, ein weiterer Faktor im Planungssystem, kann negativ von



einem langen Abstimmungsprozesses zwischen Management und PE-Gebern sowie umfangreichen Reportingsystemen und langen Entscheidungswegen beeinflusst werden. Die nahezu vollständige Kontrolle bei Buy Outs durch die PE-Gesellschaft, birgt die Gefahr des Verlusts an unternehmerischer Freiheit durch einseitige Zielvorgaben:

Im *Kontrollsystem* dienen die von PE-Unternehmen umfangreich eingesetzten Informations- und Controllinginstrumente einerseits der andauernden Kontrolle von Renditevorgaben (vgl. Interview, 17.07.2007, 10.08.2007), andererseits liefern diese wichtige Informationen über den Soll-Ist-Vergleich, der durchaus zur wirtschaftlichen Gesundheit des Unternehmens beitragen kann, wie vereinzelt festgestellt werden konnte.

*„Von Kirch zu Saban das war schon ein intensiver Wechsel. Von einem sicherlich familienorientierten Unternehmen hin zu einem transparenteren, wirtschaftsorientierten Unternehmen.“ (Interview, 27.08.2007)*

Die Omnipräsenz der PE-Gesellschaft wird durch regelmäßige, intensive Treffen, sogenannten One-to-Ones, sowie durch die Besetzung von Schlüsselpositionen im Management und Aufsichtsrat weiter unterstrichen. Dieser Zustand führt bei den Mitarbeitern zu einer ablehnenden Haltung gegenüber ihren neuen Eigentümern und erschwert den Kommunikationsprozess zwischen ihnen, sowie die top-down Umsetzung und Kontrolle einer neuen Unternehmensstrategie, wie folgende Interviewaussage belegt:

*„Diese Finanzinvestorenebene die hat meistens keinen Durchgriff. Denen traut keiner, denen erzählt auch keiner was...“ (Interview, 10.08.2007)*

Bezüglich der *Organisation* kommt es in PE-geführten Unternehmen des Medienclusters zu häufigen Umstrukturierungsprozessen, die in einer Änderung von Entscheidungs- und Weisungsrechten sowie personellen Zuständigkeiten münden und somit das operative Geschäft einerseits hemmen können, aber auch durch die Reorganisation der Absatzwege eine positive Wendung erfahren kann. Daneben wurde sogar geäußert, dass bereits vor der Übernahme die PE-Gesellschaft ein passendes Managementteam aufstellt und dieses mit finanziellen Anreizen gelockt wird (vgl. Interview, 17.07.2007), um deren Strategie durchzusetzen. Durch die Unternehmenszukäufe in der Wachstums- und Expansionsphase vergrößert sich das Unternehmen, wodurch Steuerungsmechanismen komplexer und anspruchsvoller werden und zu einer langsameren Reaktionsgeschwindigkeit im Wettbewerb führen können.

Im *Personalsystem* können keine Aussagen, bezüglich der Auswirkungen auf die Entlohnung und Personalentwicklung, getroffen werden. Jedoch wurde öfters ausgesagt, dass die Unternehmenskultur, im Sinne von sozialen Werten unter der zunehmenden Profitorientierung leidet, auch unerwartete Kündigungen zum Normalfall werden (vgl. Interview, 16.08.2007b). Die *Kommunikation* zwischen PE-Gebern und Management nimmt stark zu, dies konkretisiert sich in einer intensiven Betreuungs- und Monitoringfunktion seitens des Investors, z.B. in auch vor



Ort tätigen Teams. Jedoch nimmt der Informationsfluss und -austausch, von unteren Unternehmensebenen zur oberen, aufgrund fehlenden Vertrauens ab und belastet somit die Beziehung zu den neuen Shareholdern. Diese greifen auch nicht auf das Branchenverständnis und -wissen ihrer Mitarbeiter zurück, sondern setzen gezielt externe Berater ein, die die Zusammenarbeit zusätzlich erschweren (vgl. Interview, 10.08.2007).

Als weiterer Nachteil lässt sich das gegenseitige Ausspielen von Portfoliounternehmen eines Investors mittels Insiderinformationen, die durch einen intensiven Managementkontakt erlangt werden und bei den Eigentümern verbleiben, aufführen (vgl. Interview, 17.07.2007). Ein verbesserter Informationszugang durch ein erweitertes Netzwerk oder neuen Kontakten, wurde von keinem befragten Experten erwähnt.

### ***Venture Capital und operatives Geschäft***

Die Überprüfung der Auswirkungen von VC lässt sich nicht für jedes Subsystem darstellen, jedoch können generelle Aussagen zum Ausführungs- und Managementsystem gewonnen werden.

- *Ausführungssystem*

VC-Geber bieten Finanzierungsmittel, die speziell für den Aufbau eines Unternehmens, essenziell sind (vgl. Interviews vom 17.07.2007, 27.08.2007). Diese Finanzierungsmittel machen den Leistungserstellungsprozess, angefangen bei *Beschaffung*, *Produktion* und *Absatz* oft erst möglich, da das private Vermögen der Gründer sowie die restriktive Kreditvergabepraxis der Banken dies häufig nicht zulässt.

Daneben sind Synergieeffekte der Portfoliounternehmen einer VC-Gesellschaft bedeutend, die ebenfalls auf das ganze Leistungssystem wirken. Speziell im *Absatzsystem* fördern VC-Geber das gegenseitige Zuspielen von Kunden ihrer Portfoliounternehmen, dies kann sich konkret darin äußern, dass User von einer IP-TV-Webplattform durch Verlinkungen zu anderen Plattformen der Portfoliounternehmen geführt werden (vgl. Interview, 17.07.2007). Es lassen sich demnach höhere Marketingaktivitäten zu günstigen Konditionen feststellen. Obwohl Unternehmen in der Frühphase noch keine Expansion anstreben, helfen VC-Geber durch ihre Netzwerkstrukturen, sowie mittels ihrer anderen Beteiligungen, bei der Erweiterung des Kundenkreises (vgl. Interview, 17.07.2007, 27.08.2007).

- *Managementsystem*

Der größte Unterschied im Vergleich zu PE-Gebern, die sich auf Buy Outs spezialisieren, zeichnet sich bei VC-Gebern durch ein umfangreiches Branchenverständnis und -wissen aus, da die meisten Financiers selbst auf eine jahrelange Berufserfahrung in der Medienbranche zu-



rückblicken (vgl. Interviews vom 27.08.2007). Aus diesem Grund können Sie ihre Portfoliounternehmen im *Planungssystem* aktiv mit relevantem Management Know-how unterstützen und die Unternehmensstrategie positiv beeinflussen. Eine Beschränkung in der unternehmerischen Freiheit und Kreativität wurde bei dieser Finanzierungsart nicht erwähnt. VC-Geber glauben an die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens und leisten den Gründern Rückhalt (vgl. Interview, 17.07.2007).

Im Bereich der *Kontrolle* werden die von VC-Gebern aufgesetzten Instrumente von den Experten nicht als negativ, sondern eher als hilfreich erachtet, da diese die Konsequenz in der Zielausrichtung unterstützt (vgl. Interview, 16.08.2007a). Die Akteursbeziehung bezüglich *Information/Kommunikation* ist im Kontext der Aussagen positiv zu bewerten, da die zwischenmenschliche Beziehung auf Vertrauen und Unterstützung basiert (vgl. Interview, 17.07.2007) und vermutlich der Informationsfluss dadurch gefördert wird. Daneben profitieren junge Unternehmen von einer erhöhten Informationsqualität, da eine Vermittlung der Expertise ihrer Financiers, die diese u.a. über ihre anderen Portfolioinvestments gewinnen konnten, stattfindet. Im Bereich der *Personalführung*, genauer in der Personalbeschaffung, fällt eine Restriktion auf: Strategen, die auch an einem anderen Medienunternehmen beteiligt sind, sind in der Start-up Phase seitens des VC-Gebers unerwünscht, da andersartige Interessen verfolgt werden könnten (vgl. Interview, 27.08.2007).

#### **5.1.4 Zwischenfazit**

VC-Geber suchen, genauso wie PE-Geber, nach einer Investmentidee, in der sie eine Unternehmenswertsteigerung sehen, um hohe Verkaufserlöse beim Exit realisieren zu können. Die Auswirkungen einer PE-Finanzierung auf das operative Geschäft, stellen sich jedoch nach Finanzierungsform differenziert dar. Im Hinblick auf das operative Geschäft belegen sich die Auswirkungen einer VC-Finanzierung als handlungsfördernd. Schließlich fließt vom Investor Kapital in das Unternehmen für den Aufbau von Produktions- und Vertriebskapazitäten, sowie in weitere Wachstumsschritte. Daneben profitieren VC-finanzierte Unternehmen von einem breiten Branchenverständnis, Erfahrung, Kontakten und Know-how ihrer Financiers, die als *strategic assets* aufgefasst, einen wirklichen Wettbewerbsvorteil begründen. Auch im Hinblick auf einen erschwerten Zugang zu Bankkrediten (Basel II) für kleine und mittelständische Unternehmen, wäre es sinnvoll, das Angebot an VC-Finanzierung im Mediencluster München zu erweitern.

Die Auswirkungen von Buy Outs auf das operative Geschäft sind gemischt zu beurteilen. Einerseits erfahren die betroffenen Unternehmen eine strategische Neuausrichtung, Restrukturierungen und den intensiven Einsatz von Kontrollinstrumenten in erster Linie deshalb, um das operative Geschäft auf lange Sicht zu ermöglichen. Andererseits wirken sich die Tilgung des



Kaufpreises aus den Cash Flows des Unternehmens und der beobachtete Vertrauensschwund zwischen den Akteuren negativ auf das operative Geschäft aus. Eine genaue Beurteilung der Auswirkungen PE-geführter Unternehmen auf die Produktqualität erfordern weitere Experteninterviews, die einen tieferen Einblick in diese Thematik hervorbringen. Tendenziell sind an dieser Stelle Buy Outs auch hier im Cluster zu befürworten, sofern die Finanzinvestoren das besondere der Medienbranche, das „people’s business“, begreifen.

## **5.2 Das Einflusspotential der Gesellschafter**

Durch den Zusammenbruch des weit verzweigten Kirch-Imperiums wurden die Kapitalverflechtungen der Film- und Fernsehwirtschaft am Standort München grundlegend verändert. Viele der ehemaligen Bereiche fanden neue Besitzer. Unter ihnen auch vermehrt Finanzinvestoren, die auf der Suche nach Renditemöglichkeiten, den strategischen Kurs der Unternehmen nicht selten neu bestimmt haben. Die folgenden Ausführungen zeigen auf, welche Möglichkeiten unterschiedlichen Gesellschaftern zur Verfügung stehen, um auf die Geschäftsführung Einfluss auszuüben und welche Instrumente sie dafür nutzen. Dabei werden zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen erläutert, die für die Anteilseigner maßgebend sind, bevor dann einzelne Instrumente beschrieben werden, die für die jeweiligen Ziele verwendet werden.

### **5.2.1 Shareholder- vs. Stakeholderansatz**

In der Literatur werden zwei unterschiedliche Orientierungen des Managements diskutiert, der Stakeholder- und der Shareholder-Ansatz. Auf der Orientierung des Managements basieren die Ziele und somit auch die strategische Ausrichtung einer Unternehmung (Hungenberg; Wulf 2004: 55). Die Stakeholder-Orientierung berücksichtigt die Interessen aller relevanten Interessengruppen (Stakeholder), wie z.B. der Mitarbeiter oder der Kunden. Die Gegenposition der Stakeholder-Orientierung sieht die Unternehmung nur ihren Eigentümern, den sog. Shareholdern, verpflichtet. Diese Orientierung räumt den Interessen der Shareholder absolute Priorität ein. Daraus ergibt sich als oberstes Unternehmensziel die Maximierung des Unternehmenswerts, des Shareholder Value (Rappaport 1994: 6 ff.).

Eine Vertragsbeziehung einer oder mehreren Personen (Prinzipal) mit einer anderen Person (Agent) kann hierbei als Prinzipal-Agenten-Beziehung (agency relationship) aufgefasst werden. Der Prinzipal beauftragt einen Agenten mit der Erfüllung von Diensten in seinem Namen. Dies erfordert die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an den Agenten (Jensen/Meckling 1976: 308). Das Risiko für Fehlentscheidungen verbleibt allerdings beim Prinzipal. Die Prinzipal-Agenten-Theorie beschäftigt sich mit solchen Beziehungen. Im Mittelpunkt stehen zwei Probleme: zum einen die Interessendivergenzen, zum anderen die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Management und Shareholder (Eisenhardt 1989: 58). Durch eine



asymmetrische Informationsverteilung ist der Agent meist besser informiert als der Prinzipal. Der Agent hat die Möglichkeit zu seinem eigenen Vorteil zu agieren, ungeachtet dessen, dass dies zum Nachteil des Prinzipals geschieht (Eisenhardt 1989: 60). Man spricht in diesem Zusammenhang von moral hazard (Eisenhardt 1989: 61). Der Prinzipal hat Probleme die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Aufträge zweifelsfrei beurteilen zu können (Eisenhardt 1989: 58). Nutzt der Agent den Informationsvorteil tatsächlich zu seinem eigenen Vorteil, spricht man von dem sog. Prinzipal-Agent-Problem. Um diesem Interessenkonflikt entgegenzuwirken und die Abweichung des Handelns des Agenten von den Zielen des Prinzipals so gering wie möglich zu halten, sind Maßnahmen erforderlich (Jensen/Meckling 1976: 308). Diese Maßnahmen sind in der Regel mit Kosten verbunden, die als „agency costs“ bezeichnet werden. Zu den Agency-Kosten zählen vor allem Kontrollkosten zur Überwachung der Aktivitäten des Agenten, die sog. „monitoring costs“.

## **5.2.2 Investorentypen**

### ***Unterscheidung bei nicht börsennotierten Unternehmen***

Bei einem strategischen Investor handelt es sich um ein anderes Unternehmen oder um einen bisherigen Wettbewerber der Zielgesellschaft. Er verfügt über vergleichbare Aktivitäten in anderen Marktsegmenten und möchte in diesem Marktsegment aktiv werden. Typisch für den Strategen ist es, durch den Einstieg in die Zielgesellschaft sich deren Know-how und Marktanteil zu sichern. Weiterhin ist er um Synergien mit eigenen Aktivitäten bestrebt (Hill 2003: 132). Kontinuität und ständige Innovation beherrschen das Denken und Handeln des Strategen, er bevorzugt für das Engagement einen längerfristigen Planungshorizont, meist 5 bis 10 Jahre und mehr (Brauner/Brauner 2005: 34.).

Finanzinvestoren hingegen sind auf die Investition von Eigenkapital in nicht börsennotierte Unternehmen spezialisiert (Siemens 2003: 115). Für das angelegte Kapital werden verschiedene Begrifflichkeiten verwendet (vgl. Kap. 2.3). Dabei wird PE zunehmend als Oberbegriff für Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Beteiligungsformen für nicht börsennotierte Unternehmen verstanden. Handelt es sich um Beteiligungen an Unternehmen in frühen Phasen des Unternehmenszyklus, so spricht man von VC. Wird dagegen in einer späten Phase investiert, so spricht man von Buyout Capital (Kucher/Meitner 2004: 714).

Ausschlaggebend für den Finanzinvestor ist, ob die Zielgesellschaft zu seinen Investitionskriterien passt und die Unternehmensplanung eine zufrieden stellende Rendite am Ende des geplanten Beteiligungszeitraums erwarten lässt, wobei mögliche realwirtschaftliche Synergieeffekte vernachlässigt werden (Hill 2003: 132). Das Investitionsziel des Finanzinvestors ist sehr stark finanzwirtschaftlich orientiert, wobei unter anderem folgende Kriterien bei der Investitionsauswahl maßgeblich sind: Unternehmenswertsteigerungspotentiale, Wachstumschancen, Re-



finanzierungspotential sowie Desinvestitionsmöglichkeiten, so genannte Exits. Im Gegensatz zum strategischen Investor ist der Finanzinvestor am Engagement temporär interessiert, Exits finden meist nach 4 bis 6 Jahren statt (Brauner/Brauner 2005: 33f.).

### ***Unterscheidung bei börsennotierten Unternehmen***

Bei börsennotierten Unternehmen werden Investoren in private, unternehmerische und institutionelle Investoren unterteilt (Bassen 2002: 14). Private Investoren bzw. Kleinanleger besitzen das Eigentum an Wertpapieren und anderen Vermögensgegenständen einer Unternehmung. Unternehmerische Investoren dagegen sind solche, bei denen die Nutzung von Ressourcen der Unternehmen im Vordergrund steht (Baums 1996: 324). Sie sind an einer aktiven Beteiligung an der Unternehmenspolitik interessiert. Institutionelle Investoren hingegen disponieren große Vermögensbestände und nutzen hierbei professionelle, selektive Techniken, um am Unternehmenserfolg zu partizipieren (Deutsche Bundesbank 1998: 56). Sie verhalten sich als Anteilseigner dem Unternehmen gegenüber im Rahmen der Rechte als Aktionär eher passiv. Zu diesem Kreis werden Versicherungen, Investmentgesellschaften, Pensionsfonds sowie Kreditinstitute gezählt (Nicolai/Thomas 2004: 21). Diese Gruppe ist meist an der Mitnahme kurzfristiger Gewinne interessiert und kann den Aktienkurs eines Unternehmens stark beeinflussen.

Eine genaue Einteilung von Investoren ist dabei nicht immer möglich. So beteiligen sich beispielsweise PE-Unternehmen, je nach Strategie, sowohl an börsennotierten als auch nicht börsennotierten Unternehmen. Wie stark der Einfluss der Investoren auf die Unternehmensführung ist, hängt nicht allein davon ab, zu welchem Investortyp dieser zählt. Möglichkeiten, die eigene Strategie durchzusetzen, sind an die jeweilige Beteiligungshöhe gekoppelt. Davon abhängig gestaltet sich die Rechtsstellung unterschiedlich.

### **5.2.3 Einflussmöglichkeiten**

Im Hinblick auf die Beeinflussungsinstrumente von Gesellschaftern ist dessen Rechtsstellung in Aktiengesellschaften gegenüber der innerhalb Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu unterscheiden.

#### ***Rechtsstellung in der AG***

Typischerweise besteht in Kapitalgesellschaften eine Trennung zwischen Eigentum und Verfügungsmacht. In deutschen AGs sind drei Organe gesetzlich vorgeschrieben: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Die Unternehmensführung in Deutschland ist nach dem Dualsystem organisiert, d.h., dass Leitung und Kontrolle des Unternehmens voneinander getrennt sind. So werden Vorstand und Aufsichtsrat als getrennte Institutionen betrachtet (Macharzina 2003: 148). Dem Vorstand obliegt die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft



im Innen- und Außenverhältnis (§§76ff. AktG), somit ist er für die Unternehmensführung verantwortlich. Der Aufsichtsrat hat im Wesentlichen zur Aufgabe, den Vorstand zu überwachen (§ 111 AktG). Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung gemäß § 119 I AktG bestellt und beauftragt, im Interesse der Gesellschaft die Geschäftsführung des Vorstands zu kontrollieren (Macharzina 2003: 147). Mittels gesetzlich nicht festgeschriebener Beratungsfunktionen (Bassen 2002: 138 f.) oder enger Zusammenarbeit zwischen den Vorsitzenden von Vorstand und Aufsichtsrat, kann das Kontrollorgan die Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung indirekt beeinflussen oder prägen (Macharzina 2003: 148).

Die Hauptversammlung hingegen kann bei Entscheidungen der Unternehmensführung gemäß § 119 II AktG nur entscheiden, wenn es der Vorstand verlangt. Jedoch hat sie das Recht über Satzungsänderungen einer AG zu beschließen. Dieses Recht geht aus § 179 AktG hervor und ermächtigt die Aktionäre, strategische Entscheidungen wie z.B. die Änderung des Sitzes der Gesellschaft (§ 23 III Nr. 1 AktG), des Gegenstandes der Gesellschaft (§ 23 III Nr.2 AktG) oder des Grundkapitals (§ 23 III Nr.3, 4 AktG) mitbestimmen zu dürfen. Darüber hinaus ist sie gemäß § 120 AktG befugt, über die Entlastung des Aufsichtsrats und des Vorstands abzustimmen. Dieses Recht ermöglicht den Aktionären die Abwahl von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern bei Unzufriedenheit mit der Unternehmensführung. Infolge der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht in deutschen AGs stellt sich die Frage, ob das Top-Management bei der Entscheidungsfindung die Ziele der Anteilseigner berücksichtigt.

Der Einfluss der Aktionäre hängt mit der Rechtsstellung zusammen, die sie sich durch den Kauf von Aktien verschaffen. Diese ist wiederum abhängig von der Anteilshöhe und der Art der Aktie (Wöhe/Döring 2002: 332f.). Bei einer Minderheitsbeteiligung hält der Inhaber weniger als 25% der Stammaktien. Er kann damit vor allem durch Mitwirkungs-, Informations-, Kontroll- und begrenzt auch Vetorechte auf die AG einwirken (Albath 1988: 19). Wichtigstes Mitwirkungsrecht ist das Stimmrecht und die dadurch ermöglichte Teilnahme an der Hauptversammlung (vgl. § 118 Abs. 1 AktG). Bei den Informationsrechten ist vor allem das Auskunftsrecht gegenüber dem Vorstand zu erwähnen, deren Bedeutung vor allem in der Absicherung der Mitwirkungsrechte des Aktionärs liegt (Albath 1988: 20). Mit dem Kontrollrecht kann der Aktionär u.a. Mängel der Satzung sowie satzungswidrige Beschlüsse der Hauptversammlung anfechten (vgl. § 275 Abs. 1, § 246 und § 251 AktG). Über das Vetorecht verfügt der Inhaber einer Minderheitsbeteiligung nur dann, wenn in der Hauptversammlung über eine Änderung des Gesellschaftszwecks abgestimmt wird. Hält der Aktionär mehr als 25 % der Stammaktien, so verfügt er über eine Sperrminorität. Diese erlaubt es ihm satzungsändernde Beschlüsse der Hauptversammlung zu verhindern (Wöhe/Döring 2002: 333).

Derartige Beschlüsse sind Entscheidungen über den Bestand der Gesellschaft und Änderungen ihrer Grundstruktur (Albath 1988: 22). Besitzt der Aktieninhaber eine Mehrheitsbetei-



gung von über 50 %, kann er nach § 101 Abs. 1 AktG über die Besetzung des Aufsichtsrates und damit indirekt auch über die des Vorstandes bestimmen (vgl. § 84 Abs. 1 AktG). Liegt die Beteiligung bei über 75 %, spricht man von einer qualifizierten Mehrheitsbeteiligung. Dadurch erlangt der Aktionär das Recht, Satzungen ändern zu lassen (Wöhe/Döring 2002: 333). Liegt die Präsenz bei Hauptversammlungen unter 100%, so reichen bereits faktische Sperrminoritäten bzw. Präsenzmajoritäten aus, um die erwähnten Einflüsse geltend zu machen (vgl. § 133 AktG). Damit kann sich die Rechtsstellung der beteiligten Aktionäre zu ihren Gunsten verändern, auch wenn sie nicht in Besitz der jeweils geforderten Anteile sind.

Vergleicht man die verschiedenen Fälle miteinander, so wird deutlich, dass eine aktive Mitgestaltung der Unternehmenspolitik erst ab einer Mehrheitsbeteiligung möglich ist. Bei unter 50% besteht der maßgebliche Einfluss des Aktionärs darin, Entscheidungen verhindern zu können.

In Abhängigkeit der Trägerschaft und der Zielsetzung sind unterschiedliche Formen von Investitionsstrategien zu beobachten, welche hinsichtlich der angestrebten Beteiligungshöhe oder der verfolgten Anlagephilosophie deutlich gemacht werden. Finanzinvestoren, die keinen unternehmerischen Einfluss suchen, streben Minderheitsbeteiligungen an z.B. durch stille Beteiligungen. Für aktive Investoren, die durch gezielte Einflussnahme versuchen, dass Unternehmen in seinem Entwicklungsprozess zu formen, ist die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung von großer Bedeutung (Siemens 2003: 121). „Buy and Build“-Strategien, welche auf die Weiterentwicklung und/oder Reorganisation des Unternehmens setzen, können noch die Zustimmung der Gesellschaft und anderer Anteilseigner finden. Radikalere Ansätze wie das „Asset Stripping“, das eine Zerschlagung der Zielgesellschaft und einen Weiterverkauf der wertvolleren Einzelstücke beinhaltet, werden in der Regel kritisch aufgenommen und erfordern auf Seiten des Finanzinvestors entsprechende Beteiligungshöhen, um auf der Hauptversammlung notwendige Maßnahmen beschließen zu können (Siemens 2003: 122).

### ***Instrumente***

- *Verkauf und Drohpotential*

Die einfachste Möglichkeit, Einfluss auf die Unternehmensleitung zu nehmen, ist der Verkauf von Anteilen bzw. die Beendigung des Engagements in einem Unternehmen. Institutionelle Investoren werden diese Möglichkeit vor allem dann wählen, wenn alternative Investments eine höhere Rendite versprechen (Bassen 2002: 59). Die bereits angesprochene Größe des Anteilsbesitzes kann sich nun für den institutionellen Investor als problematisch darstellen. Um Kursverluste zu vermeiden, muss der Verkauf unter Umständen über einen längeren Zeitraum gestreckt werden. Für institutionelle Investoren ist daher neben dem Primärmarkt vor allem auch der Sekundärmarkt von Bedeutung. Hier können jederzeit unterschiedliche Positionen ohne



größere Auf- oder Abschlüsse vom Kursniveau gehandelt werden. Ein hoher Anteilsbesitz verringert die Anzahl der Anbieter und somit auch die Liquidität auf dem Sekundärmarkt, was ein aktives Verhalten institutioneller Investoren fördern kann (Bassen 2002: 72f.).

Das bereits angesprochene Drohpotential institutioneller Investoren hinsichtlich eines Anteilsverkaufs ist gemessen an der potenziellen Wirkung für das betroffene Unternehmen beachtlich. Bei geringer Nachfrage führt diese Art der Äußerung des Unmutes über Management oder einen zukünftigen Unternehmenserfolg zu sinkenden Aktienkursen. Das Sinken der Aktienkurse führt bei einer steigenden Volatilität des Aktienkurses zu höheren Kapitalkosten. Ein Sinken des Aktienkurses birgt die Gefahr der Verschlechterung der Bonitätseinschätzung durch Fremdkapitalgeber, was eine Erhöhung der Fremdkapitalkosten zur Folge haben kann.

Um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden, kann dieses Szenario einen steuernden Einfluss auf das Management hin zu einem shareholderfreundlichen Verhalten haben. Ein Verkauf von Anteilen erhöht ebenfalls die Gefahr einer Neukonzentration von Anteilen. Die Verschiebung und Konzentration der Eigentümerstruktur kann zum Austausch des Managements oder zur Übernahme des Unternehmens an sich führen. Der dem Management als Konsequenz drohende Prestige- und Einkommensverlust kann ein Handeln im Sinne der Anteilseigner fördern (Bassen 2002: 121ff.).

