

Birthe-Marie Mosen

Neue Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche

Kooperationen und Netzwerke als
Instrumente zur Erlangung von
Wettbewerbsvorteilen



Springer Gabler

Medienmanagement und E-Business

Reihe herausgegeben von

Joachim Eigler, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Medienmanagement, Universität Siegen, Siegen, Deutschland

Die Schriftenreihe befasst sich mit betriebswirtschaftlichen und managementorientierten Problemstellungen von Unternehmen der Medienbranche. Medienunternehmen stehen im Zuge des immer weiteren Vordringens digitaler Medien in alle Lebensbereiche vor enormen Herausforderungen hinsichtlich der Erfolgssicherung unter sich schnell ändernden Wettbewerbsbedingungen. In enger Verbindung damit steht die Auseinandersetzung mit Onlinemedien und allen Aspekten internetgestützter Geschäftsmodelle im Bereich „E-Business“. „Medienmanagement“ und „E-Business“ greifen somit immer enger ineinander. Die Schriftenreihe verfolgt das Ziel, Forschungsergebnisse auf hohem wissenschaftlichen Niveau zu präsentieren, zugleich aber auch der praktischen Relevanz und Umsetzbarkeit von Lösungskonzepten Rechnung zu tragen.

Der Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Medienmanagement an der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/15813>

Birthe-Marie Mosen

Neue Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche

Kooperationen und Netzwerke als
Instrumente zur Erlangung von
Wettbewerbsvorteilen

Birthe-Marie Mosen
Wiehl, Deutschland

Dissertation zur Erlangung des Dr. rer. pol. der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften,
Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an der Universität Siegen
vorgelegt von Dipl.-Kauffrau, Dipl.-Medienwirtin Birthe-Marie Mosen
Tag des Rigorosums: 21.06.2021
Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein
Vorsitzender der Promotionskommission: Univ.-Prof. Dr. Giuseppe Strina
Der amtierende Dekan der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinfor-
matik und Wirtschaftsrecht: Univ.-Prof. Dr. Marc Hassenzahl

Medienmanagement und E-Business

ISBN 978-3-658-36267-6

ISBN 978-3-658-36268-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36268-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiblio-
grafie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,
die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung
des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen
etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die
Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des
Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen
in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag
noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den
Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographi-
sche Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen
neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden
GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Vor dem Hintergrund der tiefgreifenden Entwicklungen auf den TV- und Bewegtbildmärkten befasst sich die Arbeit von Frau Mosen mit der Bedeutung und den Arten von Unternehmenszusammenschlüssen in Form von Kooperationen und Netzwerken aus Sicht der TV-Anbieter. Insbesondere untersucht die Verfasserin, inwieweit Kooperationsstrategien einen Beitrag dazu leisten können, die Wettbewerbsposition der TV-Anbieter unter neuen Marktbedingungen und in Abhängigkeit von den Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und der Internettechnologien zu stärken. Bereits in den grundlegenden Kapiteln gelingt es der Verfasserin, die Komplexität der Marktstrukturen sowie der wechselseitigen Beziehungen der Akteure deutlich zu machen.

Mit Blick auf die bestehenden Forschungsdefizite in diesem Bereich entwickelt Frau Mosen durch eine Kombination von Modellen und Ansätzen des strategischen Managements einen „Strukturrahmen“ eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks, mit dem Kooperationsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfung identifiziert und aus strategischer Sicht bewertet werden können. Besonders hilfreich für strategische Überlegungen bezüglich der Kooperationstätigkeiten von traditionellen TV-Anbietern auf sich ändernden Bewegtbildmärkten ist in diesem Zusammenhang die vorgenommene Systematisierung von Kooperationsoptionen.

Darüber hinaus werden Aktionsfelder zur Gestaltung und Planung einer kooperativen sowie ko-opetitiven Zusammenarbeit in der TV-Branche identifiziert und dargestellt, wobei jeweils die Chancen und Risiken aufgezeigt werden. In den einzelnen Abschnitten zur Wahl des Kooperationspartners, zur Steuerung der Dualität von Vertrauen und Macht, zur Bedeutung von Kooperationen

im Fall von Standardisierungsstrategien, zur Schaffung einer Ressourcensymmetrie in Projektnetzwerken und zur modularen Leistungserstellung werden diese Aktionsfelder kritisch und sachkundig ausgeleuchtet.

Mit der Betrachtung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen der traditionellen TV-Anbieter und der Ableitung von Aktions- und Handlungsfeldern schließt die Arbeit eine wichtige Forschungslücke im Bereich des strategischen TV-Managements. Die Arbeit von Frau Mosen liefert wertvolle Ergebnisse für TV-Anbieter, die gefordert sind, auf volatilen Medienmärkten zukunftsweisende Strategien bezüglich ihrer Kooperationsaktivitäten zu entwickeln.

09.10.2021

Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler
Universität Siegen
Siegen, Deutschland

Danksagung

Netzwerke in der Bewegtbildbranche ermöglichen es allen beteiligten Akteuren seit jeher, gemeinsame Ziele zu erreichen und große Projekte zu verwirklichen. Ebenso verhält es sich in der Wissenschaft. Den erfolgreichen Abschluss großer Projekte schafft man nicht allein.

Die vorliegende Dissertation entstand maßgeblich während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Medienmanagement an der Universität Siegen. Ich danke dem Lehrstuhlinhaber und meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler in herzlichster Weise, dass er mir ermöglichte, diese Dissertation an seinem Lehrstuhl zu verfassen. Seine fachlichen Hilfestellungen haben diese Arbeit entscheidend geprägt. Sein steter Glaube an das Gelingen dieser Dissertation und seine Geduld haben mich dazu ermuntert, neue Gebiete zu betreten und vielfältige Aspekte der Medienlandschaft zu erforschen. Darüber hinaus danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Volker Stein für die Bereitschaft zur Übernahme des Zweitgutachtens und Herrn Univ.-Prof. Dr. Giuseppe Strina, der den Vorsitz der Promotionskommission innehatte.

Meine Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl und in der Fakultät sorgten immer für den so wichtigen persönlichen und wissenschaftlichen Austausch, der stets sehr freundschaftlich geprägt war. Tanja Sanchez, Dr. Nina Schirmer, Katrin Ebert, Dr. Philipp Hoberg, Jonas Brühl, Samaneh Azarpour und Dr. Jens Jacobs bildeten dabei stets eine Konstante. Ihre Freundschaft und Zuverlässigkeit sorgten für das herzliche und persönliche Ambiente, das mir immer so viel Freude bei meiner Arbeit bereitete. Sie machten diese Zeit zu einem unvergesslichen Lebensabschnitt und dafür danke ich Ihnen von ganzem Herzen.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Lehrstuhlkollegin und Freundin Dr. Laura Dorfer. Ihre motivierenden Worte, ihre Korrekturarbeiten und ihr großes

wissenschaftliches Talent, an dem sie mich immer hat teilhaben lassen, haben mich auf dem gesamten Weg begleitet.

Mein Ehemann und meine Söhne sind mein Ein und Alles. Daher bin ich ihnen unendlich dankbar, dass sie viele Stunden auf mich verzichtet haben, damit ich diese Arbeit schreiben konnte. Auch danke ich meinen Eltern und Geschwistern, die mich ermutigt haben, eine Dissertation überhaupt in Angriff zu nehmen. „Was macht die Arbeit?“ fragte mich mein Vater sehr häufig und stets mit einem Augenzwinkern.

– Vaddi, sie ist fertig und ich widme sie Dir.

Wiehl
Oktober 2021

Birthe-Marie Mosen

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung und Motivation	1
1.2	Stand der Literatur	4
1.3	Forschungsziel und Konzeption der Arbeit	6
1.4	Wissenschaftstheoretische Einordnung	8
2	Einfluss der Digitalisierung auf die Struktur und den Wettbewerb im TV-Markt	11
2.1	TV-Inhalte als ökonomische Produkte	11
2.2	Struktur des deutschen TV-Marktes	14
2.2.1	Regelung des dualen Rundfunksystems in Deutschland durch den Medienstaatsvertrag	14
2.2.2	Traditionelle und neue Bewegtbildanbieter in Deutschland	19
2.2.3	Leistungsangebote und Erlösmodelle von deutschen TV- und Streaming-Anbietern	23
2.2.3.1	Leistungsangebote und Erlösmodelle von Free-TV-Anbietern im dualen System	23
2.2.3.2	Entgeltfinanzierte Erlösmodelle von Bewegtbildanbietern	26
2.2.3.3	Interdependenzen auf dem mehrseitigen TV-Markt	28
2.2.4	Wertschöpfungsprozesse im Fall von Rundfunkunternehmen	29
2.2.4.1	Die Wertschöpfungskette im TV-Markt	29