- *Gestaltung der Aktionärsrechte*

Die Ausgestaltung der Aktionärsrechte spielt eine wesentliche Rolle für die Zielerreichung der Anteilseigner (Baums 2000: 16ff). Die Aktionärsrechte umfassen neben den bereits erwähnten Gesetzen die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen durch die Mitarbeit bei Normsetzung und Satzungen sowie die Kontrolle der Einhaltung der Rechte und deren Ausübung durch eventuelles Einklagen vor Gericht (Bassen 2002: 125). Die Eignung zur Gestaltung der Aktionärsrechte sowie die Mitarbeit bei Normsetzung und Satzung ist aufgrund hoher Transaktionskosten nur bei institutionellen Investoren gegeben (Bassen 2002: 127).

- *Hauptversammlung*

Die Hauptversammlung kann von Investoren überwiegend als Instrument durch Einbringung zusätzlicher Tagesordnungspunkte, Nutzung des Rederechts, Ausübung der Stimmrechte genutzt werden (vgl. Bassen 2002: 131). Diese Instrumente sind ohne direkten Kontakt zum Management einsetzbar. Sie ermöglichen Investoren, unternehmensrelevante Aspekte zur Diskussion bzw. zur Abstimmung zu stellen. Der Einbringung eigener Tagesordnungspunkte und die Nutzung des Rednerrechts stehen jedoch auch diverse Kosten gegenüber. Der Anwesenheit und Ausarbeitung von Redebeiträgen oder Tagesordnungspunkten stehen Opportunitätskosten gegenüber. Bei der Wahl der Instrumente muss daher der Nutzen die Kosten überwiegen. Eine



positive Korrelation der Größe des Anteilsbesitzes und der sinnvollen Ausübung der Instrumente ist daher anzunehmen.

- *Öffentlichkeitsarbeit*

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit nutzen Investoren vor allem Ranglisten, Forderungskataloge und Artikel der Wirtschaftspresse. Durch den Einsatz von Ranglisten und Branchen vergleichenden Indices können Investoren Druck auf das Management von Unternehmen ausüben. Bei steigendem Wettbewerbsdruck kann die Nichtnennung oder eine negative Listung in einem solchen Index die Investitionsentscheidungen weiterer potentieller Investoren beeinflussen (Bassen 2002: 129). Forderungskataloge müssen nicht auf einzelne Unternehmen, sie können auf die Ausgestaltung ganzer Systeme ausgerichtet sein. So soll die regelmäßige Veröffentlichung von Forderungskatalogen die Interessen privater und institutioneller Investoren nachhaltig verdeutlichen. Nicht zuletzt wird mittels Artikel in Tages- oder Wochenzeitschriften und der Fachpresse Einfluss genommen.

Mit diesem indirekten Instrument wird eine weite Verbreitung erreicht, die beim Management oder der Politik eine Bereitschaft auf Forderungen einzugehen begünstigen kann (Bassen 2002: 130). Der Einsatz dieser Instrumente hängt wiederum von der Größe des Investments in einem Unternehmen oder Marktsegment ab. Entscheidend, in welcher Form und in welchem Umfang das Instrument zum Einsatz kommt, ist wiederum die Analyse von Kosten und Nutzen. Es bleibt jedoch zu erwarten, dass bei einem eigenen Engagement überwiegend positive Informationen über das Unternehmen durch die Investoren verbreitet werden (Bassen 2002: 130).

- *Persönliche Gespräche*

Eine wesentliche Form der Einflussnahme stellen persönliche Gespräche dar. Um einer negativen Ausgestaltung anderer Instrumente im Vorfeld zu begegnen, ist eine ablehnende Haltung des Managements institutionellen Investoren gegenüber eher unwahrscheinlich. Dies zeigt sich vor allem daran, dass vermehrt eigene Investor-Relations-Abteilungen gebildet werden. Persönliche Gespräche können für Investoren die Informationskosten senken, da sie auf einen speziellen Informationsbedarf ausgerichtet sind. Erhebungen haben als wichtigste Gesprächsinhalte Kapitalmaßnahmen und die Steigerung des Shareholder Value herausgearbeitet. Inwieweit institutionelle Investoren in diesen Gesprächen gestaltenden Einfluss auf die Unternehmensführung geltend machen, bleibt jedoch offen.

Die Verbreitung der in persönlichen Gesprächen erhaltenen Informationen ist weder von Seiten des Managements noch von Seiten institutioneller Investoren von Interesse. Mögliche Informationsvorsprünge anderen institutionellen Investoren gegenüber wollen von Seiten insti-



tioneller Investoren bewahrt werden. Dem Management hingegen ist nicht an einer Begünstigung der Einflussnahme durch weitere institutionelle Investoren gelegen. Als problematisch für das Management erweisen sich die Regelungen des Insiderrechts (vgl. § 13 WpHG). Informationen, die gegen das Insiderrecht verstoßen, dürfen von Unternehmensseite nicht preisgegeben werden. Hat ein institutioneller Investor solche Informationen erhalten, so dürfen diese nicht für Kauf- oder Verkaufsentscheidungen eingesetzt werden. Dies schließt jedoch nicht die Veröffentlichung dieser Informationen ein, da dies die Informationsasymmetrie ausgleicht.

- *Aufsichtsratsmandate*

Da der Aufsichtsrat von der Hauptversammlung gewählt wird (vgl. § 101 AktG), ist zu erwarten, dass vornehmlich Kandidaten nominiert werden, die eine entsprechende Mehrheit der Stimmrechte auf sich vereinigen können. Dies lässt die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten durch Investoren als geeignet erscheinen. Auch die Ausgestaltung der Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats sprechen für ein zu wählendes Instrument durch Investoren mit großem Anteilsbesitz. So zählen zu den das Management beeinflussenden Aufgaben vor allem die Überwachung der Geschäftsführung (vgl. § 111 Abs.1 AktG) und der einzelnen Teilbereiche der Unternehmensplanung (vgl. § 90 AktG). Insbesondere aber auch die Bestellung und Anstellung des Vorstandes (vgl. § 84 AktG) sowie die Ausgestaltung und Ausarbeitung des Anstellungsvertrages der Vorstände. Zu der beratenden Tätigkeit des Aufsichtsrats kommt der prüfende Aspekt der Feststellung des Jahresabschlusses, Lageberichts und der Gewinnverwendung (vgl. § 171 AktG).

Entgegen der eingangs beschriebenen Verteilung der Mehrheiten steht die angewandte Nominierungspraxis. Die Nutzung eines Aufsichtsrats als Instrument der Einflussnahme ist eng mit der Dauer des Engagements des institutionellen Investors verbunden. Da Aufsichtsratsmandate zumindest für ein Jahr, meist aber deutlich länger ausgelegt sind (Deutscher Corporate Governance Kodex 2005: 9) eignet sich die Wahl eines Interessenvertreters institutioneller Investoren meist nur bei langfristigen Engagements. In diesem Fall kann die Kosten Nutzen-Analyse positiv für den Investor ausfallen. Die benötigten personellen Ressourcen werden im Fall des Aufsichtsratsmandates zum Teil durch Aufwandsentschädigungen durch das Unternehmen kompensiert.

### ***Rechtsstellung in der GmbH***

Während die Organe einer Aktiengesellschaft nach dem Prinzip der Gleichordnung zueinander stehen, weist eine GmbH ein „hierarchisch gestuftes Weisungssystem“ auf (Hucke 1996: 60). An der Spitze steht die Gesellschafterversammlung die gegenüber den Geschäftsführern weisungsbefugt ist (§37 Abs.1 GmbHG).



Die Gesellschaftsversammlung ist ein beschließendes Organ. Sie stellt den Jahresabschluss fest, beschließt wie und was mit dem Gewinn geschieht, fordert Nachschüsse ein und bestellt, entlastet bzw. ruft den Geschäftsführer ab (§ 35 Abs. 1 GmbHG). Außerdem benennt die Gesellschafterversammlung Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte. Beschlüsse werden in der Gesellschafterversammlung in einfacher Mehrheit gefasst. Nach dem GmbH-Gesetz und dem Betriebsverfassungsgesetz ist ein Aufsichtsrat nur für Gesellschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern vorgeschrieben. Unabhängig davon kann aber auch bei kleineren GmbHs in der Satzung ein Aufsichtsrat vorgesehen sein. Die Erstellung des Jahresabschlusses erfolgt durch den oder die Geschäftsführer (vgl. §§264, 242 HGB).

Der Geschäftsführer vertritt die GmbH nach außen hin uneingeschränkt (vgl. § 37 Abs. 2 GmbHG). Wie die Vertretungsmacht, ist auch die Geschäftsführungsbefugnis grundsätzlich umfassend. Sie bezieht sich auf die Betreuung des Unternehmens in sowohl kaufmännischer als auch technischer Hinsicht. Damit ist aber keine allumfassende Kompetenz angedacht. Im Innenverhältnis kann der Geschäftsführer zahlreichen Beschränkungen unterliegen (Hucke 1996:65). Diese ergeben sich nicht nur aus den gesetzlichen Vorschriften, sondern können auch in Gesellschafts- bzw. Dienstverträgen festgeschrieben sein. Dadurch sind die Gesellschafter in der Lage, meist ungehindert in die Geschäftsführung einzugreifen. Bei Widerstand kann nach § 46 Nr.5 GmbHG eine Kündigung oder Nicht-Verlängerung des Anstellungsvertrages durch die Gesellschafter vollzogen werden.

Damit wird deutlich, dass das Management einer GmbH in seinem Handlungsspielraum deutlich eingeschränkter ist als das einer AG (Hucke 1996: 66). Die erforderliche Zustimmung für die meisten Rechtsgeschäfte erleichtert den Gesellschaftern nicht nur die Überwachung des Managements, sie ermöglicht auch einen intensiven Informationsaustausch zwischen beiden Ebenen (Hucke 1996: 66). Im Vergleich zu AGs ist die Anzahl der Gesellschafter bei GmbHs deutlich niedriger, was die Kontrolle der Geschäftsführung zusätzlich erleichtert.

Bezüglich der Wahl der Instrumente können die Gesellschafter einer GmbH mit denen einer AG nicht gleichgesetzt werden. So muss der Gesellschafter einer AG nicht erst in ein Kontrollorgan hineingewählt werden, da sie ihm per Gesetz automatisch zufallen. Einzige Parallelen zur AG finden sich bei den Instrumenten des persönlichen Gesprächs und dem Drohpotential. Diese wurden aber bereits erläutert und gelten somit auch für diesen Fall.

#### **5.2.4 Gesellschafter-Einflussnahme im Münchener Mediencluster**

Auf Basis der geführten Expertengespräche bewerten die folgenden Ausführungen das Mediencluster München hinsichtlich des Einflusspotentials der Gesellschafter auf die jeweilige Unternehmenspolitik. Dabei wird zwischen verschiedenen Rechtsformen, Kapitalstrukturen sowie eingesetzten Instrumenten unterschieden.



Nahezu drei Viertel der befragten Unternehmen werden in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geführt. Von diesen ist wiederum etwa die Hälfte Tochter einer größeren Muttergesellschaft. Der Rest der GmbHs teilt sich in selbstständige, gesellschaftergeführte Unternehmen und Gesellschaften mit gleichzeitig mehreren gewichtigen Anteilseignern. Nur 4 der 22 befragten Unternehmen sind Aktiengesellschaften. Dies hat zum einen vor allem mit Haftungsfragen zu tun, zeigt aber auch zum anderen, dass es sich um junge Unternehmen, darunter auch Start-Ups, handelt, die noch auf Wachstum ausgerichtet sind. Andererseits macht der Vergleich zu den als AG geführten Unternehmen deutlich, dass es sich hierbei oftmals um Produktionsfirmen handelt, die als reine Dienstleister für die umsatzstärkeren Sender agieren. Dabei lassen sich auch deutliche Unterschiede in der Aktionärsstruktur erkennen. Während sich bei den GmbHs größtenteils Strategen als Gesellschafter finden, sind bei den AGs auch institutionelle Investoren beteiligt. Für diese sind die mehrheitlich kleinen Unternehmen kaum interessant, da die meisten von ihnen auf die Mitnahme kurzfristiger Gewinne ausgerichtet sind.

Auf die Frage, wie stark sich der Einfluss der Gesellschafter auf die Geschäftsführung bemerkbar mache, zeigen sich Unterschiede innerhalb der einzelnen GmbHs. So wird die Unabhängigkeit bei den meisten Unternehmen mit nur einem großen Anteilseigner als größer empfunden, wie der Geschäftsführer einer Produktionsfirma (100%ige Tochter) wie folgt illustriert:

*„Das Unternehmen ist sehr autark [...] Je besser die Tochtergesellschaften ‚performen‘, desto unabhängiger werden sie meist von der Mutter und desto eher werden sie in Ruhe gelassen“ (Interview, 27.07.2007a).*

Dabei wird auch deutlich, dass, selbst wenn es sich bei den Gesellschaftern um Strategen handelt, eine starke Renditeorientierung vorhanden ist. Dies wurde auch vom stellvertretenden Leiter des Finanz- und Rechnungswesen eines kleineren Senders bestätigt: „Die Gesellschafter sind stark renditeorientiert. Die kompletten Gewinne werden ausgeschüttet“ (Interview, 27.07.2007a). Bei zwei der befragten Gesellschaften waren auch Anteilseigner aus dem öffentlichen Medienbereich beteiligt. Selbst hier konnte eine Gewinnorientierung festgestellt werden (Interview, 03.09.2007a).

Bei der Wahl der Kontrollinstrumente zeigt sich, dass die Form des persönlichen Gesprächs dominiert. Bei Unternehmen, an denen mehrere große Gesellschafter beteiligt sind, wird diese Form sogar noch intensiver genutzt: „Es gibt mehrere Gesellschafterversammlungen im Jahr. Daneben aber auch viele bilaterale Gespräche“ (Interview, 27.07.2007a). Dies deutet darauf hin, dass die einzelnen Gesellschafter bemüht sind, ihren Machteinfluss neben den anderen Gesellschaftern zu wahren und daher um intensive Informationsvermittlung bemüht sind.

Unter den befragten Unternehmen, die in der Rechtsform einer GmbH geführt werden, war auch eines, an dem Finanzinvestoren eine Mehrheitsbeteiligung halten. Hier wird der Ein-



fluss der Gesellschafter als besonders stark empfunden. So ist laut Leitung der Investor- Relations-Abteilung, „der Einfluss der Eigentümer omnipräsent“ (Interview, 17.07.2007b). Neben zahlreichen, persönlichen Kontakten und Reporting-Systemen, werden auch Mitarbeiter des Investors gezielt in Schlüsselpositionen des Unternehmens gesetzt, um eine bessere Kontrolle zu ermöglichen. Dies lässt sich zum einem mit der größeren Renditeorientierung von Finanzinvestoren erklären. Doch andererseits stellt sich hier die Frage, ob vermehrte Kontrollinstrumente fehlendes Vertrauen kompensieren sollen. Gerade die Mitarbeiter aus den Unternehmen, die angaben, große Unabhängigkeit zu genießen, erwähnten auch, dass sie mit ihren Gesellschaftern bereits seit Jahren bekannt sind und dies schon bevor der jeweilige Mutterkonzern bei ihnen eingestiegen ist. So soll es bereits zahlreiche Begegnungen innerhalb der Branche gegeben haben, sei es für gemeinsame Unternehmen oder für Projekte, bei denen zusammengearbeitet wurde. Der Unternehmenssprecher einer Produktionsfirma äußerte sich hierzu folgendermaßen:

*„Wie gesagt, wir sind eine Familie, vorher saßen wir alle zusammen, da waren wir alle in der Kirch-Gruppe, und wir kennen die handelnden Personen seit Jahren....Diese Finanzinvestorenebene hat meistens keinen Durchgriff. Denen traut keiner, denen erzählen sie irgendwas und das nehmen die als bare Münze. Deswegen wird ja dieses Henshreckentum [...] immer so kritisch betrachtet. Zu Recht, weil die Qualität der Analyse immer eine von außen ist“ (Interview 31.07.2007).*

Daraus kann geschlossen werden, dass die beherrschenden Unternehmen von Managern geführt werden, die aufgrund ihrer eigenen Qualifikation in der Lage sind, die Geschäftsführung des beherrschten Unternehmens zu beurteilen. Außerdem ist das Vertrauensverhältnis zwischen beiden größer als bei Unternehmen, die von reinen Finanzinvestoren beherrscht werden. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass Kontrollmechanismen von beteiligten Strategen nicht so stark genutzt werden wie im Fall von Finanzinvestoren.

Eine Ausnahme bildet die Gruppe der drei befragten Start-up-Unternehmen. Bei ihnen sind ausschließlich Finanzinvestoren als Anteilseigner vorzufinden. Alle drei gaben an, dass die VC-Geber durch ein „ausführliches Reporting und Controlling“ (Interview, 17.07.2007c) Einfluss ausüben. Doch wird dieser Einfluss durchgehend als positiv bewertet, da die Eigenkapitalgeber nicht nur Geld, sondern auch reichlich Managementenerfahrung in eine Idee stecken, an die alle Beteiligten glauben. Der Einfluss eines Strategen wäre hier wohl eher hinderlich, da dieser versuchen würde, seine eigenen Ziele durchzusetzen. Dies bestätigt auch die Aussage eines VC-Gebers:

*„VC würden bei Start-Up-Unternehmen nie einen Strategen reinbringen, d.h. jemanden, der bereits in dieser Branche tätig war, da dieser dort ausschließlich eigene Interessen verfolgen würde und nicht dem Start-Up-Unternehmen helfen würde, sondern nur sich selbst.“ (Interview 27.08.2007a)*



In der Gruppe der befragten Aktiengesellschaften befanden sich lediglich zwei, die keine unabhängigen, gesellschaftergeführten Unternehmen sind. Diese weisen untereinander stark unterschiedliche Gesellschafterstrukturen auf.

Im ersten Fall sind die Anteile mehrheitlich in Streubesitz. Der Rest der Aktien verteilt sich auf das Management und einen Strategen, der kein Stimmrecht ausüben kann. Laut Interviewpartner, dem Leiter der Investor Relations Abteilung, ist der Einfluss der Gesellschafter auf die Unternehmenspolitik gering. Diese Tatsache steht in völligem Kontrast zur ehemaligen Aktionärsstruktur des gleichen Unternehmens, als noch mehrheitlich Strategen beteiligt waren.

*„Damals wurden die großen strategischen Entscheidungen von der Holding vorgegeben. Da war das Unternehmen nicht so unabhängig wie jetzt. Nun sind wir völlig unabhängig, wobei wir natürlich von Kapitalmarkt bewertet werden“ (Interview, 21.09.2007).*

Auch wenn die zahlreichen institutionellen Investoren, die am Streubesitz beteiligt sind, keinen großen Einfluss auf die Unternehmensstrategie ausüben, so legen sie doch großen Wert auf eine intensive Informationsversorgung. So ist im Rahmen der Investor-Relations-Arbeit die Kommunikation mit Anlegern sehr stark. Bei großen Investoren werden auch persönliche Gespräche mit dem CEO geführt. Auf Basis der Feedbacks aus dem Kapitalmarkt, werden in regelmäßigen Vorstandssitzungen Anpassungen hinsichtlich der Investor-Relations vorgenommen. Dadurch kann Einfluss auf die Kommunikation, Transparenz und Reporting-Verpflichtungen genommen werden. Mit den gesammelten Informationen sind die Investoren in der Lage den Aktienkurs stark zu beeinflussen, da sie sich untereinander absprechen. Dadurch wurde das Unternehmen in jüngster Vergangenheit „zum Spielball der Spekulanten“ (Interview, 21.09.2007).

Bei dem zweiten untersuchten Unternehmen, befinden sich nur etwa 27% der stimmlosen Aktien in Streubesitz. Die Stammaktien werden mehrheitlich von einem PE-Unternehmen gehalten. Ein Blick auf die Besetzung der Gesellschaftsorgane, lässt erkennen, wie stark der Einfluss auf das Unternehmen ist. So sind die Posten im Aufsichtsrat fast ausschließlich mit Managern der Kapitaleigner besetzt. Als Kontrollorgan kann dieser Einfluss auf den Vorstand ausüben. Dieser ist momentan wohl sehr immens, da innerhalb der Aktiengesellschaft große Umstrukturierungen stattfinden. Dabei wird z.T. auch stark in das operative Geschäft eingegriffen (Interview, 27.08.2007b). Außerdem ließ der Konzernsprecher erst jüngst verlautbaren, dass das Unternehmen ausdrücklich den Deutschen Corporate Governance Kodex begrüße.

Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken. Der Kodex adressiert alle wesentlichen, vor allem internationale, Kritik-



punkte an der deutschen Unternehmensverfassung, nämlich mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen.

### **5.2.5 Zwischenfazit**

Vergleicht man den Einflussgrad von Gesellschaftern einer AG und einer GmbH, so ist dieser im Falle der GmbH größer, da der Eigenkapitalgeber mit Kauf von Anteilen eine direkte Position in dem Kontrollorgan erlangt. Innerhalb der AG sind die Beteiligungshöhe und der Investortyp ausschlaggebend dafür, ob sich der jeweilige Gesellschafter aktiv an der Unternehmenspolitik beteiligt. Daher sind Finanzinvestoren fast durchgehend an Aktiengesellschaften beteiligt. Ausnahme bilden Seed-Capital-Geber.

Trotzdem wird der Einfluss auf eine GmbH von der betroffenen Geschäftsführung nicht so stark wahrgenommen wie gegenüber Finanzinvestoren, da das Vertrauensverhältnis durch die Branchennähe größer ist. Um diesen Nachteil zu kompensieren benutzen Finanzinvestoren mehr Kontrollinstrumente als die Strategen. Bevorzugte Mittel sind das persönliche Gespräch und interne Absprachen mit anderen Investoren. Damit soll ein entsprechender Einfluss geschaffen werden.

## **5.3 Wissen und Beziehungsnetze im Mediencluster München**

In der Medienbranche hat sich seit der Kirch-Insolvenz im Jahre 2002 die Medienlandschaft weitgehend neu formiert. Um in diesem veränderten Umfeld weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Medienunternehmen sowohl kreativ als auch innovativ sein. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der nun folgenden Ausführungen die Beziehungsnetze sowie die Wissensgenerierung und den Wissenstransfer in dieser Branche zu beleuchten.

### **5.3.1 Beziehungsnetze, Information und Wissen**

Häufig ordnet man dem Begriff des Wissens und dem Begriff Information die gleiche Bedeutung zu. Jedoch umfasst Wissen mehr als den Austausch von Informationen. Informationen sind in sinnvolle Strukturen gereichte Daten, die eine Bedeutung besitzen (Davis/Botkin 1994: 165f). „Nach verbreiteter Auffassung entsteht Wissen durch die Verknüpfung von Informationen“ (Bodendorf 2005: 2). Folglich ist Wissen die Verarbeitung, Verankerung und Verknüpfung von Informationen.

Wissen hat somit einen individuellen Charakter und ist personengebunden. Denn nur Personen können handeln, Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen. Im Gegensatz zu Wissen bringt Information nicht unmittelbar Handlungsfähigkeit mit sich (Kutzschenbach 2006: 420ff). Gleichzeitig bedeutet dies aber, dass der Mensch auch in der Lage ist, sich Infor-



mationen zu merken. Das Gedächtnis des Menschen beinhaltet neben Wissen somit auch Informationen. Diese Informationen können zu Wissen werden.

Die Ansammlung von Wissen in Unternehmen durch Lernprozesse und die Verwertung dieses Wissens bei Arbeitsprozessen und Entscheidungen sowie bei der Gestaltung der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor in Unternehmen. Das Lernen eines Unternehmens erfolgt über die Mitarbeiter und durch die Kommunikation der Mitarbeiter und dem betrieblichem Umfeld (Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten).

Unter Kommunikation wird der Austausch von Informationen und Wissen verstanden. Damit Wissen entsteht, muss folglich kommuniziert werden. Die sozialen Beziehungen, in denen der Austausch von Informationen und Wissen stattfindet, führen zur Bildung von Beziehungsnetzen.

*„Ein Beziehungsnetz ist dabei das Produkt individueller und kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen“ (Bourdieu 1983: 192)*

### **5.3.2 Wissenstheorie nach Nonaka/Takeuchi**

Nach Nonaka/Takeuchi (1995) hat Wissen zwei Dimensionen, welche sich ursprünglich von der Klassifizierung nach Polanyi ableiten lassen. Es handelt sich dabei um das explizite bzw. das implizite Wissen. Beide Dimensionen sind eng miteinander verknüpft. Explizites Wissen ist leicht transferierbar und stellt tendenziell abstraktes Wissen dar. In Form von Tabellen, Listen oder Modellen tritt diese Dimension von Wissen in Erscheinung. Es ist mittels EDV verarbeitbar, übertragbar und speicherbar. Beim impliziten Wissen handelt es sich hingegen um ein kontext- und situationsabhängiges, schwer kommunizierbares Hintergrundwissen in Form von Erfahrungen, Routinen und latenten Praktiken. Folglich ist implizites Wissen personengebunden.

#### ***Zur Transformation von Wissen***

Um in einer Organisation neues Wissen zu generieren beziehungsweise vorhandenes Wissen zu verteilen, muss Wissen operationalisierbar gemacht werden. Soll in einem Unternehmen das vorhandene Wissen genutzt (insbesondere transferiert) oder neues Wissen geschaffen werden, so geschieht dieser Prozess durch verschiedene Formen der Umwandlung zwischen implizitem und explizitem Wissen

Den Transformationsprozess zwischen implizitem und explizitem Wissen bezeichnen Nonaka/Takeuchi als Externalisierung, Sozialisation, Kombination und Internalisierung (Rehäuser 1996). Mittels Sozialisation wird implizites Wissen zwischen Personen ausgetauscht z.B. durch



Zusammenarbeit oder Beobachtung. Das Wahrgenommene wird so Teil des eigenen impliziten Wissens.

Implizites Wissen wird durch Externalisierung in explizites Wissen umgewandelt und so einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht, z.B. durch Erstellen einer Dokumentation. Durch Zusammensetzung von bereits bekanntem explizitem Wissen wird in der Kombination neues explizites Wissen erzeugt. Im Rahmen der Internalisierung wird das dokumentierte explizite Wissen durch Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung in implizites Wissen umgewandelt. Dieser Prozess ist eng verwandt mit dem „Learning by Doing“.

### ***Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Unternehmen***

Ein Großteil des Wissens liegt nur in impliziter Form, d.h. in den Köpfen der Mitarbeiter vor. Unternehmen zielen nun darauf, dass Wissen zu externalisieren, um es mittels neuer Informations- und Kommunikationstechniken (z.B. anhand von Kommunikationsplattformen) zeitgleich und weltweit jedermann zur Verfügung zu stellen.

*„Ich stünde in der Gefahr soviel Kommunikationsplattformen zu implementieren, dass man das eigentliche Arbeiten vergisst...oder nicht dazu kommt.“ (Interview, 31.07.2007)*

Doch die Externalisierung funktioniert nicht reibungslos. Häufig wollen die Mitarbeiter ihr Wissen nicht preisgeben, da sie einen Prestige- oder Machtverlust befürchten oder Wettbewerbsvorteile verlieren könnten (z.B. Verlust eines großen Auftraggebers)

*„Wir wollen natürlich dieses vermeiden Subproduzenten sich an den Sender wenden. Wir geben damit Aufträge wirklich nur an Nischen Produzenten weiter. Nicht mehr an große Produzenten die eigentlich theoretisch in Konkurrenz zu uns treten könnten (Interview, 17.07.2007a)*

Eine weitere Einschränkung ist zudem, dass Wissen sich nicht immer beschreiben lässt beziehungsweise der Aufwand dafür übersteigt bei weitem den Nutzen (Bullinger et al. 1997: 31).