2.2.4.1.1	Lineare Darstellung der Wertschöpfung im TV-Markt	29
2.2.4.1.2	Wertschöpfungsdarstellung anhand des X-Modells der Medienindustrie nach Tzouvaras und Hess	33
2.2.4.2	Beschaffungsmanagement eines TV-Anbieters	35
2.2.4.2.1	Programmbeschaffung als strategische Aufgabe	35
2.2.4.2.2	Grundlegende Strategien bei der Programmbeschaffung und der Contentproduktion	36
2.2.4.3	Programmbündelung	39
2.2.4.4	Programmdistribution	42
2.2.5	Ausgangssituation traditioneller TV-Anbieter in einer mehrseitigen Marktstruktur	43
2.2.5.1	Basale Strategien des TV-Anbieters im Zuschauermarkt	43
2.2.5.2	Besonderheiten des TV-Werbemarkts	45
2.2.5.3	Ökonomische Bedeutung von TV-Nutzungsrechten	47
2.3	Digitalisierung und Konvergenz der Medienmärkte als Voraussetzung neuer Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche	48
2.3.1	Medienkonvergenz als Grundlage für transformative Entwicklungen auf dem TV-Markt	48
2.3.2	Änderung des Nutzungsverhaltens als Ausgangspunkt neuer Leistungsangebote	51
2.3.3	Zunehmende Digitalisierung und Mobilisierung als Treiber der Konvergenz von Medienmärkten	55
2.3.3.1	IPTV als technologischer Treiber der Digitalisierung im TV-Markt	55
2.3.3.2	Formen der Entlinearisierung auf dem deutschen Bewegtbildmarkt	57
2.3.4	Neue Leistungsangebote traditioneller und neuer Akteure auf dem deutschen Bewegtbildmarkt	61
2.3.4.1	Nonlineare Angebote von Free- und Pay-TV-Anbietern	61

2.3.4.2	Angebote von Streaming- und Videoplattformen	62
2.3.4.3	Mobile TV und die Rolle des Second Screens	64
2.3.4.4	Social TV	66
2.3.5	Nutzung der Potenziale von interaktivem Zuschauerverhalten	68
2.3.5.1	Wirtschaftliche Potenziale des interaktiven Bewegtbildkonsums	68
2.3.5.2	Individualisierung und Personalisierung von Bewegtbildangeboten als Folge der Interaktivität	70
2.4	Transformationen bestehender Geschäftsmodellelemente in der TV-Branche	72
2.4.1	Begründung der Transformationen bestehender Geschäftsmodellelemente	72
2.4.2	Die Entstehung neuer Erlösmodelle	74
2.4.2.1	Neue Formen der Werbefinanzierung bei linearen und nonlinearen Bewegtbildangeboten	74
2.4.2.2	Entgeltfinanzierung als stark wachsende Erlösponente für nonlineare Angebote	76
2.4.2.3	Nutzungs- und Verwertungsrechte als Erlösquelle für TV-Anbieter	78
2.4.2.4	Kombinierte Erlösmodelle	80
2.4.3	Auswirkung der Digitalisierung auf die TV-Wertschöpfung aus Sicht eines TV-Anbieters	81
2.5	Zwischenfazit	84
3	Kooperationen und Netzwerke auf TV-Märkten als Antwort auf veränderte Wettbewerbssituationen und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	87
3.1	Inhaltliche Vorüberlegungen	87
3.2	Kooperative Aktivitäten auf dem TV-Markt als Quelle für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	88
3.2.1	Kooperations- und Netzwerkbegriff	88
3.2.2	Relevante Kooperations- und Netzwerkformen in der TV-Branche	91
3.2.2.1	Strategische Allianzen	91

3.2.2.2	Projektnetzwerke	94
3.2.2.3	Diagonale Formen der Kooperation	96
3.2.3	Limitationen kooperativen Verhaltens in der TV-Branche	97
3.3	Erklärungsansätze der Strategieforschung für die Entstehung von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche	102
3.3.1	Inhaltliche Vorüberlegungen	102
3.3.2	Einfluss der Branchenstruktur	105
3.3.2.1	Strukturanalyse der TV-Branche	105
3.3.2.2	Strategische Gruppen	109
3.3.2.3	Generische Strategiekonzepte als Erklärungsansatz für die Bildung von Kooperationen und Netzwerken	113
3.3.2.3.1	Bildung von TV-Netzwerken aufgrund von Kostenvorteilen	113
3.3.2.3.2	TV-Netzwerkstrategien auf Basis des Differenzierungsvorteils	115
3.3.3	Einfluss wertvoller Ressourcen und Kernkompetenzen von Bewegtbildanbietern	117
3.3.3.1	Rentenpotenziale von Ressourcen und Kernkompetenzen bei Bewegtbildanbietern	117
3.3.3.2	Netzwerkfähigkeit als Kernkompetenz eines TV-Anbieters und ihre Relevanz zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	119
3.3.3.3	Bewertung des Stellenwerts erfolgskritischer Ressourcen im Rahmen von Kooperationen auf dem Bewegtbildmarkt	122
3.3.4	Einfluss des Verhaltens von Marktakteuren aus spieltheoretischer Perspektive	126
4	Implikationen für die Entwicklung eines Wertschöpfungsnetzwerkmanagements in der TV-Branche zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	131
4.1	Inhaltliche Vorüberlegungen	131
4.2	Gestaltung des Contentmanagements im TV-Wertschöpfungsnetzwerk	132

4.2.1	Contentmanagement eines TV-Anbieters	132
4.2.2	Contententwicklung und -produktion im TV-Wertschöpfungsnetzwerk	134
4.2.2.1	Starker Innovationsbedarf und steigende Innovationsgeschwindigkeit als Folge von Disruptionen in der Fernsehindustrie	134
4.2.2.2	Crossmediale Contentproduktion	139
4.2.2.3	Kollektive Strategien in Produktionsnetzwerken	143
4.2.3	Contentpackaging im TV-Wertschöpfungsnetzwerk	144
4.2.4	Contentdistribution im TV-Wertschöpfungsnetzwerk	146
4.3	Anforderungen an das Rechtemanagement eines TV-Anbieters im TV-Wertschöpfungsnetzwerk	148
4.3.1	Nutzungs- und Verwertungsrechte für Content als Wirtschaftsgüter und die Bedeutung des Rechtemanagements als Kernkompetenz eines Bewegtbildanbieters	148
4.3.2	Netzwerkstrukturen des internationalen Fernsehformathandels	153
4.4	Die Entwicklung der Werbefinanzierung im TV-Wertschöpfungsnetzwerk unter Berücksichtigung der Theorie der mehrseitigen Märkte	155
4.4.1	Mehrseitige Märkte in der TV-Branche und die Herausbildung eines TV-Ökosystems	155
4.4.2	Neue Erlösstrategien im Rahmen des Wertschöpfungsnetzwerkes im Rahmen der Werbeplatzierung	158
4.4.3	Notwendigkeit von Kooperationsstrategien zur Stärkung des linearen TV in crossmedialen Vermarktungskonzepten	160
4.5	Entwicklung eines Strukturrahmens für ein Wertschöpfungsnetzwerk in der TV-Branche	163
4.5.1	Methodische Vorüberlegungen	163
4.5.2	Ableitung eines Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters	166

4.5.3	Systematik der Kooperationsoptionen von TV-Anbietern und Handlungsempfehlungen in Anlehnung an den Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk	170
4.5.4	Wettbewerbsstrategische Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen im Rahmen eines Wertschöpfungsnetzwerks in der TV-Branche	178
4.5.4.1	Wahl des Kooperationspartners	178
4.5.4.2	Steuerung der Dualität von Vertrauen und Macht	180
4.5.4.3	Bedeutung von Kooperationen bei Standardisierungsstrategien	182
4.5.4.4	Schaffung einer Ressourcensymmetrie in Projektnetzwerken	184
4.5.4.5	Modulare Leistungserstellung im Wertschöpfungsnetzwerk	186
4.5.5	Bewertung des Beitrags des Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk	189
5	Schlussbetrachtung	193
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	193
5.2	Implikationen für die Praxis und Forschung	196
5.3	Ausblick	197
	Literaturverzeichnis	199

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AGF	AGF Videoforschung GmbH
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AVoD	Advertising financed Video on Demand
BBC	British Broadcasting Corporation
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
BR	Bayerischer Rundfunk
CD	Compact Disc
CE-HTML	Programmiersprache für Consumer Electronic-Geräte
DVB	Digital Video Broadcasting
DVD	Digital Versatile Disc
E-Commerce	Electronic Commerce
EPG	Electronic Program Guide
Free-TV	Free Television, dt.: kostenlos empfangbares Fernsehen
FSK	Freiwillige Selbstkontrolle Filmwirtschaft GmbH
GG	Grundgesetz für die Bunderepublik Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HbbTV	Hybrid broadcast broadband TV
HR	Hessischer Rundfunk
IETV	Internet Enabled Television
IFRS	International Financial Reporting Standards
Inc.	Incorporated
IP	Internet Protocol
IPTV	Internet Protocol Television

KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
LLC	Limited Liability Company
LTE	Long Term Evolution
M-Commerce	Mobile Commerce
MPEG	Moving Picture Experts Group
MStV	Staatsvertrag zur Modernisierung der Medienordnung in Deutschland
NWDR	Nordwestdeutscher Rundfunk
Pay-TV	Pay Television, dt.: gegen Entgeltzahlung empfangbares Fernsehen
PPV	Pay per View
PVR	Personal Video Recorder
RB	Radio Bremen
RStV	Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien
RTL	Radio Télévision Luxembourg
SA	Société Anonyme
SDR	Süddeutscher Rundfunk
SE	Societas Europaea
SVoD	Subscription-Video-on-Demand
SWF	Südwestfunk
T-Commerce	Television Commerce
TV	Television
TVoD	Transactional-Video-on-Demand
VDSL	Very High Speed Digital Subscriber Line
WLAN	Wireless Local Area Network
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Anbieter auf dem deutschen Bewegtbildmarkt	20
Abbildung 2.2	Interdependenzstruktur der Medienmärkte (Wirtz 1994, S. 19, 2019, S. 40)	29
Abbildung 2.3	TV-Wertschöpfung (Berger 2008, S. 48)	31
Abbildung 2.4	Wertkette der TV-Wirtschaft nach Wirtz (Wirtz 2003, S. 143; 2019, S. 476)	32
Abbildung 2.5	Das X-Modell als Ordnungsrahmen für Medienbranchen (leicht modifizierte Darstellung nach Tzouvaras/Hess 2002, S. 183)	34
Abbildung 2.6	Formen linearer und nichtlinearer Bewegtbildangebote (eigene Darstellung in Anlehnung an Abreu et al. 2017, S. 60)	58
Abbildung 2.7	Interaktivitätsstufen von Bewegtbildangeboten (eigene Darstellung in Anlehnung an Dahm/Rössler/Schenk 1998, S. 23)	69
Abbildung 2.8	Grundformen der Preisdifferenzierung bei Medienprodukten (eigene Darstellung in Anlehnung an Knieps 2008, S. 210–221; Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 51–52; Skiera/Spahn 2002, S. 273)	77
Abbildung 3.1	Strategische Gruppen im deutschen TV-Markt in Hinblick auf die Kriterien Markt- und Produktbreite (eigene Darstellung in Anlehnung an Radtke 2010b, S. 71)	111

Abbildung 3.2	Strategische Gruppen im deutschen Fernsehmarkt in Hinblick auf die Kriterien Spezialisierung/Differenzierung und Qualität/Kosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Gläser 2014, S. 684)	112
Abbildung 3.3	Möglichkeiten der Netzwerkgestaltung in Abhängigkeit von verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Das/Teng 2000, S. 45 und Radtke 2010b, S. 143–144)	121
Abbildung 3.4	Value Net (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 30)	128
Abbildung 4.1	Kommerzielles Rechtemanagement (eigene Darstellung in Anlehnung an Grisebach 2005, S. 43)	150
Abbildung 4.2	Strukturrahmen für ein Wertschöpfungsnetzwerk in der TV-Branche (eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburger/Nalebuff 1996 und Tzouvaras/Hess 2002)	168
Abbildung 4.3	Systematik der Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters	172
Abbildung 4.4	Modularer Entstehungsprozess eines TV-Programms (eigene Darstellung in Anlehnung an Gläser 2014, S. 154)	188



1.1 Problemstellung und Motivation

Mit zunehmender Digitalisierung und Internationalisierung gewinnen die Strukturen des deutschen Bewegtbildmarkts an Komplexität und der Wettbewerb zwischen den Akteuren der Branche verschärft sich. Neue Anbieter wie beispielsweise die Netflix, Inc. treten in den Bewegtbildmarkt ein und sorgen mit ihren neuartigen Geschäftsmodellen für eine Fragmentierung des bisher stark oligopolistisch geprägten Marktes. Traditionelle TV-Angebote haben im Bewegtbildmarkt bisher noch die stärkste Relevanz, die aber zugunsten der Angebote der neuen Anbieter im Bewegtbildmarkt seit Jahren stetig abnimmt (Koch/Beisch 2020, S. 483). Allein die Zahl der Nutzer von Streaming-Portalen stieg in Deutschland in dem Zeitraum zwischen 2015 und 2020 von 15 % auf 48 % der Gesamtbevölkerung (Koch/Beisch 2020, S. 485; Kupferschmitt 2015, S. 385). Traditionelle Anbieter von TV-Inhalten stellen sich auf diesen Wandel ein, indem sie mit neuen Angebotsformen zusätzliche Marktsegmente erschließen und die Innovationsgeschwindigkeit innerhalb des eigenen Unternehmens steigern. Mithilfe von kooperativen Zusammenschlüssen innerhalb der Branche können traditionelle Kerngeschäfte gestärkt und Effizienzpotenziale in der Wertschöpfung ausgenutzt werden (Lobigs/Neuberger 2018, 170, 183).

Die neuen Rahmenbedingungen des Marktes sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck führen zu einer Suche nach neuen Strategien und Organisationsformen, die eine agile und schnelle Anpassung an das volatile Marktumfeld ermöglichen (Hennig-Thurau et al. 2019, S. 40). Um die eigene Position im Markt zu stärken, sind aus Sicht eines TV-Anbieters kooperative Strategien eine zielführende Organisationsform zur Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse

und zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Im Bereich der Entwicklung und Produktion von Bewegtbildinhalten sind Kooperationen im Rahmen von Netzwerken, in denen auch TV-Anbieter agieren, seit langem üblich. Netzwerkartige Organisationsformen entsprechen den vielschichtigen Anforderungen des TV-Marktes (Windeler/Sydow 2004, S. 3) und bieten den Akteuren im Rahmen der projektgebundenen Contentproduktion Flexibilität. Kooperationen auf anderen Stufen der TV-Wertschöpfung unterliegen aufgrund der publizistischen Bezüge von TV-Inhalten einer Anzeigepflicht. Sie werden hinsichtlich der Konzentrationen auf dem Markt durch öffentliche Instanzen geprüft (Gläser 2014, S. 95) und können daher nicht uneingeschränkt vollzogen werden.

In der Praxis sind ungeachtet all dieser Anforderungen zahlreiche Kooperationen von TV-Anbietern mit unterschiedlichen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette zu beobachten. Die Ausprägungen dieser Zusammenschlüsse sind vielfältig und unterscheiden sich beispielsweise in der Dauer, der Intensität und in der Zielsetzung der Akteure. Die Auseinandersetzung mit zwischenbetrieblichen Kooperationen innerhalb der TV-Branche hat bisher nur punktuell in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur Beachtung gefunden, obwohl die Bedeutung von interorganisationalen Bündnissen vor allem im Kontext des technologischen Fortschritts und der damit zusammenhängenden Auswirkungen auf den Wettbewerb seit langem untersucht wird (siehe unter anderem Davidow/Malone 1992; Sydow 1992; Wildemann 1997; Zentes/Swoboda/Morschett 2005a).

In der vorliegenden Arbeit stehen unternehmerische Zusammenschlüsse in der Bewegtbildbranche aus Sicht der traditionellen TV-Anbieter im Vordergrund. Bei diesen Kooperationen handelt es sich um Bündnisse, die von rein vertraglichen Abhängigkeitsbeziehungen abzugrenzen sind. Alle Kooperationspartner verfolgen dabei das Ziel, durch eine kooperative Zusammenarbeit eine vorteilhaftere Position im Wettbewerb zu erlangen (Sjurts 2000, S. 17). Dabei ist es auch nicht auszuschließen, dass Kooperationen ebenso mit Wettbewerbern aus dem eigenen Markt eingegangen werden. Auch bei diesen Konstellationen ist es möglich, dass alle Beteiligten voneinander profitieren und ihre Stellung im Bewegtbildmarkt nach der Zusammenarbeit besser ist als zuvor (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49–50; Evens 2014, S. 63).