Effizienter ist es deshalb, neben der Externalisierung die Sozialisation voranzutreiben. Bringt man Personen (Wissensträger und Wissenssuchende) miteinander in Kontakt, bauen sie eine persönliche Beziehung auf. Hierdurch sind sie eher bereit Wissen zu teilen. Die Kosten zur Externalisierung des Wissens können so teilweise reduziert werden (Hofer-Alfeis 1999: 110).

### **5.3.3 Wissensgenerierung und Wissenstransfer im Münchener Mediencluster**

#### ***Generierung von implizitem Wissen***

- *Sozialisation*

Ein großer Wissensschatz an implizitem Wissen entsteht im Mediencluster durch die berufliche Laufbahn der Arbeitskräfte in Führungspositionen. „Learning by Doing“ ist hier als Schlagwort zu nennen, da die Branche sehr speziell ist und eine Notwendigkeit besteht, das explizite Wis-



sen durch Erfahrungswissen zu ergänzen. Auffällig ist, dass viele der interviewten Geschäftsführer bereits in verschiedensten Unternehmen innerhalb des Clusters tätig waren, und hier unterschiedliches Erfahrungswissen erwerben konnten. Die Tätigkeiten erstreckten sich von der Produktion bis hin zur kaufmännischen Führung. Fundiert wird dieses Wissen häufig durch eine Ausbildung oder ein vorangegangenes universitäres Studium. Unterstützend ist hierbei die große Personalrotation innerhalb des Clusters, der Branche, der Unternehmensbereiche und Abteilungen. Aus dem so erworbenen Wissen resultiert das Öfteren eine Unternehmensgründung, in welcher das spezifische Wissen produktiv umgesetzt werden kann.

Besonders wertvoll ist das Wissen, das Mitarbeiter durch die Mitwirkung bei der Innovationsentwicklung von neuen Formaten, Technologien und Programmen erlangen. Durch dieses Wissen kann im Rahmen langer Anwendung Expertise entstehen. Da ein starker Wettbewerb herrscht, müssen sich die Unternehmen im Cluster durch Assets differenzieren, die nicht jedem zugänglich sind. Differenzierung durch Wissen, auf das die Konkurrenten keinen Zugriff haben stellt hierbei eine Möglichkeit dar. Ein Beispiel ist das erworbene Know-how im Bereich IPTV, das durch Patente geschützt wird. Diese neue Technologie ermöglicht das Internetfernsehen und bedarf besonderer technischer Kenntnisse. Da das Internet künftig weiter an Bedeutung in der Film und Fernsehbranche gewinnt, ist der Erwerb von spezifischem implizitem Wissen ein großer Wettbewerbsvorteil.

- *Internalisierung*

Eine weitere Möglichkeit der Wissensgenerierung ist die Umwandlung von expliziten in implizites Wissen durch die Internalisierung. Hierbei entsteht durch die Anwendung des expliziten Wissens Implizites. Praktiziert wird dies im Rahmen von Best-Practice-Datenbanken. Erfahrungen werden gesammelt und an andere Mitarbeiter weitergegeben, die durch Anwendung dieses Wissen internalisieren. Häufig wird dieses explizite Wissen durch Foren und bestimmte Plattformen bereitgestellt. Allerdings waren hier anhand der Interviews keine clusterspezifischen Ausprägungen zu erkennen.

### ***Generierung von explizitem Wissen***

Wie bereits oben dargestellt, versteht man unter explizitem Wissen das formal zu beschreibende oder artikulierende Wissen, welches in Form von Textdokumenten, Datenbanken oder ähnlichem besteht. Es kann einerseits durch die Kombination von expliziten Wissensbausteinen generiert werden oder durch die Umwandlung des impliziten Wissens im Rahmen der Externalisierung entstehen.



- *Kombination*

Eine Möglichkeit des Aufbaus von explizitem Marktwissen ist die Beobachtung des Marktes auf nationaler und internationaler Ebene. Hierzu wird der Markt analysiert, um Trends einer Gesellschaft zu erkennen und erfolgreiche Formate zu kopieren. Um dieses Wissen zu erlangen dienen allgemeine Informationsquellen wie z.B. Statistiken, Rating Agenturen, Medienforschungsagenturen, externe Analysten oder die Tagespresse. Zu den betriebspezifischen Wissensquellen zählen Reportingsysteme, die standardisierte Auswertungen in Bezug auf Absatz, Umsatz und Kosten liefern. Technologisch wird dies durch Inter- und Intranet und Tools wie Googlealert, welches die Aktionen der Wettbewerber beobachtet, unterstützt. Durch die Kombination dieser Instrumente kann explizites Wissen gesammelt und daraus neues Wissen generiert werden, um sich dann erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Speziell dafür installierte Development-Abteilungen sollen dieses Wissen in innovative Produkte umsetzen.

Um explizites Wissen weiterzugeben, ermöglichen die Unternehmen im Untersuchungsraum den Mitarbeitern, ein vielfältiges Aus- und Weiterbildungsangebot in Anspruch zu nehmen. Dieses ermöglicht den Mitarbeitern an Seminaren und Workshops teilzunehmen, um ihr Wissen zu erweitern und sie bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Beispielsweise erfolgt dies über das Anbieten neuer Studiengänge wie z.B. der IP-TV Engineer um explizites Wissen über neue Technologien zu verbreiten. Hier erfüllt die Verbreitung von Wissen über Technologien auch den Zweck Reichweite aufzubauen, um über eine höhere Anzahl von Nutzern den Erfolg zu steigern (vgl. Interview, 08.08.2007).

- *Externalisierung*

Der Prozess der Wissensexternalisierung ist insbesondere beim Dialog zwischen Kollegen oder Partnern beobachtbar. Hier wird Erfahrungswissen weitergegeben und beispielsweise durch die Anfertigung von Protokollen dokumentiert. Bedeutend sind in der Medienbranche die persönlichen Netzwerke, durch welche Dialog und Interaktion erleichtert werden. Dieses Weitergeben erfolgt im Rahmen von Geschäftsbeziehungen, persönlichen Beziehungen oder im Rahmen von Beratungsleistungen.

### **5.3.4 Erfolgreicher Umgang mit Wissen im Mediencluster**

Um das generierte Wissen effizient nutzen zu können, wurden von den Unternehmen eine Vielzahl von Konzepten und Methoden entwickelt, um das Wissen zu analysieren, zu sichern und zu verbessern. Dieser erfolgreiche Umgang erfolgt auf verschiedenen Ebenen:

#### ***Führungsebene***

Auf dieser Ebene muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, um den Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Empirisch war der Aufbau einer Wissenskultur



im Mediencluster nicht direkt beobachtbar. Dagegen konnten indirekte Hinweise ermittelt werden. Beispiel für eine solche war jedoch die Nutzung von Corporate-TV als Kommunikationsinstrument, die den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern unterstützt. Hier wird klar, dass das Produkt Corporate TV nicht nur vermarktet, sondern die zugrunde liegende Vision des Unternehmens auch selbst gelebt wird (vgl. Interview, 08.08.2007). Das Teilen von Wissen impliziert, dass der „Gebende“ die Gewissheit besitzen muss auch etwas zurück zu bekommen und damit die Möglichkeit hat, sein eigenes Wissen zu erweitern. Deshalb ist es Aufgabe des Managements, die hierzu notwendige Vertrauenskultur zu errichten und zu fördern.

### ***Mitarbeiterebene***

Durch die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter erfolgt ein Aufbau an Wissen durch Ausbildung, Seminare oder Beratungsleistungen. Von großer Bedeutung ist hierbei die Sicherung des erworbenen Wissens. In der Medienbranche sind unbefristete Arbeitsverhältnisse selten und die Anzahl freier Mitarbeiter ist hoch. Es gibt beispielsweise Kameraleute, die zur gleichen Zeit für mehrere Produktionsfirmen arbeiten und somit Erfahrungen über unterschiedliche Produktionsmethoden bei Drehs in einzelnen Unternehmen kennenlernen und austauschen (vgl. Interview, 17.07.2007c). Die Vorteile dieses Wissenstransfers sind in der Regel größer als die Nachteile.

Ein anderer Weg, um an spezialisiertes Wissen zu gelangen, sind Abwerbeversuche, um qualifizierte Mitarbeiter seitens der Konkurrenz. Gegenangebote des derzeitigen Arbeitgebers oder eine starke Bindung an das Unternehmen sind nötig, um dies zu unterbinden. Häufig wird die Möglichkeit einer Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen eingesetzt, um einer Abwanderung von spezifischem Humankapital entgegenzuwirken.

Um kompetente Ansprechpartner zu finden, von denen man spezielles Wissen abrufen kann, und um Kompetenzen darzustellen, dienen in Unternehmen außerhalb der Medienbranche beispielsweise Kompetenzmatrizen. Diese werden in der Medienbranche durch einen effizienten Reputationsmechanismus ersetzt, der sich aus dem bestehenden, dichten Netzwerk ergibt, wie einer der Interviewpartner ausführte.

### ***Wissen über Wettbewerber***

Das Wissen über Wettbewerber wird generiert, indem die Unternehmen Benchmarkingaktivitäten durchführen. Dieses Wissen ist nötig, um sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren und gegebenenfalls strategische Lücken zu schließen. Benchmarking hat deshalb das vorrangige Ziel, sog. Best Practices zu identifizieren und mit den eigenen Fähigkeiten zu vergleichen. Benchmarking leistet damit einen Beitrag, bestehende Wissenslücken im Vergleich zur Konkurrenz zu schließen.



Eine Möglichkeit an Wissen über Wettbewerber zu gelangen sind Messen, Get togethers, die Kommunikation über Netzwerke, Vorträge seitens der Unternehmen bis hin zur Marktbeobachtung. Der Einsatz solcher Methoden ist im Cluster einfacher, effizienter und führt zu schnelleren Ergebnissen. Bei Informationen über das Netzwerk ist jedoch eine Verifizierung des Wissens notwendig, da durch den, insbesondere auf informeller Ebene regen Wissenstransfer, häufig Gerüchte entstehen, die auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden.

### ***Wissen über Kunden***

Das Wissen über Kunden sollte im Sinne einer Dezentralisierung allen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich gemacht werden. Durch Besuchsberichte erfolgt eine Speicherung der Kundengespräche in CRM-Systemen. Hierbei ist auch darauf zu achten, welche Strategie im Unternehmen gewählt wird. Zeichnet sich ein Unternehmen dadurch aus, dass es einmal verwendetes Wissen gemäß den Kundenanforderungen modifiziert, steht die Kodifizierungsstrategie im Vordergrund. Methodisch wird durch eine Implementierung von Informationssystemen ein Werkzeug eingesetzt, das den dokumentenbasierten Wissensaustausch zur Weiterentwicklung fördert. Wird jedoch vom Kunden eine innovative Entwicklung gefordert, hat der Einsatz der Personalisierungsstrategie Vorteile. Hier wird der Fokus auf die Erschließung neuen Wissens gelegt. Wesentliches Element dieser Strategie sind Personennetzwerke, die den Transfer von implizitem Wissen anregen. Dieses ist ein weiterer Grund, warum Clusterbildung innovationsfördernd ist.

### ***Kommunikation***

Um das Wissen transferieren zu können, muss eine reibungslose Kommunikation sichergestellt werden. Die räumliche Nähe und die Möglichkeit für face-to-face-Kontakte sind nicht immer gegeben. Deshalb ist eine technische Unterstützung der Zusammenarbeit essentiell. Beispiele hierfür sind die Nutzung von Inter- und Intranet, Skype, Foren oder Wissensmanagementtools. Sie unterstützen und fördern die persönliche Kommunikation. Persönlich findet Kommunikation auf Messen, Meetings, Get togethers und durch die Netzwerkstruktur im Mediencluster statt.

### **5.3.5 Rolle der Beteiligungen im Rahmen der Wissensgenerierung**

Hervorgehoben wurde beim erfolgreichen Umgang mit Wissen die Internalisierung externen Wissens. Ein Weg zur Internalisierung kann durch die Kapitalbeteiligung an anderen Unternehmen erreicht werden, wie Coff (1999) bereits in seinen Überlegungen feststellte: „*Knowledge is one of the most promising sources of a sustainable advantage and therefore a logical focus on acquisitions.*“ Im Folgenden wird der Fokus auf die Beteiligungen und deren Auswirkung auf die Wissensprozesse gesetzt. Dazu wird das „Integrative Modell“ von O'Reilly (1983) zugrunde gelegt, da er die



Kontextvariablen Ziele und Macht als ausschlaggebend für den Informationstransfer ansieht. Durch Übertragung der Variablen auf den Wissenstransfer soll aufgezeigt werden, welche Rolle die Beteiligungen hierbei haben.

### ***Wissen ist Macht***

Die häufig zitierte Aussage „Wissen ist Macht“ impliziert, dass ein Zuwachs an Wissen einen Zuwachs an Macht bedeuten kann. Umgekehrt kann ein Abfluss von Wissen mit einem Machtverlust einhergehen. Unternehmen errichten daher Barrieren gegen den Wissensabfluss. Für konkurrierende Unternehmen kann diese Barriere durch Beteiligungen erniedrigt oder herbeigeführt werden. Beteiligungen entstehen deshalb häufig aufgrund von Machtmotiven.

Macht beeinflusst das Unternehmen in der Hinsicht, dass diese einerseits aufgrund von Wissen entsteht und andererseits Macht die Grundlage für weiteren Wissenserwerb oder die Wissensverwendung darstellt. Aufgezeigt werden soll dies anhand von Expertenmacht (1), legitimer Macht(2) und Marktmacht (3).

- *Expertenmacht*

Ein Primärziel bei der Unternehmensbeteiligung kann der Erwerb von Kompetenzen sein. Kernkompetenzen werden als wissensbasierte Ressource angesehen, die sich aus Kollektiven und Erfahrungswissen zusammensetzt. Dieses Wissen und die Expertise werden durch lange Anwendung und Spezialisierung erworben. Da in der Medienbranche schnelle Entscheidungen erforderlich sind, liegt ein großer Vorteil in der Kompetenzerweiterung durch Beteiligungen darin, die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen (vgl. Interview, 27.08.2007b). Neben eigenen Kompetenzen werden weiteres spezifisches Wissen und periphere Kompetenzen benötigt. Hier stellt die Beteiligung eine effiziente Möglichkeit dar, die Wissensbasis im Unternehmen zu erweitern. Ein Beispiel ist der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen unter einer Holding, wodurch eine Bündelung von Know-how über Zentralfunktionen erfolgt und Aufträge schneller, mit Hilfe eines umfangreichen Expertenwissens, effizienter und mit größeren Kapazitäten abgewickelt werden können.

- *Legitimierte Macht*

Aufgrund der Stellung als Miteigentümer wird es den Gesellschaftern durch ihre Position erleichtert, Informationen einzufordern und somit Wissen zu generieren. Die Unternehmensleitung, Vorstände und Geschäftsführer haben die Pflicht, Rechenschaft gegenüber ihren Anteilseignern abzulegen, da diese einen Residualanspruch in Bezug auf Informations-, Mitsprache- und Kontrollrechte haben, um die Mittelverwendung des Kapitals zu kontrollieren. Eine Möglichkeit der Kontrolle sind Reportingsysteme, die die Eigentümer zu jeder Zeit über bestimmte Geschäftsabläufe informieren.



Nicht nur durch die institutionalisierten Aufsichtsgremien, sondern auch durch die Omnipräsenz der Eigentümer entsteht ein dichter Informationsfluss, wodurch weiterer Wissenstransfer entsteht (vgl. Interview, 17.07.2007b). Ein weiteres Motiv, um Beteiligungen mit anderen Unternehmen einzugehen, kann der Zugang zu Wissen im Sinne von Verfügungsrechten sein. Wissen als die Grundlage wirtschaftlicher Macht ist zudem schwer imitierbar. Durch den Erwerb von Unternehmensanteilen kann das Wissen internalisiert werden und eine legitimierte Anwendung des Wissens bzw. der Informationen erfolgen. Dies spielt in der wissensintensiven Medienbranche eine wichtige Rolle, da die Nutzung an Lizenzen ausschlaggebend für den Erfolg bei der Umsetzung einer Produktion sein kann. Die Unternehmen leben hier überwiegend von den Ideen, die durch Ihre Mitarbeiter generiert werden.

Allerdings wird es in der Medienbranche für Formatentwickler und Produzenten zunehmend schwieriger, Lizenzen und das dazugehörige Wissen für sich zu behalten. Der Grund liegt in der beherrschenden Stellung der Sender, die die Sendeplätze vergeben. Sendeplätze sind eine knappe Ressource, der ein Überangebot von Produktionen gegenübersteht. Die Sender fordern heute eine vollständige Überlassung der Rechte einschließlich des Know-hows bezüglich des Produkts, seiner Produktion und dessen Vermarktung. Es findet deshalb eine medienspezifische Wissenskonzentration bei den Sendern statt, die dadurch eine äußerst starke Verhandlungsposition gegenüber den anderen Partnern dieser Branche haben. So verlagerte sich im Bereich der Formate die Machtasymmetrie weg von den Produzenten hin zu den Sendern. Dieses System des Total-Buy-Outs überwiegt in Deutschland. Es ist heute eine Seltenheit, dass Produzenten ihre Rechte behalten dürfen. Diese beherrschende Stellung der Sender führt auch zum erzwungenen Entstehen neuer Beteiligungsgesellschaften. Ein Interviewpartner schilderte, dass die Auftragsvergabe eines Senders davon abhängig gemacht wurde, dass ein bestimmter Formatlizenzinhaber zusammen mit einem vorgegebenen Produktionsunternehmen produzierte. Um sich nicht gegenseitig zu blockieren, gründeten beide ein Gemeinschaftsunternehmen (vgl. Interview, 17.07.2007c).

- *Marktmacht durch Steigerung des Unternehmenswerts*

Im Rahmen der Internalisierung von Wissen über Beteiligungen lassen sich auch Zuwächse in Bezug auf den Unternehmenswert beobachten. Das Wissen stellt somit eine zentrale Größe für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen dar. Dieses immaterielle Kapital ist den Aktiva zuzuschreiben und steigert den Vermögenswert. Um das immaterielle Kapital zu messen bieten sich verschiedenste Möglichkeiten. Bei einem hohen Unternehmenswert steigen die Kosten für eine Beteiligung und die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme sinkt.



### *Angleichung der Unternehmensziele fördert Zusammenarbeit*

Da Wissen als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen wird, ergibt sich für die Unternehmensführung die Notwendigkeit Wissen als zentrales Managementobjekt zu betrachten und durch gezieltes Wissensmanagement zu steuern und zu kontrollieren. Durch den Erwerb von Anteilen an anderen Unternehmen erfolgt eine Motivation der Anteilseigner zur kollektiven Problemlösung, da sie alle bestrebt sind, den Wert der Unternehmung, und damit ihren Unternehmensgewinn zu maximieren. Dies motiviert zur verstärkten Zusammenarbeit, wodurch der Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Unternehmensteilen gefördert wird.

Durch eine gemeinsame Interessensbasis und gemeinsame Wurzeln „...ein bisschen Netzwerk, was uns verbindet ist dass wir alle aus der Kirchgruppe stammen“ (Interview, 10.08.2007) der verschiedenen Unternehmen entwickeln die Anteilseigner eine Self-Governance, die opportunistisches Verhalten unterbinden kann. Verstärkt wird der Austausch von Wissen durch eine gemeinsame übergeordnete Vision durch welche das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Vertrauen, das durch die Zusammenarbeit entsteht. Begründet werden kann dies ökonomisch durch die Prinzipal-Agenten-Theorie, bei der opportunistisches Verhalten dadurch vermieden wird, dass die Interessen angeglichen werden.

So können durch Beteiligungen bzw. durch den Verkauf von Unternehmen neue Wissensbarrieren entstehen. Zusätzlich fließt Wissen im Rahmen von Management Buy-Outs durch das Ausscheiden von Führungskräften ab. Zum Zeitpunkt der Akquisition ist unklar, welche der qualifizierten Führungskräfte nach der Beteiligung das Unternehmen verlassen werden. Auch werden aufgekaufte Firmen aufgrund ihres tatsächlichen oder gefühlten Machtverlustes ihr spezifisches Wissen nicht bereitwillig weitergeben. Häufig beobachtet man ein Konkurrenzdenken zwischen den Tochterfirmen, was zu einer gegenseitigen Abgrenzung führt. Andererseits kann eine konstruktive Streit- und Diskussionskultur durch den Austausch von verschiedenen Ansichten und Problemlösungsvorschlägen zur Wissensgenerierung beitragen. Auch wenn die Akzeptanz des neu eingebrachten Wissens erreicht werden kann, muss noch darauf geachtet werden, dass dieses neu eingebrachte Wissen eingespielte Routinen beeinträchtigt oder gar zerstört. Voraussetzung für den erfolgreichen Wissenstransfer stellt die Integration der neuen Unternehmensteile dar, um ein subjektives Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und eine rein formelle Beteiligung zu unterbinden.

### **5.3.6 Zwischenfazit**

Nach der Analyse der Auswirkungen von Beteiligungen auf den Wissenstransfer deutet sich an, dass der Einfluss informeller Netzwerke und persönlicher Beziehungen auf die Wissensgenerierungen höher bewertet wird, als die Beteiligungen an sich. Diese Form der Beziehung ist einem Cluster immanent. Deshalb ist den meisten Akteuren im Mediencluster das Instrument des



Wissenstransfers über Beteiligungen nur hintergründig bewusst, obwohl Beteiligungen in der Regel Impulse setzen, um einen Wissensaustausch zu generieren. Nur wenige Beispiele zeigen gezielte Beteiligungen zum Kompetenzerwerb. In der Regel war wirtschaftlicher Machtzuwachs die treibende Motivation für Beteiligungen. Der sich daraus ergebende Wissenstransfer wurde zwar vermutet, konnte aber nicht quantifiziert werden, da er durch den clusterbedingten Wissensaustausch überlagert wird.

## **5.4 Soziales Gefüge, Macht und Abhängigkeiten**

Die nachfolgenden Ausführungen thematisieren das soziale Gefüge und Machtstrukturen bzw. Abhängigkeiten im untersuchten Mediencluster. Dabei werden die Begriffe als solches zunächst einmal definiert und in einen wissenschaftstheoretischen Kontext eingearbeitet. Anschließend werden die jeweiligen theoretischen Ansätze auf das Untersuchungsgebiet übertragen und ihre Relevanz und Wirkungsweisen analysiert.

### **5.4.1 Soziales Gefüge**

Gemäß Hartfiel/Hillmann (2007) lassen sich drei Dimensionen des Begriffes sozial unterscheiden: die Gesellschaftliche, die Menschliche und die Normative. Unter Berücksichtigung dieser drei Dimensionen kann man somit sozial als „prozesshafte zwischenmenschliche Beziehungen (Interaktionen)“ verstehen, welche ein „wechselseitig orientiertes Handeln“ implizieren. Die Bindungen (Gebilde) gehen aus relativ dauerhaften zwischenmenschlichen Beziehungen hervor und sind in den Gesamtzusammenhang der Gesellschaft eingelagert (Hartfiel/Hillmann 2007).

In der wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzung zeigt sich die Bedeutung des sozialen Gefüges vor allem in den Netzwerkansätzen, die von der Grundidee geleitet werden, „dass ökonomisches Handeln und ökonomische Ergebnisse nicht voneinander isoliert, sondern immer im Zusammenhang mit den sozialen Beziehungen der Akteure zu betrachten sind“ (Pfützner 1995: 52). Granovetter stellt „die Einbettung ökonomischer Aktivitäten in soziale Beziehungen der Akteure („social embeddedness“)“ gar in den Vordergrund seiner Arbeit (Hess 2006: 562). Ohne auf die theoretischen Ansätze im Detail einzugehen (hier sei an dieser Stelle auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen, (Bathelt/Glückler 2003, Grabher 1993, Granovetter 1985), sollen die Grundzüge des theoretischen Konstruktes kurz erläutert und die Relevanz für die vorliegende Forschungsfrage herausgestellt werden.

Granovettters Verständnis von embeddedness lässt sich wie folgt darstellen:

*„By embeddedness I mean that economic actions, outcomes, and institutions are affected by actors' personal relations, and by the structure of overall network of relations. I refer to these respectively as the relational and the structural aspects of embeddedness.“ (Granovetter 1990: 98, zit. n. BATHELT/GLÜCKLER 2003: 160)*



Die Zielgrößen des Konzeptes äußern sich demnach in der relationalen embeddedness (Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren) und der strukturellen embeddedness (Qualität der Struktur von Beziehungen) (Bathelt/Glückler 2003: 160f). Embeddedness führt somit zu einem Aufbau von Vertrauen; Vertrauen in die Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Loyalität des Partners. „Vertrauen ist [aber auch] erfahrungsabhängig und erfordert deshalb über einen längeren Zeitraum hinweg wiederkehrende Interaktionen.“ (Bathelt/Glückler 2003: 162) und kann einerseits zu schnelleren, kooperativen Problemlösungen führen („economies of time“) wie auch die Erwartungssicherheit erhöhen (Granovetter 1985). Aus dem Phänomen der strukturellen embeddedness lässt sich die Tatsache ableiten, dass das Handeln auch vom Kontext der Beziehungen mit anderen Akteuren abhängt (Bathelt/ Glückler 2003: 161) und dass das unternehmerische Handeln in einer „Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen“ (Grabher 1993) zu sehen ist. Im Zusammenhang mit dem Aufbau von Reputation gegenüber Dritten wie auch bei Fehlverhalten oder Vertrauensmissbrauch ist diese Eingebettetheit als ein wichtiger Faktor im positiven wie negativen Sinne zu sehen.

Inwiefern sind diese theoretischen Vorüberlegungen nun relevant für die Analyse des sozialen Gefüges sowie der Macht- und Abhängigkeitsstrukturen? Das Untersuchungsgebiet, als Bestandteil des Clusters audiovisuelle Medien (CAM), stellt ein Netzwerk dar, welches sich aus räumlicher Perspektive in einem Cluster konkretisiert (Hess 2005: 563) und dementsprechend spielen soziale Beziehungen hier eine wesentliche Rolle (Mossig 2004a/b). Aber nicht nur diese informellen, persönlichen, Face-to-face Kontakte zeichnen ein Netzwerk aus. Die Fähigkeit der kollektiven Problemwahrnehmung und die Entwicklung daraus ableitbarer Strategien gehören ebenso zu den Kennzeichen eines Netzwerkes wie die Reduktion von Unsicherheit durch die bereits erwähnte Vertrauensbildung und effizientere Informationsflüsse durch Reziprozität und Interdependenz (Haas/Neumair 2007: 104f, Heß 2005: 563f). In Clustern der Medienbranche kommt der Ansatz der embeddedness, das Zusammenspiel von sozialen und ökonomischen Handeln in einem besonders ausgeprägten Maß zum Tragen. Die nachfolgenden Zitate sollen dies verdeutlichen:

*„[...] dass es vermutlich kaum eine Branche gibt, die so stark abhängig ist von persönlichen Kontakten“ (Interview, 03.09.2007a)*

*„Es geht hier um People Business - es ist ein kreatives Netzwerk... Das ist keine Einbahnstraße für einzelne Produzenten, sondern das ist in meinen Augen ein großes Netzwerk, was auch allen hilft.“ (Interview, 17.07.2007a)*

Zu diesem Ergebnis kommt auch Mossig (2004a) in seiner Studie zu den Wechselbeziehungen zwischen Standortstrukturen und Produktionssystem in den Medienclustern München und Köln und die aufgeführten Zitate der Interviewpartner untermauern somit Mossigs Aussage, dass „persönliche Kontaktnetzwerke, informelle Informationsflüsse durch die Kommunikation



und Interaktion der Akteure sowie Face-to-face-Kontakte [...] eine zentrale Bedeutung für das ökonomische Handeln in der Medienbranche“ (Mossig 2004a: 22) erlangen.