Die Kernleistung aller traditionellen TV-Anbieter ist die Bündelung von Bewegtbildinhalten zu einem sendefertigen Programm. Dabei spielt die Ausgestaltung des Geschäftsmodells eines TV-Anbieters eine maßgebende Rolle. Je nachdem, ob es sich um öffentlich-rechtliche oder um private respektive um einen Free-TV- oder einen Pay-TV-Anbieter handelt, spielen unterschiedliche Determinanten und unternehmerische Ziele bei der Leistungserstellung eine Rolle. Während öffentlich-rechtliche Anbieter einer Versorgungspflicht nachkommen

müssen und ihr Programm hauptsächlich durch die Zahlung von Rundfunkbeiträgen ermöglicht wird, stellen bei privaten TV-Anbietern Werbeeinnahmen die größte Umsatzquelle dar (Karstens 2020, S. 925) und eine ihrer Hauptaufgaben ist daher die Vermarktung von Werberaumleistung. Die Mehrdimensionalität des Wettbewerbs im TV-Markt findet seinen Ursprung in einem Abhängigkeitsverhältnis, in dem sich der Werbe-, der Rezipienten- und der Contentmarkt befinden, da für ein attraktives Werbeumfeld zahlreiche Rezipienten und aus Sicht des Rezipienten attraktiver Content vonnöten sind (Doyle 2013, S. 13; Evans/Schmalensee 2007, S. 158–159; Rochet/Tirole 2006, S. 646–647). Der hohe Wettbewerbsdruck auf den Werbe-, Rezipienten- und Contentmärkten führt dazu, dass alle Akteure auf den Märkten ungeachtet ihres jeweiligen Geschäftsmodells auf Kooperationen angewiesen sind.

Im Anschluss an die Programmbündelung wird dem Rezipienten das Programm über verschiedene Distributionswege zur Verfügung gestellt. Durch die zunehmende Konvergenz der Medienmärkte sind die Grenzen der Wertschöpfungsstufen eines Bewegtbildproduktes nicht mehr trennscharf zu ziehen. In der Konsequenz kommen verstärkt Integrationsstrategien zum Tragen: TV-Anbieter versuchen, durch vorwärts- und rückwärtsgerichtete Integrationen angrenzende Wertschöpfungsstufen anzugliedern, um eine bessere Kontrolle über die Contentproduktion und die Contentdistribution zu erlangen (Gläser 2014, S. 353).

Unternehmerische Kooperationen im Sinne einer zeitlich begrenzten Zusammenarbeit mit klar formulierten Zielsetzungen sind seitens eines TV-Anbieters in vielfältiger Art und Weise möglich und werden auch praktiziert. Bislang fehlt aber noch eine Untersuchung, inwieweit Kooperationsstrategien dazu beitragen, die Wettbewerbsposition von traditionellen TV-Anbietern im neuen digital-konvergenten Marktumfeld zu stärken. Darüber hinaus ist ebenfalls noch offen, worin der jeweilige Beitrag von Kooperationen für TV-Anbieter bestehen kann und welche Determinanten wie beispielsweise der Geschäftsmodelltyp oder der Kooperationspartner hierauf Einfluss haben. Um Strategieempfehlungen für Akteure des TV-Marktes darauf basierend abzuleiten, fehlt ein Strukturrahmen, welcher es den TV-Anbietern ermöglicht, Kooperationsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfung zu identifizieren, zu systematisieren und zu beurteilen. Diese Lücke in dem Feld des Medienmanagements soll die vorliegende Arbeit schließen. Zu diesem Zweck wird zum einen auf theoretische Grundlagen der Spieltheorie in Anlehnung an Brandenburger und Nalebuff (1996) Bezug genommen, und zum anderen auf Erkenntnisse eines konzeptionell erstellten Ordnungsrahmens der Medienindustrie nach Tzouvaras und Hess (2002) zurückgegriffen. Dadurch finden die wettbewerbsstrategischen Dimensionen in der TV-Branche sowie die Besonderheiten der TV-Wertschöpfungskette

im neuen Marktumfeld inhaltliche Berücksichtigung. Eine anschließende Systematisierung der Kooperationsoptionen kann aus Sicht eines TV-Anbieters dabei behilflich sein, die aus der jeweiligen Kooperation erfolgenden Potenziale für den TV-Anbieter zu bewerten.

1.2 Stand der Literatur

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Themengebieten Medienmanagement, insbesondere in Bezug auf die TV-Branche, Kooperationsmanagement sowie dem strategischen Management respektive dem wettbewerbsstrategischen Verhalten von Unternehmen. Alle Themenfelder werden in der Literatur umfangreich behandelt, allerdings wurden sie mit Blick auf das hiesige Forschungsinteresse bisher noch nicht in einen Gesamtzusammenhang gebracht.

Medienmanagement ist ein vergleichsweise junges und interdisziplinäres Themenfeld, das insbesondere auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen der Medienwirtschaft abzielt. Intensive Auseinandersetzungen mit diesem Gebiet erfolgen bisher beispielsweise bei Wirtz (2019), Albarran et al. (2018), Zydyrek (2017), Gläser (2014) und Schumann et al. (2014). Diese Arbeiten befassen sich mit allgemeinen, betriebswirtschaftlichen Managementfragen bei Medienunternehmen unter Berücksichtigung ihrer branchentypischen Eigenschaften. Einige Quellen behandeln das Feld Medienmanagement unter der besonderen Berücksichtigung einer zusätzlichen Fachdisziplin und so befassen sich beispielsweise Dewenter und Rösch mit dem Themenfeld Medienmanagement aus Sicht der Wettbewerbsökonomie (2017), Friedrichsen et al. (2015) und Sjurts (2005) aus Sicht der strategischen Managementlehre sowie Habann (2003) aus Sicht der Innovationsmanagementlehre.

Darüber hinaus behandeln zahlreiche Dissertationen und Hochschulschriften einzelne Fachgebiete und Aspekte des Medienmanagements. Im Zusammenhang mit der TV-Branche sind an dieser Stelle insbesondere die Arbeiten von Ramme (2005), Geser (2014), Radtke (2010b) und Zabel (2009) zu nennen, welche sich vor allem mit wettbewerbsstrategischem Verhalten der traditionellen TV-Anbieter im Zuge der Marktveränderungen durch die Digitalisierung befassen. Radtke (2010b) und Ramme (2005) leisten einen Beitrag zur Identifikation von wertvollen Ressourcen und Kernkompetenzen, Zabel (2009) differenziert unterschiedliche Wettbewerbstypologien in der TV-Branche und Geser (2014) untersucht die Auflösung linearer TV-Strukturen unter der Berücksichtigung von Netzwerkbildungen.

Allgemeine betriebswirtschaftliche Beiträge zur Herausbildung von interorganisationalen Kooperationen, Netzwerken sowie kooperativen Wertschöpfungen finden sich beispielsweise bei Dagnino (2012), Zentes et al. (2005a) sowie Bengtsson und Kock (2000). Darüber hinaus befassen sich allgemeine Werke zum strategischen Management mitunter mit der Teildisziplin des Kooperationsmanagements. In diesem Zusammenhang sind die Werke von Bea und Haas (2019), Welge, Al-Laham und Eulerich (2017) sowie Müller-Stewens und Lechner (2011) zu nennen. In der Literatur wird stets starker Bezug zu einer signifikanten Kooperationsform genommen wie beispielsweise zu Joint Ventures (Balling 2012; Morschett 2005), strategischen Allianzen (Backhaus/Piltz 1990; Bergt 2012; Koza/Lewin 1998) oder Netzwerken (Duysters/Vanhaverbeke 1996; Gulati/Nohria/Zaheer 2000; Picot et al. 2020; Sydow 2010a). Theoretische Erklärungsbeiträge für zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke liefert vor allem die Transaktionskostentheorie im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie (Coase 1937; Williamson 1975).

In der vorliegenden Arbeit werden theoriegeleitet auch wettbewerbsstrategische Folgen für Kooperations- und Netzwerkteilnehmer in der TV-Branche deduziert. Grundlegende Beiträge für die marktorientierte und ressourcenorientierte Sichtweise der Strategielehre liefern für diesen Zusammenhang allen voran Porter (2013, 2014), Barney (1991) sowie Prahalad und Hamel (1990).

In der internationalen Literatur finden sich zahlreiche Beiträge, die sich mit bestimmten Aspekten des kooperativen Verhaltens in der TV-Branche beschäftigen. Sie gehen zwar exemplarisch auf die jeweiligen Gegebenheiten des nationalen Medienmarktes ein, aber ihre Erkenntnisse lassen sich durchaus auch auf den deutschen Markt transferieren. Exemplarisch zu erwähnen sind hier die Beiträge von Chan-Olmsted (2006), Song (2020) sowie Grubenmann und Russ-Mohl (2016) oder mit spezifischen Blick auf den Werbemarkt Krohn (2019). Vor allem steht bei vielen Beiträgen die Zusammenarbeit eines TV-Anbieters mit einem Wettbewerber im Mittelpunkt. Gostomzyk et al. (2019a), Ansari et al. (2016), Evens (2014), Della Corte und Sciarelli (2012) sowie Daidj und Jung (2011) untersuchen mit unterschiedlichen Herangehensweisen die Auswirkungen einer co-opetitiven Zusammenarbeit innerhalb der TV-Branche. Die Herausbildung von Plattformen als Möglichkeit zur kollaborativen Zusammenarbeit in der TV-Branche spielen vor allem im Rahmen der Distribution eine große Rolle (siehe hierzu unter anderem Doyle (2016) sowie Sanz und Crosbie (2016)).

Das Kooperationsverhalten von TV-Anbietern unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten der deutschen Fernsehindustrie wird in der Literatur zwar untersucht, allerdings werden hierbei ausschließlich Teilaspekte und bestimmte Marktsegmente adressiert. Vor allem die aktuellen Entwicklungen und die starke

Dynamik der neuen Marktfelder finden noch keine ausreichende Berücksichtigung in den genannten Untersuchungen. Diese Forschungslücke soll durch einen holistischen Untersuchungsansatz geschlossen werden.

1.3 Forschungsziel und Konzeption der Arbeit

Das Hauptziel der Arbeit besteht in der Konzeption und Entwicklung eines Strukturrahmens eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks, der unter der Berücksichtigung der Branchenbesonderheiten und technologischen Entwicklungen einen Erklärungsansatz für kooperatives Verhalten und entsprechende Rentenpotenziale aus Sicht eines TV-Anbieters bietet. Ein Nebenziel ergibt sich aus den Implikationen, welche aus dem Strukturrahmen für Marktakteure abgeleitet werden. Sie können einen TV-Anbieter dabei unterstützen, Kooperationsoptionen im Rahmen eines Prozesses entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren, zu systematisieren und abschließend zu bewerten.

In der Praxis sind zahlreiche Kooperationen zwischen einzelnen TV-Branchenakteuren und auch die Herausbildung von Netzwerken zu beobachten, jedoch werden diese den Effizienzkriterien im Sinne der Betriebswirtschaftslehre nicht immer gerecht, was zu Planungsunsicherheit, unternehmerischen Risiken und vermeidbaren Transaktionskosten seitens der Partner entlang des Kooperationsprozesses führen kann. In der Literatur fehlt bisher eine Systematisierung von strategischen und kooperativ geprägten Handlungsoptionen für TV-Anbieter. Diese Lücke soll mit dem Strukturrahmen des TV-Wertschöpfungsnetzwerkes und den daraus abzuleitenden systematisierten Handlungsoptionen für TV-Anbieter geschlossen werden.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, werden zunächst die Branchenbesonderheiten und die Einflüsse durch die fortschreitenden Digitalisierungsentwicklungen auf dem TV-Markt dargestellt. Dazu werden in einem ersten Schritt die besonderen Eigenschaften des Wirtschaftsprodukts Bewegtbild aufgezeigt. Im Anschluss daran wird die Wertschöpfung innerhalb des deutschen TV-Markts unter der besonderen Berücksichtigung der Theorie der mehrseitigen Märkte thematisiert. Die TV-Wertschöpfungskette wird im Detail zur Diskussion gestellt, die wichtigsten Bereiche aus Sicht eines TV-Anbieters werden erläutert und anschließend werden die Veränderungen im Markt durch die Digitalisierung ausführlich dargestellt. Die Veränderungen betreffen nicht nur die Kernleistung eines TV-Anbieters, sondern spielen über die Wertschöpfungsstufen hinweg eine tragende Rolle für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien. Die Digitalisierung bildet bei allen Veränderungen in den Rahmenbedingungen für die Marktakteure einen

zentralen Ausgangspunkt. Sie ist die Ursache für den Markteintritt neuer Akteure, für das Angebot neuartiger Leistungen und der Ausbildung neuer Erlösmodelle in der TV-Branche.

Darauf aufbauend wird im Folgenden die Konvergenz der Medienmärkte als Erklärungsbeitrag für Marktverschiebungen und -überschreitungen vorgestellt. Sie führt zu einer Anpassung der Geschäftsmodelle der Branchenakteure, denn es bilden sich neue und veränderte Erlösmodelle heraus und das Leistungsversprechen an den Rezipienten wird an die neuen Anforderungen angepasst. Kooperationen mit anderen Marktakteuren bieten in diesem Zusammen die Möglichkeit, Zugang zu weiteren Inhalten, technologischen Ressourcen, Kompetenzen und einen besseren Zugang zu den Rezipienten zu erhalten und somit eine stärkere Wettbewerbsmacht innerhalb der Branche aufzubauen (Lobigs/Neuberger 2018, 183).

Das Kapitel 3 widmet sich der Frage, welche Formen der Kooperationen in der TV-Branche unterschieden werden, und welche Motive aus Sicht der TV-Anbieter dabei differenziert werden können. Zur Klärung, inwieweit Kooperationen und Netzwerke zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen können, wird auf die zwei dominierenden Sichtweisen der strategischen Managementforschung zurückgegriffen. Mithilfe der market-based view of the firm nach Porter (1980, 2013) und der resourced-based view of the firm nach Barney (1991) wird das kausale Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und kooperativem Verhalten von TV-Akteuren beleuchtet. Darüber hinaus bietet die Erklärungsperspektive der Spieltheorie Erkenntnisse bezüglich des Verständnisses komplexer Gesamtzusammenhänge und Interaktionen auf dem TV-Markt.

Im Hauptteil der Arbeit (Kapitel 4) wird basierend auf den Erklärungsansätzen der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung und exemplarischen Praxisbeispielen die Relevanz von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche aufgezeigt. Das Ziel dabei ist es, einen Erklärungsansatz für kooperatives Verhalten und entsprechende Rentenpotenziale aus Sicht eines TV-Anbieters abzuleiten. Als Teildisziplinen werden das Contentmanagement, das Rechtemanagement sowie das Werbemanagement in Bezug auf die Wertschöpfungsprozesse eines TV-Anbieters dargelegt und gezeigt, wie kooperatives Verhalten der Akteure in Abhängigkeit von der Gestaltung dieser Prozesse auf die Wertschöpfung wirkt. Um diese Prozesse zu optimieren, wird im Anschluss ein Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters abgeleitet. Dabei wird rekursiv auf das Wertennetz von Brandenburger und Nalebuff (1996) sowie das X-Modell der Medienindustrie von Tzouvaras und Hess (2002) Bezug genommen. Der Strukturrahmen dient zur Definition des Leistungsumfangs eines TV-Anbieters und zeigt dessen Grenzen der Wertschöpfung auf.

Im Weiteren dient der Strukturrahmen dazu, Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters anhand vorab identifizierter Dimensionen zu systematisieren. Ein TV-Anbieter erhält somit einen strukturellen Überblick über strategische Handlungsoptionen, die er hinsichtlich der Eignung als Quellen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile prüfen kann.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, ihrer Bedeutung für die Praxis und die Forschung sowie mit einem Ausblick.

1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Für die ganzheitliche Betrachtung von Kooperationsstrategien auf dem Bewegtbildmarkt wird in der vorliegenden Arbeit eine theoretisch-konzeptionelle Vorgehensweise gewählt. Dabei wird die dynamische TV-Branche mit ihren Wettbewerbsstrukturen und Teilmärkten erklärt und nachfolgend ein geeigneter Strukturrahmen zur Definition ihrer Grenzen entwickelt. Hierzu werden die Umfeldbedingungen und die Marktveränderungen deskriptiv erfasst. Hieraus werden Handlungsoptionen für den TV-Anbieter als Marktakteur abgeleitet und im Rahmen einer Modellbildung systematisiert.

Um den Erkenntnisgewinn zu stützen, erfolgt eine Auseinandersetzung mit Beispielen aus der Praxis. Hierzu wird einer induktiven Methode gefolgt, bei der Beobachtungen von singulären Vorkommnissen zur Klärung herangezogen werden. Diese Methode ermöglicht, häufig bei der Recherche auftretende Muster für eine vorläufige Verallgemeinerung zu nutzen. Nach Popper (2005) reichen induktive Rückschlüsse allerdings zur Begründung von (theoretischen) Modellen allein nicht aus, da im Sinne der Hermeneutik jeder Wahrnehmung auch ein Vorverständnis zugrunde liegt, welches eine Einschränkung der Erkenntnisse zur Folge hat.

So erfolgt im Weiteren in stärkerem Maße auch eine deduktive Vorgehensweise. Anerkannte Theorien werden verwendet, um ihre Aussagen im Hinblick auf vorliegende Fragestellungen zu verknüpfen (Kornmesser/Büttemeyer 2020, S. 55). Zu diesem Zweck werden die ressourcen- und die marktorientierte Strategielehre sowie Erkenntnisse aus der Spieltheorie herangezogen. Um Effizienz- und Effektivitätsmaßstäbe für den Strukturrahmen des TV-Wertschöpfungsnetzwerkes und den daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen festzulegen, werden deduktiv-nomologisch auf Grundlage der oben genannten Theorien einerseits und konkreten Marktbeobachtungen andererseits Rückschlüsse in Bezug auf die Forschungsfrage gezogen.