Die Analyse der geführten Interviews zeigt zudem, dass das soziale Gefüge an diesem Standort auch dahingehend geprägt ist, dass die Branche erstens sehr klein und überschaubar ist und zum zweiten „München ein Standort [ist], wo jeder mal mit jedem in irgendeiner Redaktion zusammengearbeitet hat.“ (Interview, 20.08.2007). Ein immer wieder genannter Grund dieser Verflechtungen ist darin zu sehen, dass viele der handelnden Personen dem Netzwerk der ehemaligen Kirch-Gruppe entstammen und die alten Kontakte somit immer noch vorhanden sind.

Trotz dieser besonderen Bedeutung von Reputation, Vertrauen und Loyalität in Netzwerken spielen auch hier Abhängigkeitsverhältnisse eine große Rolle und insbesondere ist zu berücksichtigen, dass es sich dabei nicht nur um harmonische und gleichwertige Beziehungen handelt (Haas/Neumair 2007: 565, Mossig 2004a: 17, Bathelt/Glückler 2003: 164). Dies heißt, dass es auch in Netzwerken Machtasymmetrien gibt, wobei Lowey (1997, zit. n. Bathelt/Glückler 2003, S. 164) darauf hinweist, dass „asymmetrische Abhängigkeiten nicht immer mit nachteiligen Effekten verbunden sind“.

Wie sich zeigt, haben wir es somit mit zwei wichtigen Größen zu tun, die es zu untersuchen gilt: Auf der einen Seite den oben beschriebenen Ansatz der *embeddedness* und der ungemein wichtigen Rolle von sozialen Beziehungen in dem „People Business“ der Medienbranche, auf der anderen Seite die Machtstrukturen und Abhängigkeitsverhältnisse und deren Ursächlichkeiten. Dabei sollen vor allem Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: Welche Machtformen gilt es innerhalb der Netzwerkstrukturen zu berücksichtigen? Wie wirken sie sich im Untersuchungsgebiet aus? Dies impliziert eine Zusammenführung der zuvor dargestellten sozialen Beziehungen und der Untersuchungsgröße Kapital innerhalb der Machtdiskussion und ihre Rolle als „Machtquelle“ sowie eine Gegenüberstellung derselben.

#### **5.4.2 Macht und Abhängigkeit**

Zunächst soll gemäß der obigen Vorgehensweise der Machtbegriff kurz definiert werden, um ihn dann in einem wissenschaftlichen Kontext etwas genauer zu betrachten. Dabei sollen die unterschiedlichen Machtkonstrukte herausgestellt und in einem weiteren Schritt auf das Untersuchungsgebiet übertragen werden.

Macht kann zum einen als die Gesamtheit der Mittel und Kräfte, die jemandem oder einer Sache andern gegenüber zur Verfügung stehen verstanden werden, zum anderen ist Macht Herrschaftsausübung, das heißt, „mit dem Besitz einer politischen, gesellschaftlichen, öffentlichen Stellung und Funktion verbundene Befugnis, Möglichkeit oder Freiheit, über Menschen und Verhältnisse zu bestimmen“ (Duden 2007). Primäres Ziel ist die Durchsetzung bzw. Verwirklichung der eigenen Ziele „ohne Zustimmung, gegen den Willen oder trotz Widerstandes



anderer“ (Schubert/Klein 2006). Daraus ergibt sich auch die Verwendung des Machtbegriffes im Sinne von „Abhängigkeits- oder Überlegenheitsverhältnissen“ (Schubert/Klein 2006). Dies wiederum impliziert die Zweiseitigkeit von Machtverhältnissen, „bei denen eine Seite über (mehr oder weniger) Macht verfügt und Einfluss nehmen kann und die andere Seite dies (positiv) akzeptiert, keinen Widerspruch erhebt bzw. nichts gegen die Ausübung der Macht unternimmt oder zur Duldung oder Befolgung gezwungen wird“ (Schubert/Klein 2006). Die Ausübung von Macht beschränkt sich jedoch nicht nur auf individuelle Subjekte, ebenso kann Macht von staatlichen und privatrechtlichen Institutionen (z.B. Unternehmen) ausgehen (Schubert/Klein 2006, Meyers 2007).

In der wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzung lassen sich eine Vielzahl, teilweise kontroverser Sichtweisen des Machtbegriffes ausmachen, die als Resultat der Komplexität des Sachverhaltes zu verstehen sind. Dennoch geben Bathelt/Taylor (2002) zu bedenken, dass der Machtbegriff „als ein Basisphänomen unserer Gesellschaft“ (Göhler 2002) häufig gebraucht wird, ohne darüber nachzudenken, - insbesondere in der Wirtschaftsgeographie -, obwohl es beispielsweise von zentraler Bedeutung für das Konzept der Unternehmensnetzwerke ist (Bathelt/Taylor 2002: 94). Macht ist ein komplexes, mehrschichtiges Konzept, welches verschiedene Formen annehmen kann, zum Beispiel Herrschaft und Unterordnung, Abhängigkeit und Zwang, absichtlich oder unabsichtlich, tolerierend oder Widerstand leistend. Auf Grundlage der konzeptionellen Überlegungen des Soziologen Cleggs (1989) sowie den geographischen Beiträgen Taylors (1995, 2000) und Allens (1997) lassen sich drei offensichtliche Interpretationen des Machtbegriffes ableiten: „power as agency“, „power as relationships“ und „power as discipline“ (Bathelt/Taylor 2002: 94).

„Power as agency“ oder „power over“ in der Giddens'schen Terminologie ergibt sich aus dem Besitz bzw. der Kontrolle über allokativen Ressourcen: „Power is a function of the control of the resources. It is positional power, the power of authority [...] the power of money.“ (Bathelt/Taylor 2002: 95). Die ungleiche Ausstattung der verschiedenen Akteure mit Ressourcen determiniert ihr Verhalten gegenüber ihrer Umwelt, ihrem Unternehmensumfeld, lässt Dominanzstrukturen entstehen und wirkt aus der Perspektive der Machtunterworfenen handlungseinschränkend (Göhler 2002: 2). Taylor (2000: 203) bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

*“Power by this definition highlights resourcebased inequalities, working practices and structures of dominance that are both time-specific and place-specific.”*

Macht durch Beziehungen (Giddens: „power to“) versteht sich somit nicht als die tatsächliche Machtausübung, sondern als die Fähigkeit eines Akteurs Macht auszuüben (Göhler 2002: 1). Es ist keine Macht über andere hervorgerufen durch unmittelbare Abhängigkeitsstrukturen („power over“), „sondern vielmehr die Macht zu überzeugen, etwas argumentativ zu erreichen



sowie andere und deren Ressourcen für die eigene Sache zu mobilisieren“ (Mossig 2004a: 19 nach Allen 1997).

“Power as discipline“ spiegelt die Foucault’sche Auffassung des Machtbegriffes wieder als eine Reihe von Strategien, Methoden und Praktiken und umfasst damit mehr als durch die Macht durch Beziehungen ausgedrückt werden kann. Nach Cleggs (1989) Verständnis ist diese Form der Macht “the empowerment and disempowerment of business enterprises as techniques of production and discipline in the workplace change through technical and managerial innovation” (zit. nach Taylor 2000: 203f). Die disziplinierende Wirkung der Macht und die Dominanz des Wissens mit ihren Auswirkungen für das Unternehmen stehen im Vordergrund dieses Ansatzes (Taylor 2000: 204).

Ausgehend von den oben dargestellten konzeptionellen Überlegungen zu Machtbeziehungen in Netzwerken hat Mossig (2004a/b) durch seinen Beitrag bereits ein sehr umfassendes Bild der Steuerungsmechanismen lokaler Netzwerke gezeichnet. Außerhalb seiner Zielsetzung lag es jedoch, die Formen der Macht durch unmittelbare Abhängigkeitsstrukturen wie sie mit Kapital- oder Unternehmensbeteiligungen einhergehen, in ihren verschiedenen Ausprägungen tiefergehend zu betrachten. Dennoch erscheint es an dieser Stelle unangemessen, nur auf die letztgenannten Machtstrukturen einzugehen, denn aufgrund des zentralen Charakteristikums der Medienbranche als ein „People Business“ und dem Anspruch dieses Beitrages, die durch Kapital und Beteiligung hervorgerufenen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen in ein Gesamtwerk der Steuerungsmechanismen einzuordnen, besteht die absolute Notwendigkeit auch auf die Erkenntnisse Mossigs einzugehen, wobei dabei die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews als Grundlage dienen.

### ***Power as agency***

Diese Form der Macht, die, wie zuvor erläutert, auf den Besitz bzw. die Kontrolle materieller Ressourcen abzielt, spiegelt sich in Mossigs Arbeiten unter dem Terminus „Macht durch Überlegenheit und Stärke“ wieder und identifiziert sie als ein zentrales Element der Netzwerksteuerung in der Film- und Fernsehwirtschaft, was zu Ungleichheiten und Dominanzstrukturen im Produktionssystem führt. Diejenigen Akteure, welche den Marktzugang für die nachfolgenden Glieder der Wertschöpfungskette organisieren, erlangen dabei in der Regel übergeordnete Entscheidungspositionen. Im Produktionsnetzwerk der Film- und Fernsehwirtschaft nehmen die TV-Sender diese Machtposition ein mittels der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen Geld und Sendeplatz, denn „ohne diese Ressourcen ist keine Produktionsfirma in der Lage, mit einer eigenen Sendung auf den Bildschirm zu gelangen“ (Mossig 2004a: 18).

*Es ist eine Abhängigkeit dar. Jeder TV-Produzent hat eine Abhängigkeit von den Auftraggebern [...].“ (Interview, 14.08.2007)*



Die Abhängigkeit der Produktionsunternehmen lässt sich jedoch nicht nur auf die Ressourcen Sendeplatz und Geld reduzieren. Die Interviews haben gezeigt, dass die Ursachen der ungleichen Machtverteilung auch in den urheberrechtlicher Rahmenbedingungen zu sehen sind. Aufgrund des Fehlens des Produzentenurheberrechtes, was für das produzierende Unternehmen einen bedeutsamen immateriellen Vermögenswert darstellen würde, haben die Produzenten eine sehr schwache Stellung, denn die Formatrechte werden meist gänzlich dem Sender zugesprochen. Eine Interviewperson sprach in diesem Zusammenhang von einer „komplett entrechteten Produktionslandschaft“ (Interview, 31.07.2007), was die Sender auch vollkommen zu Recht ausnutzen. Mit der Übertragung der Formatrechte auf den Produzenten, könnte der Machtstellung der Sender somit ein Stück weit entgegengewirkt werden. Hier bleiben die Entwicklungen in den nächsten Jahren abzuwarten.

Diese asymmetrischen Machtverhältnisse ermöglichen aber auch eine schnellere und effizientere Entscheidungsfindung und stellen „letztlich sogar ein funktionales Element in einem Projektnetzwerk dar“ (Mossig 2004a: 17). Zudem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei Machtverhältnissen immer um zweiseitige (Austausch)-Verhältnisse handelt, so dass die „machtunterworfenen“ Produktionsunternehmen durchaus von der übergeordneten Verhandlungsposition der Sender profitieren können. Beispielsweise hat sich eines der befragten Produktionsunternehmen dazu verpflichtet, nur für einen bestimmten Sender zu produzieren. Auf den ersten Blick handelt es sich um eine extreme Machtsituation, in der sich das Unternehmen in einer enormen Abhängigkeit gegenüber dem Sender befindet.

Bei genauerer Betrachtung muss die Dominanz des TV-Senders relativiert werden, denn es handelt sich hierbei um in der Vergangenheit gewachsene Produktionsstrukturen, die vor allem auf der Grundlage von Vertrauen, persönlichen Beziehungen und Reputation entstanden sind und Vorteile für beide Akteure erkennen lassen. Das Produktionsunternehmen sichert sich durch die vertragliche Verpflichtung gegenüber dem Sender einen regelmäßigen Einnahmenstrom und umgeht zugleich den Wettbewerbsdruck. Dem Sender ist durch diese Bindung nicht nur gleich bleibende Qualität garantiert sondern auch eine gewisse Exklusivität des Inhaltes und kann somit auf eine Persistenz bei den Zuschauerquoten hoffen. Das Beispiel sollte demnach nicht nur zeigen, dass asymmetrische Machtverhältnisse in einem gewissen Maße auch gewinnbringende Vorteile für beide Seiten hervorrufen können, sondern es sollte verdeutlicht werden, dass die verschiedenen Machtformen („power as relationships“ und „power as agency“) nicht immer klar voneinander trennbar sind und ebenso einander bedingen. Die Betrachtung von „power over“, die Verteilung der Ressourcenausstattung reicht nicht aus, denn die sozialen Beziehungen als instrumentalisierte Machtwerkzeuge spielen eine ebenso wichtige Rolle.

Doch bevor die anderen Formen der Macht näher untersucht werden, ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass das „power over“-Konzept in einem sehr viel komplexeren Rahmen



analysiert werden muss, als es in Anlehnung an Mossigs Ausführungen bisher geschehen ist. Den vorangegangenen Ausführungen folgend ist „power over“ jene Macht über andere aufgrund unmittelbarer Abhängigkeitsstrukturen. Unmittelbare Abhängigkeitsstrukturen werden gleichfalls hervorgerufen durch Kapital- oder Unternehmensbeteiligungen, so dass die sich daraus ergebenden Machtverhältnisse und Entscheidungskompetenzen im folgenden erläutert werden und die Ausführungen zu den Machtformen „power as relationships“ und „power as discipline“ hinten angestellt werden.

Ausgehend von den Überlegungen Pollards (2003) und aus der Tatsache heraus, dass es keine empirischen wirtschaftsgeographischen Studien zu dieser Problematik gibt, soll nachfolgendes Zitat von Levine als eine Art Hypothese hingenommen werden, an der nachfolgend an einzelnen Beispielen die Rolle von durch Kapital- oder Unternehmensbeteiligungen implizierten Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen als Steuerungsmechanismus innerhalb eines Netzwerkes herausgearbeitet werden soll.

*„Creditors – banks, equity, and bank-holders – that do not manage the firm on a day-to-day basis will create financial arrangements to compel inside owners and managers to run firms in accordance with the interests of outside creditors” (Levine 1997: 696)*

Ähnlich stellt Pollard (2003: 445) heraus, dass sich Banken und andere Finanzinstitutionen ganz und gar nicht nur mit der Rolle des passiven Mittlers innerhalb lokaler Wertschöpfungssysteme zufrieden geben: „Money and credit function not only to facilitate exchange but also to exert control“.

Die folgenden Aussagen zweier Interviewpartner unterstreichen genau jene These, dass es sich beim Eingehen von Beteiligungsverhältnissen nicht nur um Austauschprozesse handelt, sondern dadurch auch immer Abhängigkeitsverhältnisse generiert werden, welche dementsprechend die Mechanismen Kontrolle und Einflussnahme mit sich bringen:

*„Jeder Gesellschafter, der da Geld hineinlegt, beteiligt sich an Kapazitäten. Jeder Gesellschafter, der da Geld hineinlegt, möchte aber auch was haben, nämlich eine ordentliche Verzinsung, eine Dividende, eine Ausschüttung. Und da versichere ich Ihnen die will jeder Gesellschafter haben. Die müssen wir erwirtschaften.“ (Interview, 31.07.2007)*

*„Das eine ist generell eine Renditefrage [...] Das hat natürlich etwas mit Einflussnahme zu tun, mit zusätzlichen Profiten [...]“ (25.07.2007)*

Dennoch lassen sich die Ergebnisse der Untersuchung in diesem Sinne nicht gänzlich verallgemeinern und eine differenziertere Betrachtung hinsichtlich, wie die Einflussnahme stattfindet und wie sie sich auf die Entscheidungsprozesse auswirkt, ist notwendig. Die Begründung ist in der Verschiedenartigkeit der Stakeholder und ihren Organisationsformen zu sehen. Zum einen lassen sich im Bereich der Sender verstärkte Konzentrationsprozesse ausmachen, zum anderen ist der Produktions- und Zuliefererbereich immer noch von einer sehr fragmentierten Unternehmenslandschaft geprägt, die sich jedoch immer mehr in eine Phase der zunehmenden



Konsolidierung begibt, in der das Eingehen von Beteiligungsverhältnissen an Bedeutung gewinnt; zudem gibt es noch den Bereich der öffentlich-rechtlichen Institutionen. Dies führt insgesamt zu unterschiedlichen Wirkungen der Einflussnahme innerhalb des Wertschöpfungssystems.

Öffentlich-rechtliche Sender werden von den Rundfunkgebühren finanziert und müssen somit auch dem öffentlich-rechtlichen Anspruch, der Informations- und Unterhaltungsfunktion gerecht werden. Durch gesellschaftsrechtliche Verstrickungen von öffentlich-rechtlichen Sendern und Produktionsunternehmen lässt sich dieser Anspruch kontrollieren. Das heißt aber für die Produktionsunternehmen Einschränkungen in ihrem unternehmerischen Handeln hinzunehmen bzw. die öffentlich-rechtlichen Interessen der Gesellschafter berücksichtigen zu müssen:

*„Es gibt bestimmte Dinge, die im vorausseilenden Gehorsam einfach beachtet werden [...] es ist Rücksicht auf gewisse Zwänge [zu nehmen], in denen auch unsere Gesellschafter stehen, innerhalb der öffentlichen Diskussion“ (Interview, 31.07.2007)*

Die Einflussnahme der Gesellschafter kommt hier klar zum Ausdruck, die Interessen dieser müssen beachtet werden. Dennoch wird deutlich, dass die Einschränkungen der Entscheidungen vor allem auf die Sicherung von Qualität und Content der Produktionen abzielen und nicht rein finanzwirtschaftlicher Natur sind.

Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen, auf welche Weise sich die Einflussnahme der Gesellschafter auf die Sender auswirkt. Da die Gesellschafter- und Organisationsstrukturen zwischen den Sendern differieren, lassen sich hierbei auch Unterschiede bei den Abhängigkeitsverhältnissen erkennen.

*„Viele der Sender werden inzwischen von Controllern geleitet.“ (Interview, 10.08.2007)*

*„So kannst Du einen bestimmten Multiple erreichen, der deinen Finanzinvestoren zur Genüge reicht, aber jetzt nicht ein Geschäft nach vorne treibt.“ (Interview, 27.07.2007c)*

*„Der steigende Renditedruck führt zu Panikentscheidungen und Entlassungen der Sender, darunter leiden Qualität, Motivation und Kommunikation derselben.“ (Interview, 16.08.2007a)*

In den Bereichen der TV-Veranstaltung und des Betriebes von Kabelnetzen beteiligen sich zunehmend PE-Investoren (KEK 2007: 297ff). Da diese ihren Gewinn allein durch finanzielle Transaktionen, durch den Kauf und Verkauf von Unternehmen erwirtschaften, stehen Gewinn- und Renditeziele und Unternehmenswertsteigerungen im Vordergrund, was durch die Interviewpartner bestätigt werden kann:

*„[Ziel ist] den Laden weiter aufzubauen, weiter nach vorne zu bringen, weiterhin den Wert dieser Gesellschaft zu steigern.“ (Interview, 27.08.2007b)*



*„Sämtliche Unternehmensentscheidungen zielen darauf ab, den Unternehmenswert zu steigern. Das hat keinerlei andere Beweggründe“ (Interview, 17.07.2007b)*

Der Einfluss der Gesellschafter auf die Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens ist offensichtlich, wird aber nicht von allen Interviewpartnern betroffener Unternehmen in der Form geäußert. Vereinzelt antworteten Gesprächspartner auf die Frage, ob die PE- Gesellschaft Auswirkungen auf Strategie oder Prozessgestaltung hätte, dass sie daran nichts Negatives erkennen können. Mehrheitlich unterstrichen die Interviewten aber die Aussage, dass der Einfluss der Finanzinvestoren zentral sei, dass nur noch auf Renditeziele hingearbeitet werde. In einigen Fällen übernehmen die Gesellschafter demnach die Steuerung des Unternehmens nahezu völlig, Handlungen und Entscheidungen werden weitestgehend kontrolliert:

*„Da ist die Holding sehr mächtig und da leiden alle Sender unter dieser Holding und den Entscheidungen dieser Holding.“ (Interview, 10.08.2007)*

Interviewpartner, die nicht in einem Unternehmen mit PE-Beteiligung tätig sind, beurteilen diese Entwicklung, die zunehmende Abhängigkeit gegenüber den Kapitalgebern und Einflussnahme derselben, sehr kritisch. Die kurzfristige Ausrichtung des strategischen Planungshorizontes und insbesondere der Verlust von Kreativität, die als ein elementarer Bestandteil dieser Wertschöpfungskette anzusehen sind, werden als äußerst bedenklich eingestuft.

Doch nicht nur bei den PE-geführten Unternehmen steht die Gewinn- und Renditeorientierung mit den sich daraus ergebenden Abhängigkeiten im Vordergrund. Auch bei anderen Formen gesellschaftsrechtlicher Verstrickungen ergibt sich als Konsequenz, dass die beteiligten Gesellschaften aktiv auf die täglichen Entscheidungsprozesse einwirken, die Wünsche der Geldgeber befolgt werden müssen und Gegengeschäfte im Sinne der Gesellschafter praktiziert werden. Die Aussagen der Interviewpartner bestätigen dies:

*„Unabhängig sind wir nicht [...] Wir arbeiten schon sehr eng mit unseren Gesellschaftern zusammen und versuchen da eben schon immer, das so zu handeln, dass alle Seiten zufrieden sind [...] Wir sind da schon sehr eng an die Entscheidungen der Gesellschafter gebunden.“ (Interview, 27.07.2007a)*

Nachdem die vorangegangenen Beispiele jeweils einen sehr hohen Einfluss der Gesellschafter auf die Entscheidungen der Unternehmen zum Ergebnis hatten, lassen sich bei einem der untersuchten Sender keine Machtverhältnisse erkennen, „es geht gar nicht um Machtverhältnisse, denn die Frage stellt sich gar nicht“ (Interview, 10.08.2007). Die Besonderheit liegt in diesem Fall in der speziellen Organisationsstruktur. Die Muttergesellschaft als eine börsennotierte Holding, wobei der Großteil der Aktien in Streubesitz ist, ist die alleinige Gesellschafterin und die Tochtergesellschaft verfügt über absolute Entscheidungsfreiheit. Begünstigt wird die hier dargestellte Unabhängigkeitssituation des Senders, dass die innerhalb der Holding agierenden Unternehmen bereits zuvor zusammengearbeitet haben, gewachsene Strukturen und Vertrauens-



verhältnisse Basis der Holdingbeziehungen sind. Das heißt, die Unternehmen machen die Holding aus und nicht umgekehrt:

*„Insofern ist das nichts, was zusammengekauft und zusammengewürfelt wurde und dann hat man immer diese Post-Merger-Probleme, wer mag jetzt wen nicht und gibt's da Verbindlichkeiten im Management oder in der Ebene drunter [...] die gibt's bei uns alle nicht.“ (Interview, 10.08.2007)*

Es kann demnach keine allgemeingültige Aussage über die Machtwirkungen von Kapital und Beteiligungen abgegeben werden. Vielmehr scheinen die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse sehr stark von den beteiligten Gesellschaftern, ihren Einflussmöglichkeiten und Interessen abzuhängen.

Nachdem die Auswirkungen von Macht und Einflussnahme bei den Fernsehveranstaltern sehr differenziert betrachtet wurde, sollen nun etwas weitergefasste Aussagen hinsichtlich der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse innerhalb des Produktionsnetzwerkes getroffen werden. Diese stützen sich vor allem auf Ausführungen von Interviewpersonen aus dem Produktionsbereich aber auch auf nachgelagerten Wertschöpfungsbereichen. Zunächst wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich die Beteiligungsstrukturen auf die jeweiligen Unternehmen auswirken. In einem zweiten Schritt sollen die Machtmotive der Produktionsunternehmen eigene Beteiligungen einzugehen analysiert werden.

Bezüglich der handlungsermöglichenden bzw. -einschränkenden Auswirkungen von Beteiligungsstrukturen, also dem Grad des Einflusses und der Steuerung durch die Gesellschafter lassen die Ergebnisse an dieser Stelle im Vergleich zu der Senderanalyse eine allgemeingültigere Beurteilung zu. Die Abhängigkeitsverhältnisse gegenüber den Gesellschaftern (zumeist handelte es sich um hundertprozentige Tochterunternehmen) wurden als nicht so bedeutsam eingeschätzt. Das heißt nicht, dass die Gesellschafter nur als stille Gesellschafter agieren, doch im operativen Geschäft, in den täglichen Entscheidungsprozessen sind die Produktionsunternehmen sehr unabhängig und autark gegenüber ihren Muttergesellschaften. Diese Unabhängigkeit ist auch notwendig, um die Entscheidungswege so kurz wie möglich zu halten und die Flexibilität in der schnelllebigen Branche zu wahren.

*„Das Unternehmen ist sehr autark, also in allen Funktionsbereichen eigentlich auf eigenen Beinen stehend.“ (Interview, 27.07.2007b)*

*„Ich würde jetzt nicht sagen, dass die nur ihren Gewinnabführungsvertrag nutzen, aber sie lassen uns sehr viele Freiheiten.“ (Interview, 30.07.2007)*

*„[...] das täglich operative Geschäft machen die Tochtergesellschaften alleine.“ (Interview, 31.07.2007)*

Natürlich sind den Tochtergesellschaften auch Grenzen in der Handlungsfreiheit gegeben. Sind die Unternehmen beispielsweise in größere Konzernstrukturen eingebunden, so übernehmen die Muttergesellschaften Koordinierungsfunktionen zwischen den Tochterunternehmen. Insgesamt



samt lassen sie sich die Abhängigkeiten der Produktionsunternehmen gegenüber ihren Gesellschaftern aber auf zu erbringende Reportings und Kontrollen reduzieren. Ausnahmen stellen hier jedoch außergewöhnliche Investitionsprojekte dar, und „wenn etwas ganz furchtbar schief läuft“.