Auf eine empirisch angelegte Untersuchung wurde zugunsten einer intensiven Marktbeobachtung verzichtet. Interorganisationale Kooperationen in der TV-Branche sind hochgradig wettbewerbsstrategisch und informell (Grubenmann/Russ-Mohl 2016, S. 13), so dass auch Medienforscher nur schwer Zugang zu entsprechenden Informationen erhalten. Die breite Marktbeobachtung erfolgte über Recherchen in diversen Zeitungs- und Zeitschriftendatenbanken sowie durch eine intensive Auswertung deutschsprachiger und internationaler Literatur.



Einfluss der Digitalisierung auf die Struktur und den Wettbewerb im TV-Markt

2.1 TV-Inhalte als ökonomische Produkte

TV-Inhalte sind Wirtschaftsgüter und werden ebenso wie andere Rundfunkangebote als quasi-öffentliche Güter betrachtet, die sowohl Eigenschaften von öffentlichen als auch von privaten Gütern in sich tragen (Gläser 2014, S. 142). Eigenschaften von öffentlichen Gütern sind die Nichtausschließbarkeit vom Konsum sowie die Nichtrivalität im Konsum (Dietl/Franck 2000, S. 593; Fritsch 2018, S. 81). Öffentliche Güter können gleichzeitig von mehreren Rezipienten konsumiert werden, ohne dass die Nutzung beeinflusst wird und jemand von der Nutzung dieser Güter ausgeschlossen werden kann (Dewenter/Rösch 2015, S. 43). Somit sind öffentliche Güter nicht marktfähig (Dewenter/Rösch 2015, S. 42; Fritsch 2018, S. 81). Da TV-Inhalte über Eigenschaften von öffentlichen Gütern verfügt, kommt es zu der ökonomischen Konsequenz, dass Rezipienten für sie nur eine geringe Zahlungsbereitschaft zeigen (Gläser 2014, S. 143).

Private, marktfähige Güter sind hingegen zum einen ausschließbar vom Konsum, falls ein Nutzer nicht bereit ist, das geforderte Entgelt für das Produkt oder die Dienstleistung zu bezahlen, und zum anderen auch nur zeitgleich von einem Konsumenten nutzbar (Fritsch 2018, S. 80). Da für den TV-Konsum technische Voraussetzungen, wie der Besitz eines Empfangsgerätes und der Zugang zu einem Distributionsnetz nötig sind, wird im Fall von Rundfunkangeboten von einem quasi-öffentlichen Gut gesprochen (Beck 2005, S. 14).

Es ist technisch möglich, einen TV-Rezipienten vollständig vom Konsum auszuschließen. Allerdings sind viele Inhalte, vor allem wenn es sich um politische und wirtschaftliche Informationen handelt, von öffentlichem Interesse und müssen aus diesem Grund gezielt einem breiten Publikum zur Verfügung gestellt

werden (Benington/Moore 2010; Ryan 1992, S. 75). Diese sogenannten meritorischen Güter sind für die Gesellschaft und ein demokratisches System von besonderer Wichtigkeit und daher ist der Konsum dieser Güter ausdrücklich erwünscht (Beck 2005, S. 15; Gläser 2014, S. 145). Dieser Umstand spiegelt sich in der Medienbranche beispielsweise in einer geringeren Umsatzsteuer für Printprodukte oder in der gesetzlich festgelegten Buchpreisbindung wider (Clement/Blömeke/Sambeth 2009, S. 15) und liegt in der Annahme begründet, dass Konsumenten nicht die Qualität und den Informationsgehalt von Medienprodukten unterscheiden können (Zydorek 2017, S. 144–145). Vor allem der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist in diesem Zusammenhang als meritorisches Gut zu bezeichnen (Dewenter/Rösch 2015, S. 47). Ziel und Nutzen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland sind die Sicherung der Demokratie, Bildung und die Bewahrung der Kultur. Man spricht in diesem Fall von Optionsnutzen, da der Zuschauer selbst entscheiden kann, ob er das durch Rundfunkbeiträge finanzierte öffentlich-rechtliche Angebot nutzt oder ausschließlich das Angebot privater TV-Veranstalter konsumiert (Gläser 2014, S. 147).

Die Demeritorisierung, also der Wunsch nach einer Einschränkung der Nachfrage nach einem Produkt, und die Meritorisierung stellen einen Eingriff in die Konsumentenpräferenzen dar und Konsumenten benötigen diesbezüglich eine Orientierungshilfe (Gläser 2014, S. 145). Diese bieten zum Teil staatliche Institutionen wie beispielsweise die Landesmedienanstalten, welche die Lizenzen für Rundfunkprogramme vergeben. Konsumenten sind darüber hinaus nach wiederholtem Nutzen eines bestimmten TV-Angebots in der Regel selbst in der Lage, qualitative Aspekte zu beurteilen. Das liegt in hohem Maße daran, dass Medienprodukte den Charakter von Erfahrungs- und Vertrauensgütern besitzen und erst nach dem Konsum beurteilt werden können (Dietl/Franck 2000, S. 593).

Als Beispiele für demeritorische Güter im Fernsehbereich sind vor allem Werbung oder auch Sendungen mit bedenklichem Inhalt zu nennen. Eine Vielfalt an Regelungen im Medienstaatsvertrag (MStV) dient dazu, unerwünschte Folgen des Fernsehkonsums zu mildern (Küllmer 2019, S. 38). Hierzu zählen beispielsweise die Begrenzung der Werbung auf 20 % der Sendezeit (MStV 2020, §§ 9; 39) oder die Richtlinien der Freiwilligen Selbstkontrolle Filmwirtschaft GmbH (FSK) (Dewenter/Rösch 2015, S. 42; Küllmer 2019, S. 69).

Privatwirtschaftliche und gewinnmaximierende Unternehmen haben nicht das primäre Ziel, öffentliche oder auch quasi-öffentliche Güter zu produzieren, da sie aus volkswirtschaftlicher Sicht zu einem Marktversagen führen. Kein Konsument ist zur Zahlung eines Entgelts für eine Leistung oder ein Produkt bereit, falls ein gleichwertiges Produkt oder eine ähnliche Dienstleistung auch kostenlos bezogen werden kann (Beck 2005, S. 12). Besonders für Rechteinhaber

eines öffentlichen oder quasi-öffentlichen Gutes ist es daher eine besondere Aufgabe, seine Nutzungsrechte während einer Ausstrahlung oder des anderweitigen Konsums zu schützen (Gläser 2014, S. 143). Privatwirtschaftliche und somit gewinnmaximierende TV-Sender müssen aus diesem Grund ihre Erlöse auf einem anderen als dem Rezipientenmarkt generieren, um ihr Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen zu können. Sie erhalten für ihr Produkt also kein Entgelt des Zuschauers, sondern sie verkaufen die durch das ausgestrahlte Programm gewonnene Aufmerksamkeit der Zuschauer an die werbetreibende Industrie (Berger 2008, S. 9–10; Karstens/Schütte 2013, S. 72). Damit wird ein TV-Produkt sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt angeboten (Wegner 2007, S. 12) und der finanzielle Erfolg eines Senders hängt maßgeblich davon ab, wie gut sowohl die Bedürfnisse der Zuschauer als auch die der Werbekunden gedeckt werden (Karstens/Schütte 2013, S. 80).

Eine weitere wichtige Charaktereigenschaft eines Bewegtbildes als Medienprodukt ist die Einzelanfertigung. So ist jede Sendung im Fernsehen bereits als Teilprodukt ein Unikat, welches insbesondere auch für die folgende Zusammenstellung des Gesamtprogramms zutrifft (Gläser 2014, S. 134). Eine Folge der Einzelanfertigung sind unter anderem die hohen Herstellungskosten der ersten Kopie des TV-Produkts (Barwise/Picard 2015, S. 185). Diese sogenannten First-Copy-Costs haben für die Marktteilnehmer folgende Konsequenzen:

- hohe Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter (Dewenter/Rösch 2015, S. 33),
- finanzielle Risiken, da First-Copy-Costs irreversibel sind,
- Herstellungskosten fallen unabhängig von der Nutzeranzahl an,
- niedrige Grenzkosten,
- bei digitalen Produkten gibt es keine Kapazitätsprobleme bei der Erstellung von weiteren Exemplaren (Barwise/Picard 2015, S. 185–186; Gläser 2014, S. 135).

Durch die hohen First-Copy-Costs entstehen auf der Angebotsseite wirtschaftliche Größenvorteile durch Economies of Scope sowie durch Economies of Scale (Wirtz 2019, S. 52). Economies of Scope beschreiben Kostenvorteile, die Unternehmen erreichen können, wenn sie bei der Produktion von unterschiedlichen Gütern gewisse Verbundvorteile nutzen (Dänzler 2011, S. 61–62). So kann beispielsweise eine TV-Sendergruppe Vorteile generieren, wenn sie auf ihren Tochtersendern ein inhaltlich differenziertes Programm wie beispielsweise Unterhaltungs- und/oder Nachrichtensendungen ausstrahlt. Economies of Scale beschreiben Kostenvorteile, die aufgrund einer Steigerung der produzierten Menge entstehen (Kiefer 2005, S. 96). Kostenvorteile lassen sich entweder über

die sehr niedrigen Grenzkosten oder die starke Stückkostendegression bei zunehmender Anzahl erstellter Kopien messen (Dänzler 2011, S. 59; Zydorek 2017, S. 195).

Die Digitalisierung der Produkte verstärkt sowohl die Markt- als auch die Kosteneffekte, welche durch die Eigenschaften des Medienproduktes Bewegtbild hervorgerufen werden (Dogruel/Katzenbach 2018, S. 7). Inwieweit sich dies mit den Entwicklungstendenzen auf dem TV-Markt deckt, beschreibt das folgende Kapitel.

2.2 Struktur des deutschen TV-Marktes

2.2.1 Regelung des dualen Rundfunksystems in Deutschland durch den Medienstaatsvertrag

Um sicherzustellen, dass ein Rundfunksystem in Deutschland nicht erneut durch staatliche Institutionen für politische Zwecke missbraucht werden kann, nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs nach britischem Vorbild der öffentlich-rechtliche Rundfunk eingeführt. 1950 wurde die ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland) aus den sechs Landesrundfunkanstalten BR (Bayerischer Rundfunk), HR (Hessischer Rundfunk), RB (Radio Bremen), SDR (Süddeutscher Rundfunk), SWF (Südwestfunk) und NWDR (Nordwestdeutscher Rundfunk) gegründet (Scholz 2007, S. 35). Das ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen) sendete erstmals 1963 (Scholz 2007, S. 79).

Das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem unterliegt in Deutschland zwar einer staatlichen Regulierung, es ist jedoch keine staatliche Einrichtung, die sich aus Steuergeldern finanziert (Gläser 2014, S. 90; Rook 2019, S. 244), sondern eine öffentliche Institution, deren Eigentümerin die deutsche Gesamtgesellschaft ist (Gläser 2014, S. 89). Jeder deutsche Haushalt leistet einen finanziellen Beitrag, damit ausgeschlossen werden kann, dass staatliche Zahlungen und Subventionen an die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten fließen (Rook 2019, S. 244). Die öffentlich-rechtlichen Anstalten garantieren den Rezipienten im Gegenzug eine Grundversorgung an aktueller und vorurteilsfreier Berichterstattung, Information, Unterhaltung sowie ein breites Kulturangebot (Rook 2019, S. 45).

Für beitragsfinanzierte Sender stellt es ein Problem dar, dass circa 10 % der beitragspflichtigen Haushalte in Deutschland keine Rundfunkbeiträge entrichten (ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice 2018) und sich somit nicht an der Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Sendergruppen beteiligen. Nichtzahlende

Haushalte, auch Schwarzseher oder Free-Rider genannt (Karmasin/Winter 2002, S. 32; Zydorek 2017, S. 161), verursachen keine zusätzlichen Kosten, sondern erhöhen sogar die Nutzerzahlen für zusätzliche Werbeeinnahmen (Beck 2005, S. 14). Dennoch wird durch den ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice der Einzug der Beiträge strikt verfolgt (ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice 2018).

Der privat finanzierte Rundfunk wurde in Deutschland 1984 zugelassen. Neben einigen privaten Hörfunkanstalten etablierten sich die Sender RTL Plus (heute RTL) sowie Sat.1 und konnten bereits nach wenigen Jahren hohe Zuschauerzahlen für ihr Vollprogramm generieren (Zydorek 2017, S. 66). Auch der private Rundfunk unterliegt den Vorschriften des Medienstaatsvertrags und hat die Pflicht, eine größtmögliche, inhaltliche Meinungsvielfalt anzubieten (MStV 2020, §§ 50–73). Solange diese Grundversorgung durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk jedoch eingehalten wird, darf der Privatrundfunk diesbezüglich einen geringeren Standard einhalten (Karstens/Schütte 2013, S. 30).

Die Bedingungen für öffentlich-rechtliche und private Rundfunkanstalten werden durch die Gesetzgebung der Bundesländer bestimmt (Art. 70 GG) und die Landesmedienanstalten erteilen die notwendigen Lizenzen für den privaten Rundfunk (Holgersson 2013, S. 16). Um für den vor allem überregional agierenden Rundfunk bundeseinheitliche Regelungen zu schaffen, wurde 1987 ein Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien (RStV) zwischen den einzelnen Bundesländern geschlossen. In immer kürzeren Abständen gibt es seitdem Neuauflagen des Rundfunkstaatsvertrages, um den wirtschaftlichen Entwicklungen und den Erfordernissen des europäischen Wirtschaftsraumes gerecht zu werden (Karstens/Schütte 2013, S. 34). Der 22. Rundfunkänderungsstaatsvertrag vom 01. Mai 2019 wurde durch den vollständig überarbeiteten Staatsvertrag zur Modernisierung der Medienordnung in Deutschland (auch: Medienstaatsvertrag) vom 28. April 2020 abgelöst, welcher am 07. November 2020 in Kraft trat. Während der Rundfunkstaatsvertrag und seine folgenden Änderungsverträge weitestgehend auf Radio und TV ausgerichtet waren, umfasst der Medienstaatsvertrag nun darüber hinaus auch Regelungen für die digitalen Medienangebote und Medienintermediäre (MStV 2020, §§ 91–86) wie Facebook oder Google.

Der Medienstaatsvertrag (MStV) enthält allgemeine Vorschriften für den öffentlich-rechtlichen und den privaten Rundfunk sowie für weitere Telemedien und Medienplattformen oder Video-Sharing-Dienste. Die für die vorliegende Arbeit besonders relevanten Regelungen sind die

- Lizenzierungspflicht der Rundfunksender,
- speziellen Regelungen für die geschaltete Werbung,

- Bestimmungen über die Einführung und Nutzung von analogen und digitalen Übertragungsverfahren,
- Finanzierungsmodalitäten sowie
- die Einteilung der Sender in Vollprogramm und Spartenprogramm (Fechner 2018, S. 299–324; Karstens/Schütte 2013, S. 31; MStV 2020).

Im Sinne des Medienstaatsvertrages werden unterschiedliche Programmformen unterschieden. Ein TV-Sender mit Vollprogramm bietet seinen Zuschauern ein umfangreiches Angebot mit unterschiedlichen Formaten wie Nachrichten und politischen Magazinen sowie Unterhaltungs-, Sport- oder Kindersendungen (MStV 2020, § 20). Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung müssen im Rahmen eines Vollprogramms fester Bestandteil sein (Karstens/Schütte 2013, S. 36; MStV 2020, § 2). Wenn eine Sendeanstalt nur eine respektive überwiegend eine der oben genannten Formate ausstrahlt, dann spricht man von Spartenprogrammen (MStV 2020, § 2). Als Beispiele für ausschließlich ein Spartenprogramm anbietende TV-Sender sind der Kindersender KiKa, die Nachrichtensender n-tv und tagesschau24 oder auch die privaten Teleshoppingkanäle QVC oder HSE24 zu nennen.

Die Landesparlamente haben die Möglichkeit, das System des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nur mit der Zustimmung des Bundesverfassungsgerichts abzuändern. Dieser Umstand verringert erheblich die staatliche Einflussnahmen zur Umgestaltung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Rook 2019, S. 43). Die jeweils zuständigen Landesmedienanstalten erteilen den privaten Rundfunksendern gemäß § 53 MStV eine Zulassung, ohne die jene nicht senden dürfen (Fechner 2018, S. 332). Diese ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft wie beispielsweise die Finanzkraft des Senders oder die Verpflichtung auf normierte Programmgrundsätze (Gläser 2014, S. 341–342). Sie tragen beispielsweise dazu bei, die Würde des Menschen sowie sittliche oder religiöse Überzeugungen der Bevölkerung zu achten (MStV 2020, § 3). Diese Programmgrundsätze werden für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in den Landesrundfunkgesetzen konkretisiert und für die privaten Anbieter in § 51 MStV und in den jeweiligen Landesmediengesetzen ergänzt (Fechner 2018, S. 311).

Die gesetzlichen Regelungen über Werbung im Rundfunk sind im Staatsvertrag festgehalten und werden durch die Gemeinsamen Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, die Produktplatzierung, das Sponsoring und das Teleshopping im Fernsehen in der Fassung vom 18. Februar 2012 interpretiert (Die Landesmedienanstalten 2012). Sie betreffen die öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkanstalten gleichermaßen. Besonders für die öffentlich-rechtlichen Sender gelten strengere Rahmenbedingungen, um zu verhindern, dass

Werbung einen zu starken Einfluss auf die Programmgestaltung nimmt (Fechner 2018, S. 301).