Jedoch lässt sich der Anspruch der Allgemeingültigkeit, der aufgrund des qualitativen Charakters der Studie aber auch nicht angestrebt wird bzw. notwendig ist, nicht aufrechterhalten. Die folgenden zwei Zitate verdeutlichen die einschränkende Wirkung von Gesellschafterstrukturen auf das unternehmerische Handeln:

*„Als wir noch ein Teil einer GmbH waren, da ging das nicht, das heißt, das hat uns das Leben damals schwer gemacht.“ (Interview, 20.08.2007)*

*„Wenn sie eine Gesellschafterin an Bord haben, die gleichzeitig technischer Dienstleister ist, schränkt sie das auf der einen Seite sehr stark ein, [da einem die] Option genommen wird, die technische Dienstleistung zu wechseln.“ (Interview, 17.07.2007c)*

An die Aussagen des letzten Zitates anknüpfend lassen sich auch an anderer Stelle ähnliche Abhängigkeitsverhältnisse aufzeigen, allerdings aus einer anderen Perspektive gesehen, das heißt, der Dienstleister befindet sich in einer sehr ausgeprägten Abhängigkeitssituation gegenüber seinen Gesellschaftern (Sender, Produktionsunternehmen), welches sich letztendlich in der Kundenstruktur des Dienstleisters widerspiegelt.

Abschließend werden nun noch einige Aspekte hinsichtlich der Beteiligungsmotive mit dem Ziel der Machtausübung einerseits sowie die Kehrseite der Abhängigkeit angesprochen. Die untersuchten Unternehmen (hier: Produktionsunternehmen und TV-Sender mit weniger komplexen Strukturen) gaben an, dass wenn sie externe Kapitalbeteiligungen eingehen würden bzw. eingegangen sind, eine 100 % Beteiligung bzw. eine Mehrheitsbeteiligung von Bedeutung ist, da ihnen somit die Kontrolle und die Steuerung des Unternehmens garantiert ist. Aus dieser Perspektive spielt das Machtmotiv somit eine sehr entscheidende Rolle, da die geschäftsrelevanten Entscheidungen selbst getroffen und notwendige Abstimmungsprozesse vermieden werden. Alleiniger Entscheidungsträger zu sein, die Unabhängigkeit von Externen, muss letztendlich auch als eines der Motive angesehen werden, warum Unternehmen in dieser Branche keine Beteiligungen eingehen bzw. als Ein-Mann-Unternehmen auf dem Markt agieren. Der Geschäftsführer einer Produktionsfirma brachte die wie folgt auf den Punkt:

*„Ich will keine Kredite aufnehmen, ich will auch keine Beteiligungen eingehen. Ich will diesen Laden aufbauen.“ (Interview, 17.07.2007c)*



### ***Power as relationships***

Power as relationships spielt der Auffassung Mossigs folgend eine ebenso großen Rolle innerhalb von Netzwerkbeziehungen, da sie dem einzelnen Akteur Möglichkeiten offenbart, „mit ihrer Überzeugungskraft die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Entscheidungen nach ihrem Willen zu beeinflussen“ (Mossig 2004a: 19). Für den Akteur ist dabei nicht nur ein gutes Beziehungsnetzwerk (Kontakte) ausschlaggebend, ebenso muss er sich souverän innerhalb der im Netzwerk generierten formalen Gesetze, informellen Regeln, Normen und Umgangsformen bewegen können und über einen umfangreichen Wissens- und Informationspool verfügen und diesen auch zu nutzen wissen. Machtfördernde Faktoren im Sinne des „power to“-Ansatzes sind im Gegensatz zur Macht durch Überlegenheit und Stärke nicht die allokativen, sondern die autoritativen Ressourcen (Kreckel 2005: 1). Bezogen auf die vorliegende Studie tragen soziale Institutionen wie gewachsene persönliche Beziehungen und Reputation entscheidend zur Generierung von Macht und Einflussnahme bei. Es handelt sich dabei um eine von den Akteuren intern generierte Macht, die stark von den in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen, Ereignissen und Verhaltensweisen der Akteure beeinflusst wird.

Die Bedeutung der persönlichen Beziehungen und Kontakte in der Medienbranche lässt sich mehrheitlich feststellen. Dabei sind keine Unterschiede zwischen den Akteuren der einzelnen Wertschöpfungsstufe zu erkennen. Mossig (2004a: 19ff) hat diesen Machtaspekt hinreichend in seinen Untersuchungen bearbeitet, so dass an dieser Stelle nicht mehr detailliert auf die Macht und Einflussnahme durch Beziehungen eingegangen wird. Als zentrale Aussage kann schlussendlich festgehalten werden, dass gewachsene Beziehungen basierend auf Werten wie Vertrauen, Loyalität und Erfahrung eine ganz bedeutsame Steuerungsfunktion innerhalb der Branche einnehmen. Dabei spielen die persönlichen Kontakte nicht nur bei der Akquise/Auftragsvergabe eine entscheidend große Rolle, ebenso beim Informations- und Wissensaustausch, der Finanzierung, Projektdurchführung und Auswertung. Die mehrfach getroffene Aussage, dass die TV- und Filmproduktionsbranche ein „People Business“ ist, findet hier seine grundsätzliche Berechtigung.

### ***Power as discipline***

In einem engen Zusammenhang mit der Macht und Einflussnahme durch Beziehungen ist die Steuerung des Netzwerkes durch kollektive Ordnungsmechanismen, also die „power as discipline“ zu sehen. Mossig (2004a: 21f) weist hier insbesondere auf die hohe Bedeutung von Empfehlungen, Reputation und die besonders stark wahrgenommenen negativen Effekte unangemessener Verhaltensweisen hin, so dass „das gesamte informelle Netzwerk ein relativ einfaches und effektives Kontroll- und Gewährleistungssystem [erzeugt].“ Die Feststellungen Mossigs können auf die durchgeführte Untersuchung übertragen werden, wie es beispielsweise



in folgender Aussage einer Interviewperson zum Ausdruck kommt „[...] und jemand kennt jemand anderen... und schlägt einen vor und das ist eigentlich ein großes offenes Netzwerk“ (17.07.2007a).

Die Intention, warum die kollektiven Ordnungskräfte dennoch, wenn auch in einem sehr knapp gehaltenen Rahmen, in dieser Arbeit Erwähnung finden, ist in dem Versuch zu sehen, die verschiedenen Erscheinungsformen der Macht möglichst umfassend darzustellen, um in dem folgenden Abschnitt eine Beurteilung der Relevanz von Kapital und Beteiligungsstrukturen auf die Steuerungsmechanismen eines lokalen Wertschöpfungssystems abgeben zu können.

### **5.4.3 Zwischenfazit**

Aufgrund des explorativen Charakters der Studie und dem gewählten Untersuchungsinstrument lassen sich an dieser Stelle weder allgemeingültige noch repräsentative Ergebnisse (im Sinne der Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit) ableiten. Dennoch sollen die Einflussmöglichkeiten, die Bedeutsamkeit von Kapital und sozialen Beziehungen auf Basis der Interviews gegeneinander abgewogen werden.

Es lässt sich feststellen, dass Beteiligungen und Eigentumsstrukturen wohl Einfluss auf die Steuerung eines lokalen Wertschöpfungssystems nehmen, die Unterschiede basierend auf den verschiedenen Organisationsstrukturen zwischen den Stakeholdern jedoch erheblich sind. Das Kapital darf jedoch nicht als alleinige Machtquelle in der Medienbranche betrachtet werden. Die TV- und Filmproduktionsbranche ist im besonderen Maße ein People Business, das heißt, die Menschen und vor allem deren Kreativität kennzeichnen diesen Sektor. Dementsprechend muss das soziale Gefüge und die von den Beziehungen ausgehende Macht ebenso als ein zentraler Steuerungsmechanismus des Netzwerkes angesehen werden.

Auf Grundlage der Interviews und des subjektiven Eindrucks erscheinen die sozialen Beziehungen in Verbindung mit den kollektiven Ordnungskräften eine weiterreichende Steuerungsfunktion zu besitzen (vor allem im Produktionsbereich und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen). Fehlende objektivierbare Qualitätsmerkmale fördern die Bedeutung sozialer Institutionen wie Vertrauen, Erfahrung und Reputation.

Ein Aspekt, der die Rolle und den Einfluss von Kapital insbesondere im Bereich der TV-Veranstalter determiniert und zugleich limitiert, ist der gesetzliche Rahmen. Das Recht auf Meinungsfreiheit ist im deutschen Grundgesetz verankert (§ 5) und es ist zudem Aufgabe des Medienrechts die Meinungsvielfalt in der Gesellschaft aufrechtzuerhalten und somit der Bildung von Meinungsmacht entgegenzuwirken. Gerade im Medienbereich besteht jedoch ein hoher Anreiz der Eigentümer zur Einflussnahme auf die Produktqualität und Produktinhalte; dadurch kann die publizistische Unabhängigkeit aber nicht mehr gewährleistet werden. Da Unter-



nehmenskonzentrationen die Einflussnahme der Eigentümer auf die Meinungsbildung in der Gesellschaft erhöhen (Ausübung von Meinungsmacht), sichert die KEK als Prüfororgan auf Grundlage des Rundfunkstaatsvertrages (RStV) die Meinungsvielfalt im privaten Fernsehen. Selbstständigkeit und strukturelle Unabhängigkeit gelten dabei als Mindestvoraussetzung der Vielfaltssicherung. Aus diesem Grund analysiert die KEK nicht nur Zuschaueranteile der einzelnen Sender sondern auch die Beteiligungsverhältnisse der Unternehmen. Um intransparenten Konzentrationserscheinungen vorzubeugen müssen beispielsweise börsennotierte Aktiengesellschaften wie auch Fondsgesellschaften, welche Beteiligungen an Programmveranstaltern halten, Kapital- und Stimmrechtsbeteiligungen offen legen und Beteiligungsveränderungen ab 5% anmelden (KEK 2007). Als Steuerungsmechanismus im untersuchten Wertschöpfungssystem wird Kapital somit klare Grenzen gesetzt.



---

## **6. WETTBEWERBS- UND WIRTSCHAFTSPOLITISCHE IMPLIKATIONEN**

---

### **6.1 Wettbewerbsstrategische Implikationen**

Wettbewerbsstrategien können Porter (1998: 70) zufolge verstanden werden als die „Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d.h. erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen“. Die hier erwähnten fünf Wettbewerbskräfte sind die Abnehmer, die Ersatzprodukte, die Lieferanten, die potentiellen neuen Konkurrenten und die Wettbewerber. Alle diese fünf Kräfte bestimmen den Wettbewerbsvorteil der jeweiligen Branche und determinieren somit auch deren potentiellen Gesamtertrag.

Bei der Formulierung von Wettbewerbsstrategien sind vier wichtige Faktoren zu beachten. Zu den unternehmensinternen Faktoren gehören die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Werte der Führungskräfte. Bedeutende externe Faktoren sind die Möglichkeiten und Gefahren der Branche und das gesellschaftliche Umfeld (Kirsch 2001: 43; Porter 1991: 62; Schneck 2003: 1074). Ein Kennzeichen bzw. eine wichtige Unterscheidung ist die Abgrenzung von Strategie und Taktik. Strategie ist der Taktik sozusagen übergeordnet. Die Strategie enthält Grundsatzregelungen, ist längerfristig (fünf Jahre und mehr) orientiert, der Unsicherheitsgrad ist extrem hoch und für die Formulierung ist die Unternehmensleitung zuständig. Taktik dagegen bezieht sich auf operative Handlungen, und einen kürzeren Zeitraum (zwei bis fünf Jahre). Sie ist sofort wirksam und der mittleren Führungsebene obliegt die Zuständigkeit für die Taktik. Eine taktische Entscheidung ist zum Beispiel die Einstellung des Angebots eines bestimmten Produktes. Eine Fusion dagegen wäre ein Beispiel für eine strategische Entscheidung. Allerdings fällt eine klare Abgrenzung in der Praxis oft schwer (Becker 1998: 143; Wöhe/Döring 2002: 105).

Das Wichtigste an einer Strategie ist, dass sie effektiv ist und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile einbringt. Hierfür muss die Strategie einige Voraussetzungen erfüllen: Die Strategie muss klar und verständlich sein, sie muss motivieren, in sich konsistent sein, kompatibel mit der Umwelt des Unternehmens, sie muss angemessen hinsichtlich der Ressourcen und des Grades an Risiko sein (Quinn 1991: 11).

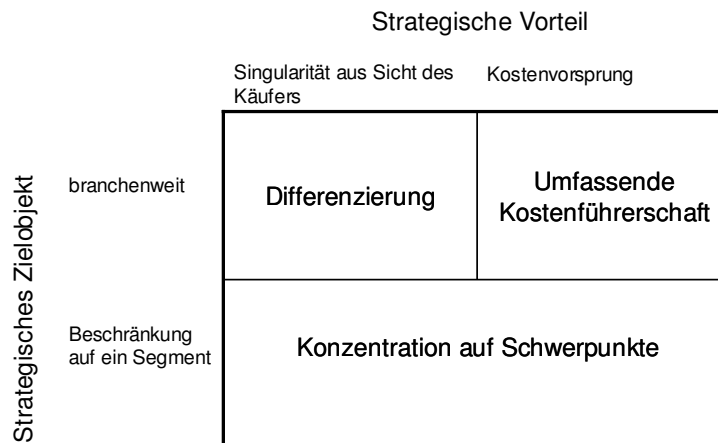
Erfolgreiche Strategien haben nach Grant (1998) folgende Gemeinsamkeiten: Zum einen sind die Ziele einfach, konsistent und langfristig formuliert. Das Unternehmen verfügt außerdem über ein profundes Wissen über die Wettbewerbssituation und sie bewerten ihre Ressourcen objektiv. Der letzte wichtige Faktor ist eine effektive Implementierung (Grant 1998: 9ff).



### 6.1.1 Zur Genierung von Wettbewerbsvorteilen

Umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte sind drei zentrale Ansätze zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber anderen Unternehmen (Abb. 6). Ein Unternehmen entscheidet sich in der Regel für eine dieser drei Strategien, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren (Porter 1999: 71).

**Abb. 6: Wettbewerbsstrategien**



Quelle: eigene Darstellung nach Porter 1998

Die Strategie der umfassenden *Kostenführerschaft* wurde vor allem in den 1970er Jahren angewandt und spielt heute in der Industrie, der Landwirtschaft und dem Handel eine große Rolle. Im Bereich von Dienstleistungen ist sie eher irrelevant. Voraussetzungen für die Anwendung dieser Strategie sind insbesondere Kostensenkungen, -minimierungen und -kontrollen. Wichtig ist auch die Erlangung eines hohen Marktanteils oder eines günstigen Ressourcenzugangs. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die Qualität und der Service weiterhin konkurrenzfähig bleiben. Wenn man die Position der Kostenführerschaft erreicht hat, sind meist hohe Ertragsspannen und der Schutz vor allen fünf Wettbewerbskräften die Folge (Bathelt/Glückler 2003: 180; Porter 1999: 71f). Die Risiken einer umfassenden Kostenführerschaft müssen ebenso berücksichtigt werden, diese liegen u.a. in technologischen Veränderungen, wodurch Lernprozesse der Vergangenheit vernichtet werden. Daneben können Konkurrenten oder Neueinsteiger durch Lernprozesse ihrerseits ebenso Kosten senken. Ein weiteres Risiko liegt in der Missachtung anderer Veränderungen z.B. im Bereich von Produkten oder im Marketing, da man sich zu sehr auf Kosteneinsparungen konzentriert. Die Kostenführerschaft erfordert also massive Anstrengungen, um die erreichte Position halten zu können (Porter 1998: 83f).



„Etwas zu schaffen, das in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird“ (Porter 1999: 73) ist das zentrale Element der Strategie der *Differenzierung*. Hierbei kann man das Produkt bzw. die Dienstleistung hinsichtlich Design, Technologie, Kundendienst, etc. differenzieren, um somit einen Wettbewerbsvorteil zu kreieren. Um dies erreichen zu können sind Kreativität, Marketingfähigkeiten, ein guter Ruf, qualifizierte Arbeitskräfte etc. nötig. Diese Strategie gewährleistet ebenso eine gute Position in Bezug auf die Wettbewerbskräfte, allerdings in anderer Form als die umfassende Kostenführerschaft. Differenzierung erhöht die Kundenloyalität, die Ertragsspanne und schafft eine Einzigartigkeit. Dadurch sind der Schutz vor Wettbewerbern, die Schaffung von Eintrittsbarrieren und die Milderung der Zulieferermacht garantiert. Die Strategie der Differenzierung ist meist mit einem eher geringen Marktanteil verbunden (Porter 1999: 73f). Allerdings bestehen natürlich auch bei dieser Strategieform Risiken, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Eine Gefahr ist, dass der Kostenunterschied zwischen dem differenzierten Unternehmen und Wettbewerbern so groß wird, dass die Kunden sich nicht mehr loyal gegenüber dem differenzierten Unternehmen verhalten und sich aufgrund der Kosteneinsparung für den Wettbewerber entscheiden. Daneben kann sich der Bedarf des Käufers ändern und dieser sinkt in Bezug auf das differenzierte Produkt bzw. Dienstleistung. Ein dritter Risikobereich besteht darin, dass die Konkurrenz durch Lernprozesse die Differenzierung vermindert (Porter 1999: 84).

Die dritte Strategie der *Konzentration auf Schwerpunkte* wird durch eine Konzentration auf Marktnischen erreicht. Diese Marktnischen können sich auf bestimmte Abnehmer-, Produktprogrammgruppen oder einen bestimmten geographisch beschränkten Markt beziehen. Ausgangspunkt dieser Strategie ist die Vorstellung, dass sich Unternehmen durch eine Konzentration Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten, die sich in einem breiteren Wettbewerbsfeld bewegen, generieren können. Dadurch kann sowohl eine Einzigartigkeit als auch ein Kostenvorsprung erreicht werden (Porter 1999: 75f). Risiken bei dieser Strategie bestehen u.a. in der noch gezielteren Spezialisierung der Konkurrenten in einem Bereich, in dem man sich selbst konzentriert hat, oder in Marktveränderungen (Porter 1999: 85).

Mintzberg (1991) erweitert in Anlehnung an Ansoff (1965) und Porter (1980) die Strategien zu insgesamt fünf Typen. Hierbei unterscheidet er zwischen Lokalisation, Abgrenzung, Bearbeitung, Erweiterung und Neubewertung des Kerngeschäfts (vgl. im Folgenden Mintzberg 1991: 70ff).

Bei der *Lokalisation* kann man unterscheiden zwischen Strategien einer bestimmten Industrie oder auch hinsichtlich der Sektoren. Traditionell gibt es die Einteilung in die drei Sektoren (primär, sekundär und tertiär). Daneben kann man die Sektoren auch wie folgt einteilen: Der vorgeschaltete Sektor bezieht sich vor allem auf Rohmaterial und natürliche Ressourcen. Dieser Sektor ist technologie- und kapitalintensiv und versucht Vorteile durch niedrige Kosten zu rea-



lisieren. Der zweite Sektor befindet sich in der Mitte des Wertschöpfungsprozesses und ist durch eine hohe Anzahl an Inputs und Outputs gekennzeichnet. Der nachgeschaltete Sektor ist charakterisiert durch eine große Anzahl an Inputs und schließt den Wertschöpfungsprozess ab.

Die *Abgrenzung des Kerngeschäfts* ist die zweite Strategie. Nachdem man das Kerngeschäft lokalisiert hat, kommt nun der nächste Schritt: man unterscheidet die Charakteristika, die einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen begründen. Hierbei kommen die Wettbewerbsstrategien von Porter (Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration) zur Anwendung.

Bezüglich der Bearbeitung des Kerngeschäfts gibt es verschiedene Wege (Abb. 7). Die *Marktdurchdringung* umfasst hierbei existierende Märkte und Produkte, d.h. hier wird versucht eine Erhöhung des Marktanteils zu erreichen. Die *Marktausweitungsstrategie* dagegen versucht hauptsächlich mit existierenden Produkten in neue Märkte zu stoßen. Es kann aber auch eine Konsolidierung durch eine Verringerung der Segmente, in denen man tätig ist, erfolgen. Die Differenzierungsstrategie versucht durch eine Ausweitung der Produkte vorhandene Märkte zu befriedigen. Daneben kann man mit neuen Produkten neue Märkte versorgen, was unter Diversifikation verstanden wird (Bathelt/Glückler 2003: 177ff; Mintzberg 1991: 77f; Schneck 2003: 808).

**Abb. 7: Produkt-/Marktstrategie**

|          |           | Märkte             |                 |
|----------|-----------|--------------------|-----------------|
|          |           | vorhanden          | neu             |
| Produkte | vorhanden | Marktdurchdringung | Marktausweitung |
|          | neu       | Differenzierung    | Diversifikation |

Quelle: eigene Darstellung nach Schneck 2003

Die *Erweiterung des Kerngeschäftes* stellt den vierten Strategietyp nach Mintzberg (1991) dar. Diese Ausweitung kann horizontal, vertikal oder durch eine Kombination geschehen. Hierbei sind u.a. auch die Internationalisierungsstrategien und die Exit-Strategie beinhaltet (Mintzberg 1991: 78ff).



Der letzte Strategietyp bildet die *Neubewertung*. Hierbei gibt es drei unterschiedliche Strategien: Die Neudefinition beinhaltet die Wiederaufnahme eines ehemaligen Geschäftsfeldes. Die Rekombination stellt die Kombination unterschiedlicher Geschäftsfelder zu einem Geschäftsfeld dar. Die erneute Lokalisation ist der dritte Strategietyp, der wiederum den Kreis zum ersten Strategietyp der Lokalisation schließt. Hierbei geht es darum, das „center of gravity“ (Mintzberg 1991: 82) wieder zu entdecken und zu stärken (Mintzberg 1991: 81f).

### **6.1.2 Generelle Trends im Wettbewerb der Münchner Medienwirtschaft**

Neben den Veränderungen durch den Kirch-Zusammenbruch, die im Branchenumfeld – wie bereits dargelegt – relativ kontrovers diskutiert werden, gab es in den letzten Jahren noch eine Vielzahl von Trends bzw. Entwicklungen, die das Wettbewerbsumfeld der Münchner Medienwirtschaft stark beeinflussen. Zum einen ist die Medienkrise, die im Jahr 2001 begann, überwunden. Allerdings haben sich die Bedingungen der Medienbranche verändert. Es herrscht ein starker Kostensenkungsdruck, die Produktionsbudgets sinken, es kommt zu einem Personalabbau und die Anzahl an Neuproduktionen verringert sich. Die Konkurrenz und der Wettbewerbsdruck im Medienbereich ist enorm und es sind viele Marktteilnehmer auf einem zunehmend gesättigten Markt zu finden (Ernst & Young 2005: 4ff; Gräf 2005: 3).

Die Experten sehen eine zunehmende Fragmentierung und Konsolidierung des Marktes. Diese werden vor allem durch die Digitalisierung ausgelöst, die eine weitreichende neue Entwicklung darstellt. Der Markt wird sich durch das digitale Fernsehen stark verändern und die Marktteilnehmer stehen vor einer neuen Herausforderung. Sie müssen sich neuen Wettbewerbern stellen und an der Entwicklung partizipieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine weitere Herausforderung ist die Schnittstelle zwischen Internet und Fernsehen, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Daneben muss auch der Game-Bereich beachtet werden, der aus seinem Nischendasein heraustritt und immer mehr an Bedeutung gewinnt (vgl. auch Kap. 4.1 und 4.2). In der Aussage, dass die Dynamik in der Film- und Fernsehwirtschaft stark zunimmt, sind sich alle Experten einig. Diese Dynamik ist im Bereich der Mitarbeiterfluktuation, der Entwicklung neuer Ideen und Medien, der Veränderungen der Marktteilnehmer, den Beteiligungsverhältnissen, Verflechtungen etc. zu erkennen.

Ein anderer Trend ist in der zunehmenden Diversifizierung zu sehen. Das Wettbewerbsumfeld wird immer dynamischer und komplexer. In der Film- und Fernsehwirtschaft ist die Konkurrenz sehr stark, es gibt eine hohe Anzahl an Marktteilnehmern. Die Unternehmer versuchen z.B. den starken Schwankungen des deutschen Werbemarktes auszuweichen, indem sie sich diversifizieren. Oft wird versucht, neue Märkte zu bearbeiten, um künftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Weitere Entwicklungen liegen u.a. in der zunehmenden Anzahl von Finanzin-



vestoren, der Veränderung der Beteiligungsverhältnisse und der Entstehung neuer Unternehmen.

### **6.1.3 Wettbewerbsstrategien ausgewählter Unternehmen der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft**

Ausgehend von den generellen Trends im gesamten Wettbewerbsbereich und der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff werden nun verschiedene Strategien einzelner Unternehmen dargestellt. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den Unternehmen, die im Rahmen des Projektseminars interviewt wurden.

Die Marktdurchdringung umfasst die Bearbeitung vorhandener Märkte mit vorhandenen Produkten. Diese Strategie bezieht sich also auf das Kerngeschäft der Unternehmen. Sie versuchen, ihr Kerngeschäft zu stärken und auszubauen, um auch in Zukunft Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Diese Strategie wird natürlich von der Großzahl aller Unternehmen verfolgt, da jedes Unternehmen in seinem jeweiligen Kerngeschäft möglichst gut dastehen und seine Marktanteile erhöhen möchte. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die untersuchten Unternehmen des Medienclusters München diese Strategie in großer Zahl verfolgen. Constantin Film AG gibt an, dass der Ausbau des Kerngeschäfts ein wesentlicher Bestandteil ihrer Strategie ist (Constantin Film AG 2001). Die ProSieben Sat1 Media AG ist ein erneutes Beispiel für die Umsetzung dieser Strategie. Eine ihrer drei Strategien besteht in der Stärkung des Kerngeschäfts (ProSieben Sat1 Media AG 2007b).

Die nächste Strategie ist die Differenzierung. Dabei wird ein vorhandener Markt mit neuen Produkten bearbeitet. Diese Strategie wird ebenso von der Constantin Film AG verfolgt, die durch die Produktion von Animationen weiter wachsen möchte. Bisher ist die Constantin Film AG vor allem auf Kino- und Filmproduktionen spezialisiert (Constantin Film AG 2001). Die Janus TV GmbH versucht durch Beteiligungen ihr Produktspektrum zu vervollständigen. Durch das Halten von Beteiligungen an Janus Entertainment GmbH und Janus Film GmbH erweitert das Unternehmen sein Produktportfolio um die Bereiche Unterhaltung und Fiktion (Janus TV GmbH 2007).

Die Marktausweitung stellt die dritte Strategieform nach Ansoff (1966) dar. Sie beinhaltet die Suche nach neuen Märkten für vorhandene Produkte. Typisch für diese Ausweitung ist die Internationalisierung von Unternehmen, die auch im Medienbereich eine immer bedeutendere Rolle spielt. Ausländische Investoren beteiligen sich an deutschen Unternehmen, aber auch deutsche Unternehmen werden auf Auslandsmärkten aktiv. Dabei muss allerdings eine Besonderheit der Medienbranche beachtet werden. Da Medienprodukte an Kulturen gebunden sind, ist es sehr wichtig, dass die Unternehmen ihre Produkte dem Auslandsmarkt anpassen.



Ein aktuelles Beispiel für diese Strategie ist die ProSieben Sat.1 Media AG. Sie hat im Juni 2007 die SBS Broadcasting Group erworben und ist somit zum größten pan-europäischen Medienkonzern aufgestiegen. Als Grund für den Erwerb wird die Diversifizierung der Erlösquellen genannt. Desweiteren hat die ProSieben Sat.1 Media AG dadurch die Ressourcen, um neue geographische Märkte zu erschließen (ProSieben Sat.1 Media AG 2007c). Aber auch andere Unternehmen sehen in einer Auslandsaktivität die Möglichkeit, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Constantin Entertainment GmbH besitzt drei Tochterunternehmen im Ausland (in Großbritannien, Polen und Kroatien) und plant weitere Aktivitäten vor allem in Osteuropa (Interview, 27.07.2007b). Die Infrastruktur dort sei vorhanden, der Markt ist noch nicht gesättigt. Dem Markt in Osteuropa wird daher großes Wachstumspotential zugesichert. Und natürlich sehen auch deutsche Unternehmen darin die Chance, neue Märkte zu erschließen, ihr unternehmerisches Risiko zu streuen und Kosten einzusparen (Sjurts 2004: 2).

Die vierte Strategie besteht in der Bearbeitung von neuen Märkten mit neuen Produkten. Die Diversifikation wird vor allem von großen Medienkonzernen angewandt. Die ProSieben Sat.1 Media AG hat sie als wesentlichen Bestandteil in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen. Neben dem Free-TV als Kerngeschäft versucht die ProSieben Sat.1 Media AG, sich zu diversifizieren. Darunter fallen die Bereiche Pay-TV, Transaktions-TV mit 9Live und sonstige Medien wie Online mit MyVideo, Radio, etc. (ProSieben Sat.1 Media AG 2007d). Ein weiteres Beispiel ist die Kabel Deutschland GmbH. Der Kabelnetzbetreiber bietet auf neuen Märkten neue Produkte an: Neben dem Kabelanschluss bietet das Unternehmen Internet und Telefonie an und steigt somit zu einem Triple-Play-Anbieter auf. Auf dem Telekommunikationsmarkt versucht Kabel Deutschland durch die Verfolgung der Strategie der Kostenführerschaft Wettbewerbsvorteile zu generieren. Im Medienbereich allgemein spielt diese Strategie allerdings eine untergeordnete Rolle (Kabel Deutschland GmbH 2007a/b).

Neben den Strategien nach Ansoff finden jedoch auch die anderen oben aufgeführten strategischen Vorgehensweisen Berücksichtigung. So wird die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. die Fokussierung häufig angewandt. Dabei ist z.B. die EM.Sport Media AG zu nennen. Sie firmierte sich um und konzentriert sich nun voll auf das Segment Sport. Ein weiteres Beispiel ist die DSF GmbH, eine Tochterfirma der EM.Sport Media AG. Sie konzentriert sich auf Sport, wobei es hauptsächlich um die Live-Rechte an Sportveranstaltungen geht. DSF bedient gezielt das männliche Publikum und versucht durch diese Spezifizierung Wettbewerbsvorteile zu kreieren (DSF 2007). Daneben sind viele kleine Unternehmen zu nennen, die traditionell eher die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte umsetzen, um überhaupt existieren zu können (z.B. die Securitel Film + Fernsehproduktions- und Verlagsgesellschaft mbH, die sich speziell auf das Genre Kriminalität ausgerichtet hat).



Schließlich stellt auch das Eingehen von Beteiligungen (horizontale und vertikale Integration der Medienunternehmen) eine Strategie dar, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Im Rahmen der Forschungsarbeit nannten die befragten Unternehmen als Hauptgründe für das Eingehen von Beteiligungen den Einkauf von Kompetenzen und Kreativität, den Zugang zu neuen Märkten, die Integration und natürlich Renditemotive. So besitzt beispielsweise die ProSieben Sat.1 Media AG ein eigenes Produktionsunternehmen und vollzieht somit den Schritt zur vertikalen Integration. Kleine unabhängige Produktionsunternehmer müssen als Verlierer dieses Trends gesehen werden, da die Sender ihre Formate häufig selbst über ihre Töchter produzieren. Die ProSieben Sat.1 Media AG betreibt allerdings auch horizontale Integration. Durch die Fusion von ProSieben und Sat.1 ist im Jahr 2001 eine Senderfamilie entstanden, die ein typisches Beispiel für horizontale Integration darstellt. Neben der ProSieben Sat.1 Media AG verfolgt auch die Constantin Film AG die Strategie, ein integriertes Medienunternehmen zu werden (Constantin Film AG 2001).

Ähnlich sind die Elektrofilm Gruppe und die Studio Babelsberg AG im Jahr 2006 eine strategische Allianz eingegangen. Ziel war die Schaffung eines Full Service Angebots. Durch eine Zusammenführung der Kernkompetenzen beider Unternehmen können sich beide besser positionieren und von den Stärken des anderen profitieren (Niemeyer 2006). Ein weiteres Beispiel ist die Ausweitung der Zusammenarbeit zwischen der EM.Sport Media AG und der Premiere AG. Hierbei kommt es in Zukunft zu einer verstärkten Zusammenarbeit einer Tochterfirma der EM.Sport Media AG, der Plazamedia GmbH TV & Film Produktion, und Premiere Fernsehen GmbH & Co. KG. Desweiteren beteiligt sich die EM.Sport Media AG mit 5% an der Premiere Star GmbH. Die Beweggründe für die Zusammenarbeit sind auf Seite der EM.Sport Media AG die Schaffung eines Fundamentes für weiteres Wachstum. Premiere sichert sich durch die Allianz Dienstleistungen des größten Sport-TV-Produzenten (Premiere AG 2007).

#### **6.1.4 Zwischenfazit**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Veränderungen in der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft seit dem Zusammenbruch der Kirch-Gruppe das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen zusehends komplexer werden lassen. Dadurch werden auch die wettbewerbsstrategischen Überlegungen der Unternehmen beeinflusst. Häufig wird dabei nicht lediglich eine strategische Leitlinie, sondern die Kombination mehrerer Strategien verfolgt, wie die aufgeführten Beispiele zeigen. Der derzeitige Erfolg des Standorts und der hier ansässigen Unternehmen trägt diesem Vorgehen grundsätzlich Rechnung. Es gilt jedoch auch zu beachten, dass durch die ausgeprägte Integration einzelner Unternehmen teils sehr starke Marktpositionen erreicht werden, die in Wettbewerbsbedrohungen resultieren können.



## **6.2 Wirtschaftspolitische Implikationen**

### **6.2.1 Wettbewerbs- und Clusterpolitik**

#### ***Makroökonomische Rahmenbedingungen***

Die Sicherung des Wettbewerbs liegt in Deutschland in den Händen des Bundeskartellamts und der Landeskartellbehörden. Sie sind für die Durchsetzung des Kartellverbots, die Durchführung der Zusammenschlusskontrolle sowie für die Ausübung der Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen zuständig. Nach dem deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB oder Kartellrecht) ist ein Unternehmen marktbeherrschend, wenn es auf dem relevanten Markt „ohne Wettbewerber ist oder keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist, oder eine im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern überragende Marktstellung hat“ (Bundesministerium der Justiz 2007a).

Durch Unternehmenskonzentration, d. h. Ballung von Marktanteilen und Verfügungsmacht über Produktionsmittel bei Unternehmen durch überproportionales Wachstum eines Unternehmens oder durch Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionskontrolle) kann eine marktbeherrschende Stellung gebildet oder verstärkt werden. Darüber hinaus sind Vereinbarungen zwischen Unternehmen oder abgestimmte Verhaltensweisen verboten, die den Wettbewerb verhindern, einschränken oder verfälschen. Dabei spielt es auch keine Rolle, ob es sich dabei um horizontale Verflechtungen (die Unternehmen stehen miteinander im Wettbewerb) oder um vertikale Verflechtungen, also Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen, handelt (Dörr/Schwartmann 2006: 119f.).

In der Medienbranche muss jedoch zusätzlich beachtet werden, dass durch die zunehmende Konzentration nicht nur das Machtpotential der Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb sondern auch der gesellschaftliche Einfluss erhöht und damit der publizistische Wettbewerb gefährdet werden kann. Zur Sicherung dieser Meinungsvielfalt gibt es den Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien (RStV), der die Vielfalt der Sender dadurch garantiert, dass „ein Unternehmen nur so lange eine unbegrenzte Anzahl von Programmen veranstalten darf, wie es nicht die vorherrschende Meinungsmacht erlangt“ (Verbot vorherrschender Meinungsmacht, Fechner: 2006: 269). Diese liegt ab einem Zuschaueranteil von 30% bzw. bei crossmedialen Verflechtungen von 25% (d.h. Einbeziehung medienrelevanter verwandter Märkte) vor, dessen Einhaltung von der KEK kontrolliert wird. Der Wettbewerb in der Medienbranche wird somit sowohl durch das Kartellrecht (wirtschaftlicher Wettbewerb), für das der Bund und (mittlerweile immer mehr) Europa zuständig ist, als auch durch den Rundfunkstaatsvertrag, dessen Einhaltung eine Angelegenheit der Länder ist, sichergestellt (BLM 2006: 61)



### ***Exkurs: Clusterpolitik und das Cluster Audiovisuelle Medien im Freistaat Bayern***

Angeichts der hohen Dichte bedeutender Unternehmen aus den Bereichen Rundfunk und Fernsehen sowie Druck und Print in Bayern und v.a. in München, nimmt der Medienbereich traditionell einen wichtigen Platz in der Politik des Freistaats ein. Vor allem die *audiovisuellen Medien* in München konnten sich aufgrund der politischen Entscheidung im Jahr 1984 (Start des kommerziellen Fernsehens in Deutschland) und dem historischen Zufall der Verschonung der Produktionskapazitäten während des Zweiten Weltkrieges, zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig entwickeln. Weitere Entwicklungsimpulse für die Film- und Fernsehbranche Münchens lösten die für Bayern vorteilhafte Verteilung der Gebühreneinnahmen sowie die Einrichtung von Ausbildungseinrichtungen und Förderinstitutionen aus. Die hohe wirtschaftliche Entwicklungsdynamik von Rundfunk und Fernsehen in den 1990er Jahren bewirkte ein weiteres Wachstum der Branche und das Anziehen verwandter Wirtschaftszweige, sodass sich in der Region München schließlich ein Audiovisuelles Mediencluster entwickelte (Mossig 2004a: 3).

Während Medienpolitik für die Bayerische Staatsregierung wie ausgeführt kein Neuland ist, wird Clusterpolitik aktiv erst seit 2006 durch die Einrichtung der *Clusteroffensive Bayern* betrieben. Ziel dieser *Offensive*, die insgesamt 19 Cluster in Bayern fördert, ist die Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft zu steigern (STMWIVT Bayern 2007). Förderungswürdig sind nach dem Motto „Stärken stärken“ nur solche Wirtschaftsbereiche, die als stark und ausbaufähig definiert wurden, wie beispielsweise die Bereiche *audiovisuelle Medien* oder *Druck und Print*, für die jeweils ein Clustersprecher und ein eigenes Management eingerichtet wurden. Beide Teilcluster bilden zusammen das *Cluster Medien*, dem die Bayerische Staatsregierung jährlich 500.000 Euro aus Privatisierungserlösen zur Verfügung stellt, damit mit Hilfe der Clusterpolitik die Grundlagen für mehr wirtschaftliche Dynamik und Innovationen geschaffen und auf diese Weise der Medienstandort Bayern gestärkt werden kann (Cluster Audiovisuelle Medien 2007).

### ***Mikroökonomische Parameter der Clusterpolitik***

In Bayern gibt es im Bereich Medien zahlreiche Hochschulen und Fachakademien, sodass der Bedarf der Medienunternehmen an qualifiziertem Personal gewährleistet werden kann. Einen Überblick über die Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten verschafft die Homepage des *Medien-campus Bayern e.V.*, welcher 1998 vom Freistaat Bayern und 13 Medienaus- und Weiterbildungsinstitutionen gegründet wurde. Darüber hinaus stellt der Verein eine Zusammenstellung von Jobbörsen bereit, um Angebot und Nachfrage im Bereich Medien optimal zu koordinieren (Medien-campus Bayern e.V. 2007)

Eine weitere Plattform verkörpert der 2006 im Rahmen der Clusterpolitik eingerichtete *Cluster Audiovisuelle Medien (CAM)*, der auf die Netzwerkbildung zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch Dienstleistern und Kapitalgebern abzielt. Zu



diesem Zweck betreibt die Abteilung der FilmFernsehFonds GmbH eine Kontaktdatenbank und organisiert Veranstaltungen wie Podiumsdiskussionen oder Fortbildungsseminare für den Filmnachwuchs.

Damit der *Cluster Audiovisuelle Medien* langfristig lebendig, innovativ und überlebensfähig bleibt, bedarf es der Ansiedlung oder Gründung neuer Unternehmen. Zu diesem Zweck hat der Freistaat Bayern die Standortmarketingagentur *Go to Bavaria* sowie die Gründerzentren, *b-neun* und *Bayerisches Filmzentrum Geiselgasteig*, die junge Unternehmen unterstützen, eingerichtet (Go to Bavaria, 2007; b-neun 2007; Bayerisches Filmzentrum Geiselgasteig 2007). Schließlich werden mithilfe weiterer Einrichtungen auch gezielte, finanzielle Fördermaßnahmen bereitgestellt (vgl. ausführlicher nochmals Kap. 4.2.). Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen ist jedoch, wie bereits ausführlicher diskutiert, nur sehr schwer zu bemessen; sie wurde im Kreis der befragten Branchenvertreter entsprechend kontrovers diskutiert.

### **6.2.2 Wirtschafts- und Strukturpolitische Empfehlungen**

Die von den Medienunternehmen am häufigsten aufgezeigte Problematik der deutschen Medienlandschaft ist die rechtlich bedingte schwache Stellung des Produzenten. Denn in Deutschland existiert das System des „*Total Buy Out*“, was bedeutet, dass alle Auswertungsrechte vom Produzenten zum Auftraggebenden Sender gehen, wohingegen die Formatrechte in anderen Ländern beim Produzenten bleiben oder nach einer Frist wieder auf diesen zurückfallen. Der Großteil der Produzenten in Deutschland besitzt eine rechtlich schwache Stellung, was „*historisch bedingt*“ ist und sich aus der Zeit vor 1984 entwickelt hat, als Deutschland nur öffentlich-rechtliche Rundfunksender hatte. So ließ die ARD v.a. bei den eigenen Töchtern produzieren, wohingegen das Zweite Deutsche Fernsehen erstmals auch Aufträge an freie Produktionsfirmen vergab, denen die Rundfunkanstalt allerdings alle Rechte abgekauft hat.

Dieses System wurde von den Privatsendern, die nach Einführung des dualen Rundfunksystems 1984 aufgekommen sind, übernommen. Daher ist es in Deutschland heute „übliche Praxis, dass sich die TV-Veranstalter als Auftraggeber der TV-Produktionen vertraglich sämtliche Verwertungsrechte“ sichern, da sie der Meinung sind: „wer 100 Prozent der Kosten trägt, soll auch alle Rechte erhalten“ (Kreile 2007a: 3 und 6). Würde die Auftragsproduktion tatsächlich so umgesetzt werden, dass der Sender von Anfang an 100% der Kosten übernimmt, hätte der Produzent kein Risiko und es könnte eine hohe Qualität der Produktionen gewährleistet werden. In der Realität ist es jedoch so, dass die Rundfunkanstalten die Kosten in den Kalkulationsverhandlungen nicht in voller Höhe anerkennen oder die Vorfinanzierung viel zu spät leisten, so dass der Produzent seine eigenen Reserven in die Herstellung des Produkts stecken muss.



Die rechtlich schwache Stellung der Produzenten führt somit zu einer chronischen Unterkapitalisierung der Branche, sodass viele Produzenten nicht mehr das Geld für die Entwicklung neuer Ideen aufbringen können. Gerade kleine „Rucksackproduzenten“ haben nicht die Kraft und Ausdauer, mit einem Sender zu verhandeln, da sie nehmen müssen, was sie bekommen, was wiederum die Entrechtung der Produktionslandschaft verstärkt. Der Produzentenverband Film 20 fordert daher eine angemessene Vergütung für Produzenten, die auch Budgetpositionen für die Entwicklung und das Produktionsrisiko vorsieht (Film20 Interessengemeinschaft Filmproduktion, 2007). Weitere Konsequenzen sind der Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit sowohl der deutschen Produzenten als auch des Medienstandortes Deutschland, da ausländische Produktionsfirmen in Deutschland wegen der rechtlich schwachen Stellung der Produzenten nur eingeschränkt aktiv sind. Daher ist die Änderung des Medienrechts zu Gunsten der Produzenten nach Ansicht der Gesprächspartner das ‚A und O‘ für die weitere Entwicklung der Branche in Deutschland und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit.

### ***Rückfall der Rechte und Schaffung eines effektiven Zweitverwertungsmarktes***

Aufgrund dieser Misere fordern die Produzenten die Beteiligung an den Rechten und am Erfolg des Programms. Die Filmförderungsanstalt versucht bereits die Produzenten zu stärken, in dem sie nur Kinofilme fördert, bei denen die Rechte nach fünf Jahren wieder an diese zurückfallen. Allerdings gilt diese Bedingung nicht für Fernsehproduktionen, was sich aber nach Ansicht des Bundesverbandes deutscher Produzenten in Zukunft ändern müsste (Bundesverband deutscher Produzenten 2007). Auch der FilmFernsehFonds Bayern fördert beispielsweise nur Produktionen, wenn der Produzent auch an den inländischen Rechten beteiligt ist, sodass für den Produzenten die Refinanzierung des Förderanteils möglich erscheint (FilmFernsehFonds Bayern 2007).

Durch den Rückfall der Rechte zum Produzenten, könnte der Produzent die Rechte ein zweites Mal auf dem in- oder ausländischen Markt verwerten, um so die Restfinanzierung seines Produktes oder neuer Projekte zu gewährleisten. Dieses System ist in anderen Ländern wie Frankreich oder Amerika seit jeher üblich, wobei aufgrund des Rückfalls der Rechte die Rundfunkanstalten statt 100 nur 60 bis 80% der jeweiligen Produktionskosten tragen (Kreile 2007a: 9).

Allerdings fehlt in Deutschland bisweilen ein effektiver Inlandsmarkt für Zweitverwertungen, da die Sender die Verträge so gestalten, dass sie nicht nur die Rechte an den Produktionen halten sondern auch die Verwertung der Nebenrechte einschränken, weshalb etwa nur gut je ein Zehntel der Produzenten die Video-, Pay-TV oder Free-TV-Verwertungsrechte der fertig gestellten TV-Produktionen besitzen (Kreile 2007a: 4). Darüber hinaus „gestaltet sich der klassische



*Filmrechtehandel immer schwieriger, da die Sender mit den Händlern in Konkurrenz treten“, weil „die großen Studios immer mehr dazu übergeben, direkt mit den Sendern zu arbeiten.“ (Interview, 27.07.2007c).*

Die Situation der Produzenten in Deutschland könnte sich somit durch die Schaffung eines effektiven Zweitverwertungsmarktes, wo Produzenten Ertragschancen haben, erheblich verbessern. Eine Möglichkeit wäre daher, den Rundfunkstaatsvertrag dahingehend zu verändern, dass die Programmanbieter bei Auftragsproduktionen die Rechte an Produktionen nach einer bestimmten Zeit – vorgeschlagen werden maximal 7 Jahre – wieder zurückgeben müssen, auch wenn es sich dabei um eine Vollfinanzierung handelte. Bei Gemeinschaftsproduktionen sollten die Lizenzzeiten nicht länger als fünf Jahre betragen (Kreile 2007a: 3). Parallel dazu müsste man die Sender dazu verpflichten, einen gewissen Anteil der Sendezeit für Produktionen in der zweiten Auswertungsphase zur Verfügung zu stellen. Um zugleich der Vereinbarung der Rechteübertragung zu Dumpingpreisen vorzubeugen, sollte ergänzend festgelegt werden, dass die Sender die Produktionen zu marktüblichen Preisen ankaufen müssten (Kreile 2007b: 3). Alternativ wäre auch das in England praktizierte Modell anzustreben, bei dem ein Zweitverwertungsmarkt existiert, weil „aufgrund einer Selbstverpflichtung der Sender mindestens 25 Prozent aller Produktionen von unabhängigen Produzenten mit beschränkter Rechteübertragung“ erwerben muss (Kreile 2007a: 9).

Der Erhebung zu Folge kommt es jedoch auch vor, dass ein Sender zwar die Rechte an der Vermarktung besitzt, diese aber nicht nutzt. Dem könnte man durch eine Erweiterung des Urheberrechts begegnen, in dem man ein Rückrufrecht für den Fall schafft, wenn Rechte innerhalb von fünf Jahren nicht genutzt werden, d. h. wenn die Produktion im Fernsehen seit mindestens 5 Jahren nicht mehr ausgestrahlt worden ist (Kreile 2007b: 4).

So könnte die Stellung der Produzenten in Deutschland sowohl durch eine Änderung des Rundfunkstaatsvertrages als auch des Urheberrechts rechtlich gestärkt werden, wobei letztere Möglichkeit im Gegensatz zum Rundfunkstaatsvertrag schneller umgesetzt werden kann, da hier nicht 16 Länder mitentscheiden dürfen. Beide Lösungswege haben aber als gemeinsames Ergebnis, dass die Sender kurzfristig stärker belastet werden würden. Durch die Stärkung der Produktionswirtschaft könnten allerdings neue Arbeitsplätze geschaffen werden, sodass die volkswirtschaftlichen Auswirkungen positiv zu bewerten sind (Kreile 2007b: 5).

### ***Die Verwertungsproblematik und der zweite Korb des Urheberrechts***

Bislang war das Urheberrecht „ein enormer Hemmschuh“ für die Verwertung von Werken in Deutschland, da man für Verwertung in jeder neuen Nutzungsart die Urheber oder deren Nachkommen um Erlaubnis bitten und ihnen eine angemessene Abgeltung zahlen musste, wohingegen man sich in anderen Ländern die Rechte gegen eine Pauschale sichern kann (Inter-



view 16.08.2007a). Diese Bestimmung stellte ein Hindernis für die Entwicklung neuer Märkte wie zum Beispiel Video on Demand dar (Interview 31.07.2007).

Am 05. Juli 2007 passierte der so genannte „Zweite Korb“ der Urheberrechtsnovelle den Bundestag, der eine Neuregelung bzgl. unbekannter Nutzungsarten beinhaltet und darauf abzielt, den Urheber im digitalen Zeitalter ausreichend zu schützen. Das Gesetz zur Regelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft erlaubt nun, Verträge über die Verwertung eines urheberrechtlich geschützten Werkes auch in einer unbekannten Nutzungsart zu schließen, also eine, die es zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch gar nicht gibt. Dies dient insofern dem Urheber, da sein Werk in neu entwickelten Medien verwertet werden kann und er für diesen Fall eine gesonderte Vergütung erhält. Der Gesetzgeber verpflichtet allerdings den Verwerter nicht, einen bestimmten Anteil des Gewinns aus der neuen Nutzung an den Urheber zu zahlen, sondern verwendet den unkonkreten Begriff der angemessenen Vergütung.

Da bei einem Film zahlreiche Mitwirkende beteiligt sind, „galt bisher die gesetzliche Vermutung, dass der Filmproduzent im Zweifel das Recht erwarb, den Film in allen bekannten Nutzungsarten zu verwerten“. Im zweiten Korb des Urheberrechts wurde das Recht der Verwertung auch auf alle unbekannten Nutzungsarten ausgedehnt, sodass der Produzent ausreichende Sicherheit beim Erwerb der Rechte bekommt. Darüber hinaus wird dadurch sichergestellt, dass der deutsche Film zukünftig auch international präsent bleibt. Allerdings haben die Urheber eines Films verglichen mit anderen Medien kein Widerrufsrecht, wenn er vom Verwerter über die neuartige Nutzung informiert wird. Wobei diese Einschränkung wiederum eine Garantie für den Verwerter darstellt, da die Nachkommen des Urhebers die Verwertung nicht mehr verhindern können (Bundesministerium der Justiz 2007b).

### ***Die zunehmende Konzentration als Gefahr für den freien Wettbewerb***

Eine große Gefahr für den freien Wettbewerb zwischen Produktionsfirmen – und hier waren sehr viele Experten dieser Meinung – stellt die zunehmende vertikale Konzentration der Medienbranche dar, da in den letzten Jahren einige Sender eigene Produktionsfirmen gegründet haben, die in der Auftragsvergabe meist gegenüber unabhängigen Produktionsfirmen bevorzugt werden. Dieser Teil der Aufträge, der normalerweise an unabhängige Produktionsfirmen vergeben worden wäre, fällt weg, sodass die freien Produzenten in immer größere wirtschaftliche Nöte geraten. Zum Teil wickeln Sender mit ihren abhängigen Produktionsunternehmen bis zu 90% ab (Interview, 10.08.2007).

Die Ursache dieser Entwicklung ist der steigende Kostendruck der Sender, der unter anderem auf sinkende Werbeeinnahmen und den hohen Renditeerwartungen der privaten Finanzinvestoren zurückzuführen ist. Durch die Beteiligung können Kosten gesenkt werden, da die eingesetzten Mittel letztendlich wieder zum Sender zurückfließen. Eine Folge dieser Kostensen-



kung ist eine Minderung der Qualität der Produktionen, was wiederum zu einer Minderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Filme führt. Dazu trägt auch der durch den Konzentrationsprozess verursachte Verlust an Kreativität bei, da die *„wirklich guten Ideen letztendlich aus dem Independence-Bereich stammen“* (Interview, 27.07.2007c).

Weitere, negative Konsequenzen des Renditedrucks, die ein Befragter befürchtet, sind Verlagerungen ins Ausland sowie Entlassungen, die zu einer Verschlechterung der Motivation der Mitarbeiter und damit auch der Qualität führen. Daher wird die Forderung laut, dass man *„die zunehmende Verbindung von Sendern und Produktionsfirmen politisch regulieren“* müsste, denn *„ohne massive staatliche Eingriffe“* wäre *„alles irgendwann zu Ende“* (Interview, 16.08.2007a).

Zur Stärkung der unabhängigen Produktionswirtschaft im Rundfunkbereich verpflichtet die EG-Fernsehrichtlinie den deutschen Gesetzgeber dafür Sorge zu tragen, dass „Fernsehveranstalter mindestens zehn Prozent ihrer Sendezeit oder nach Wahl des Mitgliedstaates mindestens zehn Prozent ihrer Haushaltsmittel für die Programmgestaltung der Sendung europäischer Werke vorbehalten, die von Fernsehsendern unabhängig sind.“ Zu kritisieren ist jedoch, dass die EG-Richtlinie nicht definiert, wann ein Produktionsunternehmen unabhängig ist und die konkrete Quote auch nicht im Rundfunkstaatsvertrag oder in den Landesrundfunk- oder Landesmediengesetzen umgesetzt wurde (Kreile 2007b: 4).

Es findet aber nicht nur eine Verschärfung der Konzentrationsprozesse aufgrund von Kostengründen statt, sondern auch wegen der Konvergenz der Medien, d.h. das Zusammenwachsen von Internet, Telefon und moderner Kommunikation. Angetrieben wird diese Entwicklung durch die Digitalisierung, sodass zu den herkömmlichen Übertragungswegen Fernseekabel, Satellit und Terrestrik nun auch IPTV über DSL und DVB-H weitere digitale Vertriebswege hinzukommen (BLM 2007: 82). So werden das Internet und das Handy zu Transportmitteln für Rundfunkinhalte, wohingegen das Breitbandkabel zunehmend auch zum Trägermedium von Individualkommunikation wird.

Aufgrund dieser Konvergenz können identische Inhalte über verschiedene Medien transportiert werden, sodass öffentliche Meinungsbildung nicht mehr nur über die publikumswirksamen Leitmedien Fernsehen und Presse sondern über verschiedenen Mediengattungen erfolgen kann. In Bezug auf den publizistischen Wettbewerb stellt sich daher die Frage, ob die Inhaltsregulierung diensteübergreifend und vom Transportmittel getrennt werden sollte. Aber auch der ökonomische Wettbewerb wird sich verändern, da Netz- und Plattformbetreiber zunehmend umfassendere Dienste anbieten, so dass sie in Zukunft eine bedeutende Stellung einnehmen werden. Ein Beispiel hierfür sind die Mobilfunkbetreiber Vodafone und Deutsche Telekom, die Lizenzen für die Übertragung von Bundesligaspielen auf UMTS-fähige Mobiltelefone erwarben und somit Konkurrenten für die Fernsehsender darstellen (KEK 2005: 285). Die so genannte Cross-Media-Strategie wird von immer mehr Unternehmen verfolgt, da dadurch Syn-



ergieeffekte zum Beispiel durch Mehrfachnutzung der Inhalte erzielt und das Geschäftsrisiko durch die Erschließung neuer Märkte diversifiziert werden kann (KEK 2005: 41).

### ***Der negative Außenhandelsbetrag der deutschen Filmindustrie***

Die deutsche Filmindustrie weist ein hohes Außenhandelsdefizit im Filmhandel auf, da wesentlich mehr Filme aus dem Ausland importiert werden, als deutsche Filme exportiert. Der Grund dafür liegt in dem hohen Aufwand der Synchronisation oder Untertitelung und dem hohen Risiko, dass synchronisierte Filme im Ausland nicht akzeptiert werden könnten, wie es beispielsweise in den USA der Fall ist. Daher haben deutsche Filme eine geringere, internationale Wettbewerbsfähigkeit, die durch die oben genannten Entwicklungen wie der zunehmenden vertikalen Konzentration und der damit zusammenhängenden Qualitäts- und Kreativitätsverluste in Zukunft noch verstärkt wird.

Um den zunehmenden Import und die Ausstrahlung amerikanischer Filme und Serien einzudämmen, schreibt der Paragraph 6 des Rundfunkstaatsvertrages vor, dass die Fernsehveranstalter den Hauptteil ihrer Sendezeit europäischen Werken entsprechend dem europäischen Recht vorbehalten sollen. Ausgenommen davon sind Nachrichten, Sport, Spielshows, Werbung und Teletext (Kreile 2007b: 2). Kontrolliert wird die Einhaltung dieser Vorgabe durch die Europäische Kommission.

### **6.2.3 Standort- und kommunalpolitische Einschätzungen**

Das vorige Kapitel legte die wirtschaftspolitischen Implikationen der vorgenommenen Untersuchung aus Sicht des Staates und der Landesregierungen offen. Ergänzend hierzu werden im Folgenden kommunalpolitische Handlungsmöglichkeiten diskutiert. Daneben erfolgt eine abschließende Bewertung des Medienstandorts München und seiner Herausforderungen für die Zukunft.

#### ***Stärken des Standorts München***

Die Region München ist neben Berlin, Köln und Hamburg einer der Medienstandorte Deutschlands. Viele Groß- und Mittelständische Unternehmen haben sich bei der Standortwahl ihres Unternehmenssitzes für München und Umgebung entschieden. Dies ist auf die guten harten und weichen Standortfaktoren zurückzuführen, denn die Region bietet in vielerlei Hinsicht Potential. Folgend werden die aus den Experteninterviews gewonnenen Aussagen über positive wie negative Standortmerkmale erläutert.

Zu den entscheidenden Standortvorteilen zählen in der Medienbranche vor allem die Verfügbarkeit von qualifiziertem, gut ausgebildetem Personal und die qualitative sowohl technische, verkehrsinfrastrukturelle als auch unternehmerische Situation (alle Stufen der Wertschöp-



fungskette abgedeckt). Dies bescheinigen auch Ergebnisse anderer Studien wie die der Bayerischen Landesanstalt für Medien über die deutsche Film- und Fernsehwirtschaft oder die Studien der IHK München und Oberbayern. Die genannten Standortfaktoren waren sowohl in den geführten Interviews, als auch in den aufgeführten Studien die am häufigsten genannten und somit als am bedeutendsten einzustufenden Faktoren. Gefolgt von der in München vorherrschenden hohen Lebensqualität und dem hohen Freizeitwert als die am wichtigsten zu benennenden weichen Standortfaktoren.

Ähnlich wie in den Studien Mossigs, wurden folgende weitere Standortvorteile als positiv erachtet. Das gute Institutionelle Umfeld mit der Hochschule für Film und Fernsehen, der Go-toBavaria, der Invest in Bavaria oder dem Film- und Fernsehfonds Bayern, um nur ein paar zu nennen. Weiterhin wurde das historische Wachstum der Branche am Standort München betont. Der hier vorhandene Traditionsreichtum steigert neben anderen weichen Standortfaktoren die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Standort und birgt gewisse Anziehungskräfte. Öfters wurden auch die Ballung von bereits vorhandenen Unternehmen der Medienbranche, die somit guten Kontaktmöglichkeiten zu Auftraggebern, Zulieferern und Kunden, sowie die etablierte Medienszene (Interview, 10.08.2007) als Vorteile Münchens genannt. Da diese Punkte bereits in den zuvor erwähnten Studien beschrieben wurden, wird hier auf eine weitere Erläuterung verzichtet.

Für das Gros der Experten ist die räumliche Nähe von großem Vorteil. Folgen hieraus seien ein erleichterter, in der kreativen und kapitalintensiven Branche nötiger, Vertrauensaufbau sowie mögliche Lokalisationsvorteile. Für einen kleinen Teil der interviewten Experten der Produktionsunternehmen spielte die räumliche Nähe, mit Verweis auf sich ständig verbessernde Kommunikations- und Transport- bzw. Verkehrstechnik, eine geringere Rolle. Sogar als störend wurde der Standortfaktor räumliche Nähe von einem Risikokapitalgeber eingestuft. Als Begründung wurde genannt, dass hierdurch die Möglichkeit gefördert würde, sich zu stark in das Management und die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens einzumischen (Interview, 28.08.2007a). Für das Kontaktgeschäft bewertete aber auch dieser Experte die räumliche Nähe als Vorteil.

Häufig wurden die positiven Aussichten, also das gute Wachstumspotential aus wirtschaftlicher Sicht genannt. München sei allgemein ein solider Standort und auch die Medienbranche habe nach der Kirchkrise bewiesen, dass sie auf einer gesunden Basis gegründet sei. Nach der, durch die Kirch-Pleite am Standort München, zusätzlich verstärkten Rezession, befindet sich die Branche, nach Aussage einiger Experten, immer noch in einer Konsolidierungsphase. Seit dieser Zeit kam es bedingt durch Insolvenzen zu einer starken Fragmentierung. Vor allem im Produktionsbereich ist auch heute ein zersplitterter Markt, mit vielen Wettbewerbern und sehr heterogenen Unternehmensstrukturen vorzufinden.



Dies bedeutet für die Branche einerseits eine größere Vielfalt und somit zusätzliche Chancen, andererseits hat sich hierdurch auch der Wettbewerbsdruck erhöht. Die bereits erwähnte Fragmentierung ist nach Aussage eines Experten allerdings rückläufig (Interview, 31.07.2007). Ein anderer Experte spricht in diesem Zusammenhang von einem sich beschleunigenden Konzentrationsprozess. Sowohl auf horizontaler als auch vertikaler Ebene. Die Unternehmen versuchen den hohen Kosten durch Übernahmen oder Kooperationen entgegenzutreten. Vor diesem Hintergrund weist er auf ein massives Produzentensterben hin (Interview, 25.07.2007). Wie Anfangs bereits erwähnt, blickt der Großteil der interviewten Unternehmer allerdings trotzdem optimistisch in die Zukunft.

Die nach der Kirch-Krise, bedingt durch den Fragmentierungsprozess, stark gestiegene Unternehmensvielfalt, steht mit der von anderen Experten kritisierten, immer noch vorherrschenden Marktverkrustung im Widerspruch. Diese werde z.B. bei der Auftragsvergabe bemerkbar. Große Sender haben ihre Partner und diese bekommen den Großteil der Aufträge; v.a. kleine Produzenten sehen sich dieser Problematik ausgesetzt. Vor allem bei großen Formaten bekommen meist dieselben Unternehmen den Zuschlag (Interview, 19.07.2007). Es wäre generell nicht so einfach an die entsprechenden Leute in den Sendern heranzukommen, da die Unternehmen nach Außen relativ abgeschottet seien (Interview, 20.08.2007). Diese zwei Prozesse scheinen in einem logischen Widerspruch zueinander zu stehen. Doch auch Bathelt und Gräf (2006: 23) stellen in ihrer Studie Anfang 2006 ein erst allmählich stattfindendes Aufbrechen rigider Netzwerkstrukturen fest.

Von einigen Branchenvertretern wurde die vorhandene Kreativität betont. Hier gingen die Meinungen der Experten jedoch teilweise auseinander. Ein Teil bewertete die vorhandene Kreativität als überall in Deutschland in gleichem Maße vorhanden und somit als Standortfaktor unbedeutend. Ein anderer Teil hingegen sah Berlin in Sachen Kreativität als Spitzenreiter. Befürchtete Folge hieraus sei eine Abwanderung, vor allem von jüngerem, qualifiziertem Nachwuchs nach Berlin. Auch wurde das große Know-how in sämtlichen Bereichen der Wertschöpfungskette betont, welches an anderen Medienstandorten nicht in diesem Umfang vorhanden sei (Interview, 28.08.2007a).

### ***Kommunalpolitische Möglichkeiten***

Die Stadt München ist nicht zuletzt aufgrund hoher Gewerbesteuererlösen sehr um die Medienbranche bemüht. Standortpolitik ist in Deutschland im kommunalen Aufgabenbereich fest verankert. So gewährleistet Art. 28 II GG den Kommunen, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft in eigener Verantwortung zu regeln (Hanke 1996: 34).

Die Förderung der Wirtschaft wird in drei Dimensionen unterteilt. Erste ist die Allokationspolitik, hierbei handelt es sich um das Bereitstellen öffentlicher Güter. Als Beispiel ist der



Ausbau der öffentlichen Infrastruktur zu nennen. Dieser wurde von den Experten, wie bereits erwähnt, als sehr gut eingestuft. In diesem Bereich leistet die Kommune also gute Arbeit. Die zweite Dimension betrifft die Distributionspolitik, welche die gerechte Verteilung von Einkommen und Vermögen zum Ziel hat. Versteht man hierunter die monetäre Förderung, dann kommt man, hier wie auch Studie der IHK München und Obb. sowie der LH München (2007: 35), zu dem Ergebnis, dass die Kommunen sich in diesem Bereich noch mehr engagieren müssen.

Aus branchenspezifischer Sicht spielt die dritte Dimension, die Strukturpolitik, die sich der Förderung einzelner Branchen widmet, eine sehr große Bedeutung. Ziel ist es, neue Unternehmen und Institutionen an den Standort zu locken und somit eine ausgewogene Zusammensetzung und Krisenfestigkeit der jeweiligen Branche zu erreichen. In der Region München sind sämtliche Unternehmen der Wertschöpfungskette vertreten. Eine gewisse Ausgewogenheit und Unternehmensvielfalt innerhalb der Branche ist also erreicht. Der Umstand, dass die Branche sich nach der Kirch-Krise, wenn auch auf einem moderaten, aber dennoch auf einem Wachstumskurs befindet, bestätigt die Krisenfestigkeit.

### ***Herausforderungen für den Standort***

Diesem soweit recht positiven Bild stehen jedoch auch einige Herausforderungen gegenüber. So wurde die Förderpolitik lediglich von wenigen Branchenvertretern als positiv bewertet; der größere Teil der Interviewten brachte hier Kritikpunkte an und erkannte Verbesserungspotentiale. In den geführten Interviews wurden Berlin und Nordrhein-Westfalen in dieser Hinsicht besser eingestuft. Vor allem wurde bemängelt, dass die Restriktionen für die Verwendung der Fördermittel zu „lax“ seien (Interview, 31.07.2007). So muss nur ein geringer Teil z.B. der FFF-Förderung nachweislich in Bayern verwendet werden. Ohne Probleme können die Mittel auch in anderen Bundesländern oder sogar außerhalb Deutschlands verbraucht werden.

Daneben wurde auf den Umstand hingewiesen, dass Fremdfinanzierer wie Banken der Kirchkrise sehr viel vorsichtiger und zurückhaltender geworden sind. Weiterhin wurde die nach wie vor zu geringe Anzahl von VC-Unternehmen bemängelt, die angesichts des Wissenstransfers vor allem für Start-ups und kleinere Unternehmen eine große Hilfe seien. Nahezu ähnlich häufig bemängelten die Interviewten in München die im Vergleich zu anderen Standorten in Deutschland hohen Kosten für die Lebenshaltung. Dies wirkt sich nicht nur auf die Mietkosten, sondern auch auf die Aufwendungen für Personalkosten eines Unternehmens in München aus. Mit anderen Worten, die Produktionskosten am Standort München sind im Vergleich zu anderen Medienstandorten Deutschlands am höchsten. Auf nationaler Ebene führt dies zu Wettbewerbsnachteilen für Münchner Unternehmen.



Die Qualität der Ausbildung und die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal werden zwar noch sehr positiv bewertet, allerdings wird vermehrt das Thema Abwanderung aufgrund fehlender Kreativität angesprochen. So wurden in den Leitfadengesprächen häufiger der Erhalt und die Förderung von Personal als Herausforderung eingestuft, vor *skill-drain* wurde gewarnt (siehe dazu auch Kapitel 4.2.1). Zahlreiche Experten stellen bereits heute einen Bedeutungsverlust des Produktionsstandorts München angesichts des Wissenstransfers, insbesondere gegenüber Berlin. An die Kommunalpolitik wurde appelliert, für mehr Kreativität z.B. durch Talentwettbewerbe oder Preisverleihungen zu sorgen. Zusätzlich sollten, um die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal auch weiterhin aufrechtzuerhalten, die Anstrengungen der Nachwuchsförderung erhöht werden. Wünschenswert sind hier v.a. große internationale Filmprojekte mit entsprechender Anziehungskraft (Interview, 16.08.2007c).

Bemängelt wurden auch die fehlenden Kommunikationsmöglichkeiten aufgrund zu weniger Medientreffpunkte. Explizit wird z.B. der Vorschlag geäußert, ein „Filmhaus“ einzurichten (Interview, 28.08.2007b). Hier könnte man Verbände ansiedeln und beispielsweise ein Filmcafé als Treffpunkt für die Aktiven der Branche einrichten. Von einem Experten, wurden beim Thema Kommunikation, die unpassenden Räumlichkeiten für Fachmessen beanstandet. Es finden Veranstaltungen wie die Münchner Medientage, das Münchner Filmfest oder Fachmessen wie die CINEC statt. Allerdings stehen die hierfür zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten in der Kritik. Im MOC beispielsweise wären die technische Ausstattung und die Raumbeschaffenheiten unzulänglich; ähnlich sei die Neue Messe viel zu groß für die meisten Veranstaltungen, der Trend gehe zu kleineren Spezialmessen. Weiterhin wurde mehr Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken, Kommunikationsplattformen und Kontaktbörsen eingefordert.

Insgesamt gesehen kommt – trotz der genannten Kritikpunkte – für die meisten Unternehmer derzeit noch kein anderer Unternehmenssitz in Frage. Allerdings konnte eine verstärkte Tendenz hin zu einer gewissen Indifferenz zwischen einigen deutschen Standorten festgestellt werden. Die Anstrengungen zur Förderung der Medienbranche müssen also mindestens auf gleichem Niveau gehalten werden, um die Attraktivität des Standorts München weiterhin gewährleisten und einem Bedeutungsverlust gegenüber Konkurrenzstandorten entgegenwirken zu können.



---

## 7. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

---

Die vorgenommene Untersuchung hatte zum Ziel, die Netzwerkstrukturen der Münchner Film- und Fernsehwirtschaft in Bezug auf Kapitalverflechtungen bzw. Kapitalströme aufzuzeigen und in ihrer Dynamik zu beleuchten. Dabei standen v.a. die Auswirkungen veränderter Eigentumsverhältnisse, z.B. in Bezug auf die Ausbildungen eines lokalen Kapitalmarktes oder *lock-in*-Situationen, im Vordergrund.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, das Kapital und seine (Nicht-)Verfügbarkeit die Handlungspotentiale der Akteure in einem lokalen Wertschöpfungssystem wie dem Münchner Mediencluster in der Tat erheblich bedingen. Zu den unmittelbaren Effekten – wie z.B. der Ermöglichung einer Kinoproduktion mittels VC-Finanzierung oder der Einflussnahme institutioneller Investoren auf die Strategie einzelner Unternehmen (Sender und/oder Produzenten) sowie deren Produkte und nicht zuletzt Inhalte – hinzu kommt dabei, dass sich Kapital nicht nur als monetäres Einkommen oder finanzielle, durch Verfügungsrechte institutionalisierte Ressource begreifen lässt, sondern auch eine soziale Interpretation zulässt. Somit stellen die Machtverhältnisse und Informations-/Kommunikations- oder Lernprozesse, die mit der Bereitstellung von Finanzmitteln verbunden sind, ebenfalls wichtige Mechanismen in der Konfiguration der Wertschöpfungszusammenhänge dar.

Daneben machen die Ergebnisse der Studie deutlich, dass sich die Münchner Film- und Fernsehwirtschaft im letzten Jahrzehnt durch veränderte Rahmenbedingungen – insbesondere die Kirchkrise sowie den Neuen Baseler Akkord (Basel II) – erheblichen Problemen in der Kapitalbeschaffung ausgesetzt sah. Gemäß den vorgenommenen Gesprächen mit Branchenvertretern hat sich die Münchner Medienwirtschaft diesen Problemen gestellt und teilweise zu alternativen Finanzierungsinstrumenten gegriffen. Bankkredite spielen dabei heute keine so bedeutende Rolle mehr wie zuvor. Hingegen kommt Wagniskapitalgebern wie PE-Gesellschaften neben den Medienfonds immer größeres Gewicht zu. Die Hereinnahme eines Private-Equity-Gebers führt dem Unternehmen nicht nur Finanzierungsmittel im Sinne von ökonomischem Kapital zu, sondern bindet ihn formal als Mitgesellschafter an das Unternehmen, in der dieser zwar nicht operativ tätig ist, sich jedoch üblicherweise auf Grund seiner besonderen Rolle weit mehr einbringt. Dies kann sich im Ressourcentransfer von Managementberatung, der Vermittlung nationaler und internationaler Kontakte u.ä. widerspiegeln.

Bezüglich der Finanzierungsprobleme von jungen, innovativen Unternehmensneugründungen ist für den Standort München eine überdurchschnittlich gute Ausstattung mit Risikokapitalgebern zu konstatieren. Im internationalen Vergleich liegt der Standort diesbezüglich jedoch noch weit zurück. Um die Attraktivität des Standorts München gewährleisten zu können und über die längere Frist nicht an Bedeutung gegenüber Konkurrenzstandorten wie allen voran



Berlin zu verlieren, bleiben daher weiterhin wirtschafts- und standortpolitische Bemühungen notwendig. Die derzeitigen Fördermaßnahmen im Bereich Bildung, Finanzierung und Vernetzung sind zumindest auf gleichem Niveau aufrechtzuerhalten. Branchenübergreifende Maßnahmen, also die Vernetzung der Film- und Fernsehwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen (IT, Finanzdienstleistungen, aber auch Medizin- oder Gentechnik) sind in diesem Zusammenhang als besonders zukunftssträftig einzuordnen. Für eine erfolgreiche Clusterpolitik ist jedoch auch die aktive Teilnahme der Akteure notwendig, vor allem was die Angebote der politischen Einrichtungen zur Vernetzung und Information betrifft (z.B. Eintragung in Kontaktdatenbank, Registrieren für das Beziehen von Newsletter). Dem steht die Münchner Medienwirtschaft angesichts ihrer ambivalenten Einschätzung über die Wirksamkeit von netzwerkfördernden Maßnahmen noch recht kritisch gegenüber.

Weitere Handlungsmöglichkeiten der Bayerischen Staatsregierung in Bezug auf die Lösung der Finanzierungsschwierigkeiten von Produzenten sind die Schaffung von mehr Anreizen für VC-Geber, die Einführung des Modells der Landesbürgschaften sowie die Überprüfung der Betriebsstättenproblematik. Darüber hinaus muss auch der zunehmenden vertikalen Konzentration der Fernsehbranche entgegengesteuert werden, indem man die Quotenregelung der EG-Richtlinie, nämlich dass 10% der Sendezeit unabhängigen Produzenten vorbehalten bleibt, im Rundfunkstaatsvertrag umsetzt. Schließlich ist die rechtliche Stellung der Produzenten im Hinblick auf das Fortbestehen einer unabhängigen Produktionswirtschaft in Deutschland zu stärken. Diese Maßnahme kann auch zu einer Steigerung der Qualität und zu einer Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Filmindustrie beitragen.



---

## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Albath, A. (1988): Unternehmensbeteiligungen unter 25% Kapitalanteil. Köln
- Anheier, H., Gerhards K. und Romo, F. P. (1995): „Forms of Capital and Social Structure in Cultural Fields: Examining Bourdieu’s Social Topography.” In: American Journal of Sociology, Vol. 100, No. 4, S. 859-903.
- Ansoff, H. I. (1966): Management Strategie. München.
- Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung, (S.3-125)
- Baetge, J. (2004): Konzernbilanzen. Arbeitspapier 120. Düsseldorf, S. 9-54.
- Baetge, J., Kirsch, H-J und Thiele, S. (2005): Bilanzen. Düsseldorf.
- Ballhaus, W., Müller, C., Mackenroth, F. und Simonitsch, K. (2007): Web 2.0- Revolution oder nur ein Upgrade. Studie von PricewaterhouseCoopers, 2007.
- Bank for international Settlements (2002): Basel Committee on Banking Supervision: Overview Paper for the Impact Study. Basel.
- Bassen, A. (2002): Institutionelle Investoren und Corporate Governance - Analyse der Einflussnahme unter besonderer Berücksichtigung börsennotierter Wachstumsunternehmen. Wiesbaden
- Bathelt, H. und Glückler, J. (2003): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart.
- Bathelt, H. und Gräf, A. (2006): Internal and External Dynamics of the Munich Film and TV Industry Cluster and the International Entertainment Sector (= SPACES 01/2006), Marburg.
- Bathelt, H. und Taylor, M. (2002): Clusters, Power and Place: Inequality and local growth in time and space. In: Geografiska Annaler 84B, S. 93-103.
- Baums, T. (2000): Empfiehlt sich eine Neuregelung des aktienrechtlichen Anfechtungs- und Organhaftungsrechts, insbesondere der Klagemöglichkeiten von Aktionären? Gutachten F zum 63.deutschen Juristentag Leipzig. München
- Bayerische Landeszentrale für neue Medien (2006): BLM-Symposium Medienrecht 2005. 20 Jahre private Rundfunkangebote in Bayern: Medienrecht im Wandel – Rückblick und Ausblick, Verlag Reinhard Fischer, München.
- Bayerisches Filmzentrum Geiselgasteig (2007): URL: <http://www.filmzentrum-bayern.de> (Abrufdatum: 14.10.2007]



- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. München
- Berman, S., Abraham, S., Battino, B., Shipnuck, L., und Neus, A., (2007): Navigating the media divide- Innovating and enabling new business models. IBM Institute for Business Value. URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6579-03-mediadivide.pdf> (Abrufdatum: 26.09.2007).
- Binary Essence Online (2007): Blu-Ray Disc (BD). URL: <http://www.binaryessence.de/stm/de000289.htm> (Abrufdatum: 24.09.2007).
- B-neun (2007): URL: <http://www.b-neun.com> (Abrufdatum: 10.10.2007)
- Bodendorf, F.(2005): Daten und Wissensmanagement, Berlin und Heidelberg.
- Böttger, C., (2005): Strukturen und Strategien von Finanzinvestoren. Düsseldorf.
- Bourdieu, P. und Boltanski, L. (1981): Titel und Stelle. Zum Verhältnis von Bildung und Beschäftigung - Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt/M., S. 89-115.
- Bullinger H. J., Wörner, K. und Prieto, J. (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends, Studie Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart.
- Bundesministerium der Justiz (2007a): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen URL:<http://bundesrecht.juris.de/gwb/BJNR252110998.html#BJNR252110998BJNG000102377> (Abrufdatum: 14.10.2007).
- Bundesministerium der Justiz (2007b): Pressemitteilung vom 05. Juli 2007: Bundestag beschließt Novelle des Urheberrechts. URL <http://www.kopien-brauchen-originale.de/enid/b9bf34978c23ed9c62d97d487cd4120a,55a304092d09/b3.html> (Abrufdatum: 11.10.2007).
- Bundesnetzagentur Online (2007): Breitbandanschlüsse. URL: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/9506.pdf> (Abrufdatum: 26.09.2007).
- Bundesverband Deutscher Fernsehproduzenten e.V. (2007): Medienpolitische Forderungen. URL: <http://www.tv-produzenten.de/grundsaeetze/Medienpolitische20Forderungen.pdf> (Abrufdatum: 05.10.2007).
- Cluster Audiovisuelle Medien (2007): URL: <http://www.cam-bayern.de/index.php?Seite=10&SID=efc0d90e06f52fd07aad17b6c597f5aa&SID=efc0d90e06f52fd07aad17b6c597f5aa> (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Connor, T. (2007): „A consideration of strategic assets and the organizational sources of competitiveness.” In: Strategic Change, Vol. 16, S. 127-136.



- Constantin Film AG (2001): Portrait. URL: [http://www.myresearch.de/board.php?partner\\_id=0&company=384&btype=1&cmd=show&p=frame](http://www.myresearch.de/board.php?partner_id=0&company=384&btype=1&cmd=show&p=frame) (Abrufdatum: 05.10.2006).
- Davis, S. und Botkin, J. (1994): The Coming of Knowledge-Based Business. In: Harvard Business Review, 72, S. 165-168.
- Deutsche Bundesbank (1998): Strukturveränderungen am deutschen Kapitalmarkt im Vorfeld der Europäischen Währungsunion (Monatsbericht April 1998), Frankfurt/M.
- Deutsche Bundesbank (2001): Basel II – Die neue Baseler Eigenkapitalverordnung (Monatsbericht April 2001), Frankfurt/M.
- Deutscher Corporate Governance Kodex (2007): <http://www.corporate-governance-code.de>.
- Dörr, D. und Schwartmann, R. (2006): Medienrecht. C.F. Müller, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Tübingen.
- DSF GmbH (2007): Positionierung. URL: <http://www.dsf.de/de/unternehmen/un-ueber-das-dsf/unue-positionierung/positionierung.html> (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): Duden – Die deutsche Rechtschreibung. Mannheim.
- ECA International (2007): Cost of living – the movers and the shakers. London.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review 14 (1), S. 57-74.
- Ernst&Young AG (2005): German Private Equity Activity June 2005 – Special: The Economic Impact of Private Equity. URL: [http://www.deutschebeteiligung.de/files/ey\\_studie\\_private\\_equity\\_62005.pdf](http://www.deutschebeteiligung.de/files/ey_studie_private_equity_62005.pdf) (Abrufdatum: 08.09.2007).
- European Private Equity and Venture Capital Association [EVCA] (2005): Employment contribution of Private Equity and Venture Capital in Europe. Research Paper. URL: [http://www.evca.com/images/attachments/tmpl\\_9\\_art\\_129\\_att\\_953.pdf](http://www.evca.com/images/attachments/tmpl_9_art_129_att_953.pdf) (Abrufdatum: 24.09.2007).
- FFF Bayern (2007a): Richtlinien für die Bayrische Film- und Fernsehförderung, München.
- FFF BAYERN (2007b): FilmFernsehFonds Bayern: URL: <http://www.fff-bayern.de/index.php?m=sa&aid=1&m3=wuu> (Abrufdatum: 16.10.2007).
- Film20 Interessengemeinschaft Filmproduktion (2007): Eine Plattform als work in progress. <http://www.film20.de/wir/index.html?c=zieleundpositionen> (Abrufdatum: 08.10.2007).
- Flick, U.; Kardorff, E.v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v. und Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim.



- Friedrich Ebert Stiftung (2005): Neue Wege der Mittelstandsfinanzierung: Chancen ergreifen, Risiken vermeiden. Bonn.
- Fritsch, M. und Schilder, D. (2006a): Is there a regional equity gap for innovative start-ups? The case of Germany. Freiberg.
- Fritsch, M. und Schilder, D. (2006b): Is Venture Capital a Regional Business? The Role of Syndication. Freiberg.
- Fruin, W. (1994): The Japanese Enterprise System, Competitive Strategies and Cooperative Structures. Oxford.
- Gergs, H.-J. (2003): „Economic, Social and Symbolic Capital: New Aspects for the Development of a Sociological Theory of the Market.” In: Int. Studies of Mgt.& Org., Vol. 33, No. 2, S. 22-48.
- Göhler, G. (2002): Macht. Skript zur Ringvorlesung „Grundbegriffe der gegenwärtigen politischen Theorie“, Freie Universität Berlin. URL: <http://www.polwiss.fu-berlin.de/theorie/macht1.htm> (Abrufdatum: 20.10.2007).
- Go to Bavaria (2007): URL: <http://www.gotobavaria.org> (Abrufdatum: 10.10.2007).
- Grabher, G. (Hrsg.) (1993): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London, New York.
- Gräf, A. (2005): München in der Krise? Projektorganisation und Wachstumsprobleme in der Film- und Fernsehproduktion – eine mehrdimensionale Clusterstudie (= SPACES 08/2005), Marburg.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Vol. 91, S. 481-510.
- Grant, R.M. (1998): Contemporary strategy analysis. Oxford.
- Haas, H.-D. und Neumair, S.-M. (2007): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt.
- Handelsblatt (2002): Horrorjahr für Fernsehen und Zeitungen. Nr. 247 vom 23.12.02, S. 20.
- Handelsblatt (2003): Auf Haim Saban warten viele Baustellen. Nr. 150 vom 07.08.03, S. 14.
- Hanke, S. (1996): Der Standortwettbewerb um die Medienwirtschaft. Kommunale Handlungsmöglichkeiten am Beispiel der Region Nürnberg. Wiesbaden.
- Hartfiel, G. und Hillmann, K.-H. (Hrsg.) (2007): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- Hess, M. (2006): Unternehmensnetzwerke und Netzwerktheorie. In: Haas, H.-D. und Neumair, S. M. (Hrsg.): Internationale Wirtschaft. München, Wien. S. 557-577.
- Hess, T. und Schumann, M. (2002): Grundlagen der Medienwirtschaft. 2. Auflage. Berlin.



- Hill, M. (2003): Buy-out-Finanzierungen, in: Wolf, B.; Hill, M.; Pfaue, M. (Hrsg): Strukturierte Finanzierungen, Stuttgart, S. 125-165.
- Hofer-Alfeis, J. (1999): Wissensmanagement für die prozeßorientierte Organisation: Grundlagen. In: Hofer-Alfeis, J. (Hrsg): Geschäftsprozeßmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen, Marburg, 1999, S. 105-115.
- Holt, D.B. (1998): „Does Cultural Capital Structure American Consumption?“ In: Journal Of Consumer Research, Vol. 25, S. 1-25.
- Hucke, A. (1996): Gesellschafter und Geschäftsführer der GmbH, juristische und ökonomische Analyse. Wiesbaden.
- Hungenberg, H. und Wulf, T. (2004): Grundlagen der Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg.
- Industrie- und Handelskammer [IHK] (2007): Mezzanine: Finanzierung mit vielen Facetten. In: Wirtschaft Nr. 4/2007. Berlin.
- IHK für München und Oberbayern und Landeshauptstadt München [IHK München und Obb. und LH München] (2003) Medienstandort München, München.
- IHK für München und Oberbayern und Landeshauptstadt München [IHK München und Obb. und LH München] (2007): IuK- und der Medienstandort München 2007. München.
- Institut für Handelsforschung (IFH) (2005): Mezzanine – eine neue Finanzierungsform? In: Handel im Fokus: Mitteilungen des IFH II/05. Köln.
- Janus TV GmbH (2007): Profil. URL: [http://www.janus-tv.de/janustv\\_d/company/profile.html](http://www.janus-tv.de/janustv_d/company/profile.html) (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Jensen, M. C. und Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, 3 (4), S. 305-360.
- Jonas, M. (2006): Brauchen regionale Wirtschaftskluster lebendige „Kooperation“? Ein Überblick anhand einer Auswahl empirischer Studien zu europäischen Hochtechnologieclustern. Reihe Soziologie / Sociological Series 79, Department of Sociology, Institute for Advanced Studies (IHS), Wien.
- Kabel Deutschland GmbH (2007a): Märkte & Produkte. URL: <http://www.kabeldeutschland.com/de/unternehmen/unternehmensprofil/maerkte-produkte.html> (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Kabel Deutschland GmbH (2007b): Unternehmensstrategie. URL: <http://www.kabeldeutschland.com/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html> (Abrufdatum: 06.10. 2007).



- Kiefer, M.-L. (2002): Kirch-Insolvenz- Ende einer ökonomischen Vision? In Media-Perspektiven 2002, S. 491-500.
- Kirsch, W. (2001): Die Führung von Unternehmen. München.
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich [KEK] (2005): Dritter Konzentrationsbericht der KEK: Crossmediale Verflechtungen als Herausforderung für die Konzentrationskontrolle. URL: [http://www.kek-online.de/Inhalte/mkbericht\\_3\\_gesamt.html](http://www.kek-online.de/Inhalte/mkbericht_3_gesamt.html) (Abrufdatum: 08.10.2007)
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich [KEK] (2007): Zehnter Jahresbericht. URL: [www.kek-online.de/Inhalte/jahresbericht\\_06-07.pdf](http://www.kek-online.de/Inhalte/jahresbericht_06-07.pdf) (Abrufdatum: 26.09.2007).
- KPMG (2003): Studie zur strukturellen Veränderung in der Medienbranche. München.
- Kreckel, Reinhard (2005): Soziologie der Herrschaft. Arbeitsblätter zur Vorlesung, Universität Halle. URL: [http://www.sozioologie.uni-halle.de/kreckel/lehre/ss05\\_herrschaft\\_09.pdf](http://www.sozioologie.uni-halle.de/kreckel/lehre/ss05_herrschaft_09.pdf) (Abrufdatum: 15.10.2007).
- Kreile, J. (2007a): Die Stellung des Produzenten im dualen System. URL: <http://www.tv-produzenten.de/grundsaeetze/Stellung%20des%20Produzenten.pdf> (Abrufdatum: 05.10.2007).
- Kreile, J. (2007b): Der Zweitverwertungsmarkt. Ein Weg zur Stärkung der Unabhängigkeit der Produzenten. URL: <http://www.tv-produzenten.de/grundsaeetze/Der%20Zweitverwertungsmarkt.pdf> (Abrufdatum: 05.10.2007).
- Kucher, A. und Meitner, M. (2004): Entwicklungen von Private Equity für Krisenunternehmen, in: Finanz Betrieb, Heft 11/2004, S. 713-719.
- Küpper, H.-U. (1997): Controlling- Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 4. Auflage. Stuttgart,.
- Kutzschenbach, M.v. (2006): Analyse des Informations- und Wissensflusses bei Forstunternehmen. In: Arbeitswissenschaftlicher Forschungsbericht Nr. 2), Freiburg/Br.
- Kutschker, M. und Schmid, S. (2005): Internationales Management. München.
- Legler, H., Schasse, U. (1999), Netzwerkstrukturen zur Förderung des Technologietransfers und von Innovationen in Niedersachsen, Hannover.
- Levine, R. (1997): Financial development and economic growth: views and agenda. In: Journal of Economic Literature, 35(2), S. 688-726.
- Leyshon, A. (1995) Geographies of money and finance I, Progress in Human Geography 19: S. 531-543.



- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis. Wiesbaden.
- Mackenroth, F. (2006): Alles bleibt anders. In Blickpunkt: Film Ausgabe 42/2006, S. 12.
- Mackenroth, F., Schaarschmidt, L., Simonitsch, K. und Seiberlich, H. (2007): Internetfernsehen- TV der nächsten Generation? Technische Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. Studie von PricewaterhouseCoopers, 2007.
- Manager Magazin (2006): Investitionen – Die neuen Geldquellen: URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,407146,00.html> (Abrufdatum: 19.10.2007).
- Martin, R. (1999) 'The new economic geography of money', in: Martin, R. (Hrsg.) Money and the Space Economy, Chichester: John Wiley.
- Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim.
- Medien-campus Bayern e.V. (2005): URL: <http://www.medien-campus-bayern.de> (Abrufdatum: 10.10.2007).
- Meyers Lexikon Online (2007): Macht. URL: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Macht>
- Mintzberg, H. (1991): Generic Strategies. In: Mintzberg, H.; Quinn, J.: The strategy process - concepts, contexts, cases. S. 70-82.
- Mossig, I. (2004a): Standort und Produktionssystem in den Medienclustern München und Köln. Das Beispiel der Produktion von TV-Sendungen, Studien zur Wirtschaftsgeographie, Gießen.
- Mossig, I. (2004b): The Networks Producing Television Programmes in the Cologne Media Cluster: New Firm Foundation, Flexible Specialization and Efficient Decision-making Structures, European Planning Studies 12(2), p.155-71.
- Neumann, F. (2004): IT- und Medienstandort Düsseldorf/ Köln/ Bonn- führend in Deutschland. Bericht zur Exponet Cologne 2004.
- Nicolai, A. T. und Thomas, W. (2004a): Investoren-Aktivismus.
- Niemeyer, M. (2006): Elektrofilm bildet eine strategische Allianz mit der Studio Babelsberg AG. URL: <http://www.studiobabelsberg.com/Newsdetails.78+M547fcafecda.0.html> (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Nonaka I. und Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York und Oxford.
- O'Reilly, C.A. (1983): The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and some Propositions, Research in Organizational Behavior, Vol. 5, S. 103-139.
- Perridon, L. und Steiner, M. (2003): Finanzwirtschaft der Unternehmung. München.



- Pfützer, S. (1995): Strategische Allianzen in der Elektroindustrie, Organisation und Standortstruktur (= Wirtschaftsgeographie, Band 9). Münster.
- Picot, A., Dietl, H. und Franck, E. (2002): Organisation: Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.
- Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Wiesbaden.
- Pollard, J. S. (2003): Small firm finance and economic geography. In: Journal of Economic Geography, Vol. 3, No. 4. S. 429-452.
- Porter, M.E. (1998): „Clusters and the New Economics of Competition.“ In: Harvard Business Review, Vol. 76, S. 77-90.
- Porter, M.-E. (2000): Wettbewerbsvorteile. 6. Auflage. Frankfurt/M.
- Powell W.W., Koput K.W., Bowie J.I. und Smith-Doerr, L. (2002): The spatial clustering of science and capital: accounting for biotech firm-venture capital relationships, Regional Studies 36, S. 229-313.
- Premiere AG (2007): EM.Sport Media AG und Premiere AG bauen strategische Zusammenarbeit deutlich aus. URL: [http://info.premiere.de/inhalt/de/medienzentrum\\_news\\_uk\\_24092007.jsp](http://info.premiere.de/inhalt/de/medienzentrum_news_uk_24092007.jsp) (Abrufdatum: 06.10.2007).
- PricewaterhouseCoopers [PwC] (2006): German Entertainment and Media Outlook: 2006–2010. Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes. Frankfurt/M. u.a.
- ProSieben Sat.1 Media AG (2006): ProSiebenSat.1-Gruppe treibt Expansion im Internet weiter voran. Beteiligung am Social Network „Lokalisten“. URL: <http://www.prosieben-sat1.de/pressezentrum/prosiebensat1mediaag/2006/10/17/23326> (Aufrufdatum: 24.09.2007)
- ProSieben Sat.1 Media AG (2007a): ProSiebenSat.1 Group erwirbt Mehrheit an Ratgeberplattform wer-weiss-was.de, URL: <http://www.prosiebensat1.de/pressezentrum/prosiebensat1mediaag/2007/08/x02912> (Aufrufdatum: 24.09.2007)
- ProSieben Sat.1 Media AG (2007b): Strategien der ProSieben Sat.1 Group. URL: <http://www.pro7.com/unternehmen/strategie> (Abrufdatum: 05.10.2007).
- ProSieben Sat.1 Media AG (2007c): o.A. URL: [http://www.prosiebensat1.com/investor\\_relations/SBS-Portal\\_PK\\_Juni\\_2007/index.php](http://www.prosiebensat1.com/investor_relations/SBS-Portal_PK_Juni_2007/index.php) (Abrufdatum: 05.10.2007).
- ProSieben Sat.1 Media AG (2007d): Konzernstruktur. URL: <http://www.pro7.com/unternehmen/konzernstruktur> (Abrufdatum: 05.10.2007).



- Quinn, J.B. (1991): Strategies for change. In: Mintzberg, H.; Quinn, J.: The strategy process - concepts, contexts, cases. Prentice Hall.
- Ramm, M. (2002): Die Position des Aufsichtsrats des herrschenden Unternehmens im mehrstufigen Konzern (= Reihe: Steuer, Wirtschaft und Recht, Band 215).
- Rappaport, A. (1994): Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Stuttgart.
- Rehäuser, J. und Krcmar, H (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, Stuttgart.
- Schneck, O. (Hrsg.) (2003): Lexikon der Betriebswirtschaft - Über 3.400 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. München.
- Schubert, K. und Klein, M. (Hrsg.) (2006): Das Politiklexikon. Bonn.
- Seeley, E. (2007): „Modeling the Propensity for Industry Clustering.” In: Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application, Vol. 6, S. 64-71.
- Seyoum, B. (2006): „Patent Protection and Foreign Direct Investment.” In: Thunderbird International Business Review, Vol. 48, No. 3, S. 389-404.
- Sideri, K. (2004): „Questioning the Neutrality of Procedural Law: Internet Regulation in Europe through the Lenses of Bourdieu’s Notion of Symbolic Capital.” In: European Law Journal, Vol. 10, No. 1, S. 61-86.
- Siemens, M. (2003): Going Private unter Beteiligung von Finanzinvestoren in Deutschland. Wiesbaden.
- Sjurts, I. (2004): Think global, act local - Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. URL: <http://www.bpb.de/publikationen/OBB2GN.html> (Abrufdatum: 06.10.2007).
- Staatsministerium für Wirtschaft, Information Verkehr, und Technologie (2007): Allianz Bayern Innovativ URL: <http://www.allianzbayerninnovativ.de/cluster/?PHPSESSID=5b440db3c499564b4375d2d355e03888> (Abrufdatum: 10.10.2007).
- Statistisches Bundesamt (2002): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003), Wiesbaden.
- Taylor, M. (2000): Enterprise, Power and Embeddedness: An empirical exploration. In Taylor M. und Vatne, E. (Hrsg.): The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments. Aldershot et al. S. 199-233.
- Theisen, M.R. (2000): Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung. Stuttgart.



- VIP Medienfonds (2007): VIP Medienfonds: URL: <http://www.vip-medienfonds.de/v2/medienfonds.php?chid=35&sid=711fbaf224a5b30aedd731ae66c1c296> (Abrufdatum: 16. 10. 2007).
- Wessel, K.(1996): Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. Paderborn, S. 40-67.
- Wöhe, G. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München: Vahlen.
- Wöhe, G. und Döring, U. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.
- Wolf, B. (2006): Empirischer Untersuchung zu den Einflussfaktoren der Finanzierungsprobleme junger Unternehmen in Deutschland und deren Auswirkungen auf die Wirtschaftspolitik. Karlsruhe.



---

## ANHANG

---

**Tab. A1: Sektorale Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands  
nach Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2003)**

---

|             |  |
|-------------|--|
| <b>92.1</b> | <b>Film- und Videofilmherstellung, -verleih und -vertrieb; Kinos</b>           |
| 92.11       | Film- und Videoherstellung   |
| 92.11.1     | Herstellung von Kinofilmen   |
| 92.11.2     | Herstellung von Fernsehfilmen  |
| 92.11.3     | Herstellung von Industrie-, Wirtschafts- und Werbefilmen                       |
| 92.11.4     | Sonstige Filmherstellung   |
| 92.11.5     | Filmtechnik  |
| 92.11.6     | Tonstudios   |
| 92.12       | Filmverleih und Videoprogrammanbieter  |
| 92.12.1     | Filmverleih  |
| 92.12.2     | Videoprogrammanbieter  |
| 92.12.3     | Filmvertrieb   |
| <b>92.2</b> | <b>Rundfunkveranstalter, Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen</b>    |
| 92.20       | Rundfunkveranstalter, Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen           |
| 92.20.1     | Rundfunkveranstalter   |
| 92.20.2     | Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen                                 |
| 92.31.7     | Selbstständige Bühnen-, Film-, Hörfunk- und Fernsehkünstlerinnen und -künstler |

---

Quelle: Statistisches Bundesamt (2002);, S. 50f



**Tab. A2: Übersicht der Expertengespräche**

| Unternehmen / Institution   | Gesprächspartner         | Funktion  |
|---|--------------------------|---|
| Bavaria Fernsehproduktion GmbH                                      | Hr. Kreuzer              | Leiter Film- und TV-Finanzierung                            |
| Bavaria Film GmbH   | Hr. Gerlach              | Unternehmenssprecher  |
| Bavaria Film- und Fernsehstudios GmbH                               | Hr. Schultz              | Geschäftsführer   |
| Bayerischen Landeszentrale für neue Medien                          | Hr. Kors                 | stv. Geschäftsführer<br>(auch GF Medientage München)        |
| Bayerisches Filmzentrum Geiseltasteig                               | Fr. Conradi              | Geschäftsführerin   |
| Cineatlantica   | Hr. Peipp                | Geschäftsführer   |
| Clusterinitiative Audiovisuelle Medien                              | Fr. Schardt              | Clustermanagerin  |
| Constantin Entertainment GmbH                                       | Hr. Müller               | Geschäftsführer   |
| Cuneo AG  | Hr. Wölflé               | CEO   |
| Dreamtool GmbH  | Hr. Raiser               | Geschäftsführender Gesellschafter                           |
| DSF GmbH  | Hr. Reichert             | Geschäftsführer   |
| El Cartel Media GmbH & Co.KG  | Hr. Krebs                | Leiter Verkaufsmarketing                                    |
| Elektrofilm TMT Postproduction GmbH                                 | Hr. Gamböck              | Geschäftsführer   |
| Fördergemeinschaft Filmtechnik Bayern                               | Hr. Kürzinger            | Vorstand  |
| Game-TV GmbH  | Hr. Wasner               | Geschäftsführer / Gründer                                   |
| Gingerfoot Films GmbH   | Hr. Jensen               | Geschäftsführer   |
| Go!music & filmproduction GmbH                                      | Hr. Schmidt              | Geschäftsführer   |
| Grid-TV Deutschland GmbH  | Hr. Wolf                 | Geschäftsführer und Gründer                                 |
| Janus TV GmbH   | Hr. Solfrank             | Geschäftsführender Gesellschafter                           |
| Kabeldeutschland GmbH   | Fr. Calsow /<br>Hr. Baur | Director Investor Relations /<br>Manager Investor Relations |
| Minga Media Entertainment GmbH<br>ntv                               | Hr. Helling              | Geschäftsführer   |
| Premiere AG   | Fr. Scheil               | Director Investor Relations                                 |
| ProSiebenSat1 Media AG  | Hr. Thul                 | Herstellungsleiter  |
| RTL2 Fernsehen GmbH & Co. KG  | Hr. Glöckner             | Stv. Leiter Finanzwesen                                     |
| Securitel Film + Fernsehproduktions-<br>und Verlagsgesellschaft mbH | Hr. Groß                 | Geschäftsführer   |
| Virgo Film AG   | Hr. Klein                | Vorstand und Gründer  |



### A3: Kurzinformation zum Projekt



## INFORMATIONEN ZUM PROJEKTSEMINAR „MEDIENCLUSTER MÜNCHEN“

### Kapital und Finanzierung als raumzeitliche Parameter in der Münchener Film- und Fernsehwirtschaft

In wissenschaftlichen Untersuchungen fand die Münchener Film- und Fernsehwirtschaft schon mehrfach Beachtung. Dabei wurde bislang jedoch kaum Augenmerk auf die kapitalstrukturellen Verflechtungen der einzelnen Marktteilnehmer und deren Dynamik gelenkt, wie beispielsweise das Eingehen und Auflösen gegenseitiger Minderheitsbeteiligungen. Das Projekt strebt an, diese Forschungslücke ein Stück weit zu schließen. Zu erklären gilt es, wie unterschiedliche Beteiligungsformen innerhalb lokaler, wissensbasierter Ökonomien wirksam werden.

Besondere Berücksichtigung erfahren dabei Prozesse der Wissensgenese, also z.B. die Frage, mit welchen Konsequenzen Veränderungen in den Eigentums- und Besitzverhältnissen in Bezug auf Lernprozesse innerhalb der Wertschöpfungssysteme einhergehen. Gestützt auf eine explorative Studie des Film- und Fernsehclusters in Unterföhring / Ismaning sowie in Grünwald-Geiseltal sollen aufschlussreiche Hinweise darüber erlangt werden, wie gegenwärtig gängige Finanzierungsvorgehen wie *cross investments*, beteiligungsfinanzierte Unternehmensgründungen oder Desinvestitionen (z.B. im Fall des zusammenbrechenden Kirchimperiums) diesbezüglich wirken.

Nähere Informationen zum Projekt erhalten Sie auch unter folgendem link: [http://www.wigeo.bwl.uni-muenchen.de/news/Projektinfo\\_Mediencluster.pdf](http://www.wigeo.bwl.uni-muenchen.de/news/Projektinfo_Mediencluster.pdf)

gez. Zademach,  
im Juni 2007

#### Kontakt:

Dr. Hans-Martin Zademach  
Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie der  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Luisenstr. 37  
80333 München

Tel.: 089 / 289-22816  
Email: [zademach@lmu.de](mailto:zademach@lmu.de)

---

Postadresse:  
Luisenstr. 37  
D-80333 München

Hausanschrift:  
Eingänge VI oder VII der Technischen Universität  
Luisenstr./ Ecke Gabelsbergerstr.  
U-Bahn: U2/U8, Haltestelle: Königsplatz

Telefon: +49 (0)89 / 289-22803  
Telefax: +49 (0)89 / 289-22877  
[www.wigeo-muenchen.de](http://www.wigeo-muenchen.de)



#### A4: Gesprächsleitfaden



### PROJEKTSEMINAR IM SS 2007

#### Mediencluster München: Kapital und Finanzierung als raumzeitliche Parameter in der Münchener Film- und Fernsehbranche

##### Leitfaden Experteninterview (Unternehmen)

Gesprächspartner (Untern.): \_\_\_\_\_  
Interviewtermin/-ort: \_\_\_\_\_ Beginn / Ende: \_\_\_\_\_  
Interviewer: \_\_\_\_\_

#### Block 1: Einführung (ggf. nochmals Vorstellung der eigenen Person und des Projekts)

- Bitte skizzieren Sie zunächst kurz Ihr Unternehmen und Ihr Tätigkeitsprofil (Wie lange in Bestand, MA, Standorte, Hauptgeschäftsfelder und deren Entwicklung, Umsatz nach Geschäftsfeldern und Standorten, Wettbewerbssituation; Gegenwärtige Position, berufliche Laufbahn)

#### Block 2: Austauschbeziehungen

- Mit welchen Partnern (evtl. spezifizieren) arbeiten Sie häufiger zusammen? Wie werden allgemein Kontakte zu Partnern gepflegt? Wie werden neue Geschäftskontakte geschaffen?
- Wie gelangen Sie in Ihrem Umfeld an Branchen bzw. geschäftsrelevante Informationen? Werden Marktanalysen eingekauft? Rolle persönlicher Kontakte, Trendsetter, Mitarbeiterfluktuation?
- Haben Sie konkrete Instrumente entwickelt, um solche Informationen für sich im Unternehmen zu nutzen? (vgl. *Externalisierung, Internalisierung, Kombination bzw. Sozialisation von explizitem und implizitem Wissen*)

#### Block 3: Kapitalbeteiligungen und Finanzierung

[=> Schaubild Beteiligungen vorlegen und Vollständigkeit unserer Informationen zu Eigentumsverhältnisse/Beteiligungsstrukturen abklären]

- Kennen Sie die jeweiligen Motive (für Investoren und Objekte) der abgebildeten Investitionen?
- Mit welchen Auswirkungen bzw. welcher strategischen Bedeutung gehen die Beteiligungen einher? Aus welchen Gründen?
  - im Hinblick auf die Entwicklung des Unternehmens [*Selektion, Adaption, Mutation*],
  - bzgl. des operativen Geschäfts [*Handlungsermöglichend vs. -beschränkend*],
  - hinsichtlich des gesamten Standorts.
  - [nur bei mehrfacher Beteiligung: Sind für Sie Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichen Shareholdern bemerkbar? Wie erfolgen Abstimmungsprozesse? (innerhalb des Unternehmens/zwischen den Shareholdern) [*vgl. kollektive, autoritäre, allokativer Machtmechanismen*]
- Welche Möglichkeiten der Finanzierung / Kapitalbeschaffung werden in Ihrem Unternehmen sonst noch genutzt? Aus welchen Gründen? Vor- und Nachteile (insbesondere gegenüber Beteiligungen)?

#### Block 4: Abschluss

- Wie beurteilen Sie die ausgeprägten Unternehmensverflechtungen der Medienbranche, v.a. auch der Film- und Fernsehbranche am Standort München allgemein? [*vgl. auch Bourdieu: Soziale, ökonomische, symbolische und kulturelle Dimension von Kapital?*]
- Perspektiven? Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige Lage Ihres Unternehmens, der Branche sowie des Standorts ein? Probleme?
- Was bzw. welche Maßnahmen wären hilfreich zur weiteren Entwicklung Ihres Unternehmens, der Branche und des Standorts? Sonstige Anmerkungen?

Herzlichen Dank.