Die wohl wichtigste Beschränkung für die öffentlich-rechtlichen Sender regelt § 9 des Medienstaatsvertrags. Er untersagt Werbung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ab 20 Uhr und an Sonntagen (MStV 2020, § 9). Zusätzlich wird die Gesamtlänge der Werbung auf durchschnittlich 20 Minuten pro Tag festgesetzt, derweil laufende Sendungen mit einer Länge von 45 Minuten nur einmal unterbrochen werden dürfen (MStV 2020, § 9). Wie oft die Sendung unterbrochen werden darf, ist nicht direkt vorgeschrieben. Allerdings gibt es Regulierungen, die das zu häufige Unterbrechen von gewissen Formaten wie beispielsweise Nachrichtensendungen generell limitieren. So ist es beispielsweise nicht erlaubt, Gottesdienste und Kindersendungen sowie Nachrichtensendungen, Dokumentationen und Sendungen zum politischen Zeitgeschehen, die nicht länger als 30 Minuten dauern, durch Werbeeinblendungen zu unterbrechen (MStV 2020, § 8). Diese Regelung gilt auch für die privaten Rundfunkanstalten und führt zu der Werbeblockbildung bei deutschen TV-Anbietern. Der Anteil der Werbung (Teleshoppingspots, Werbespots und andere Formen der Werbung) darf 20 % der täglichen Gesamtsendezeit eines privaten Senders nicht übersteigen, der erlaubte Höchstanteil von Werbespots liegt bei 15 % der täglichen Sendezeit (MStV 2020, § 9). Hinweise auf andere Sendungen oder Programme des Senders sowie auf Begleitmaterialien zu einer bestimmten, soeben ausgestrahlten Sendung (beispielsweise Bücher oder Kauf-DVDs) zählen nicht dazu (MStV 2020, § 9).

TV-Sender, deren Hauptprogramm nicht ausschließlich Teleshopping beinhaltet, dürfen nur sogenannte Teleshopping-Fenster ausstrahlen, deren Mindestdauer bei 15 Minuten ohne Unterbrechung liegt (MStV 2020, § 9). Es sind ausschließlich acht solcher Fenster, deren Gesamtdauer drei Stunden nicht überschreitet, an einem Tag erlaubt (MStV 2020, § 9). Diese Fenster müssen optisch und akustisch klar als Teleshopping-Fenster erkennbar und damit vom Normalprogramm des Anbieters unterscheidbar sein (MStV 2020, § 71). Darüber hinaus unterscheidet der Medienstaatsvertrag zwischen den Werbeformen Spotwerbung, Dauerwerbesendung, Teleshopping-Spots, Sponsoring, Bildschirmmitteilung und virtueller Werbung (Karstens/Schütte 2013, S. 58–59). Auf die Werbeformen, vor allem im Hinblick auf neue Formen der Werbung, wird in Abschnitt 2.4.2.1. noch präziser eingegangen.

Für die Übertragung von Rundfunksignalen stehen unterschiedliche Wege zur Verfügung. Klassischerweise wird zwischen der terrestrischen, der Breitbandkabel- und der Satelliten-Übertragung unterschieden (Fischer 2016, S. 9). Durch die neuen technologischen Möglichkeiten kommen noch die

IP-basierte Übertragung von TV-Signalen über das Internet sowie über die Übertragung über Mobilfunknetze hinzu (Fechner 2018, S. 334). Die Zuteilung der Übertragungskapazitäten, die diese kabellose Signalübertragung erst ermöglichen, wird durch die Bundesnetzagentur vorgenommen (TKG 2017, § 50). Es erfolgt eine Zuordnung der drahtlosen Übertragungskapazitäten nach § 101 MStV an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk sowie an die Landesmedienanstalten, die wiederum den privaten TV-Anbietern die drahtlosen Übertragungskapazitäten gemäß § 102 MStV zuweisen. Diese Zuweisung ist von der Zulassung eines Programmveranstalters nach § 53 MStV zu unterscheiden, da drahtlose Übertragungskapazitäten nach § 102 MStV nicht nur privaten und öffentlich-rechtlichen TV-Anbietern, sondern auch Plattformanbietern zugewiesen werden können (Fechner 2018, S. 330).

Der Gesetzgeber führte im 10. Rundfunkänderungsstaatsvertrag im Jahr 2008 die sogenannte Plattformregulierung ein. Der in § 2 MStV verwendete Begriff Medienplattformanbieter bezeichnet neben Video-Sharing-Dienst-Anbietern auch Netzbetreiber, die Bewegtbildangebote an Rezipienten übertragen. Gemäß § 90 MStV ist der Betrieb einer solchen Plattform zwar zulassungsfrei, jedoch ist er anzeigepflichtig und die jeweiligen Landesmedienanstalten haben die Kontrolle über diese Plattformanbieter (Fechner 2018, S. 334). Beispiele für solche Plattformen sind die Streaming-Angebote der Netflix, Inc. und Prime Video der Amazon.com, Inc. sowie MagentaTV der Deutschen Telekom AG oder GIGATV der Vodafone Kabel Deutschland GmbH.

Die privaten Rundfunkanstalten generieren ihre Haupteinnahmen über Werbung, Teleshopping, Nutzungsentgelte der Zuschauer oder konzerneigene Mittel (MStV 2020, § 69). Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hingegen ist geprägt durch eine sogenannte Mischfinanzierung (Fechner 2018, S. 300). Diese besteht aus Rundfunkbeiträgen, Werbung und sonstigen Einnahmen wie beispielsweise den Verkauf von Produktionen an andere Sender (Fechner 2018, S. 300; MStV 2020, § 35). § 36 MStV bildet die Rechtgrundlage für die Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und somit auch die Höhe der Rundfunkbeiträge, die durch die Haushalte zu entrichten sind (Rook 2019, S. 252). Es ist ausdrücklich festgehalten, dass die Einnahmen aus der Werbung nicht die Hauptfinanzierungsquelle der öffentlich-rechtlichen Sender sein dürfen (Fechner 2018, S. 300). In den §§ 38–39 MStV sind spezielle Werbevorschriften sowie Regelungen zur Werbedauer enthalten. Sie ergänzen somit die Vorschriften in den §§ 8–9 MStV, die sowohl für den privaten als auch für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gelten.

In § 40 MStV werden die sogenannten kommerziellen Tätigkeiten, die zu den sonstigen Einnahmen gezählt werden, der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten reguliert. Kommerzielle Tätigkeiten sind Leistungen, die der öffentlich-rechtliche Rundfunk so wie jeder andere Mitbewerber im Markt anbieten darf wie beispielsweise die Verwertung von Nutzungsrechten, Merchandising, Filmproduktionen oder die Vermietung von Sendestandorten. Sie sind daher von den zur Erfüllung des Grundversorgungsauftrages nach § 26 MStV notwendigen Tätigkeiten deutlich abzugrenzen. Seit 2009 sind die Möglichkeiten für kommerzielle Tätigkeiten, die seit jeher für die öffentlich-rechtlichen Anbieter uneingeschränkt erlaubt waren, mit der Bekanntmachung des Zwölften Rundfunkstaatsvertrags vom 02.04.2009 eingegrenzt worden. Zum einen verlangt der Gesetzgeber, derartige Tätigkeiten nur unter regulären Marktbedingungen durchzuführen und diese Tätigkeiten lediglich von Tochterfirmen abwickeln zu lassen und zum anderen unterliegen die kommerziellen Tätigkeiten regelmäßigen Kontrollen durch Wirtschaftsprüfer und Landesrechnungshöfe (MStV 2020, S. 43).

Ebenfalls zu den sonstigen Einnahmen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zählen Unternehmensbeteiligungen, die aber auch mittels Medienstaatsvertrag stark reguliert und durch die zuständigen Rechnungshöfe kontrolliert werden (MStV 2020, §§ 41–42).

2.2.2 Traditionelle und neue Bewegtbildanbieter in Deutschland

Ein Bewegtbild wird traditionell mit den Medien TV und Kino verknüpft, hat aber durch die Konvergenz der Medienmärkte und die Digitalisierung neue Nutzungsmöglichkeiten erhalten (Henkel/Merheim 2020, S. 1). Ein digitales Bewegtbild ist ein fließender Inhalt mit oder ohne Ton, der über verschiedene Distributionskanäle rezipiert werden kann (Henkel/Merheim 2020, S. 1). Die Struktur des deutschen Bewegtbildmarktes ist aufgrund technologischer Entwicklungen und neuer Anbieter andauernden Veränderungen unterlegen. In der vorliegenden Arbeit werden die traditionellen und neue Anbieter auf dem Bewegtbildmarkt im Hinblick auf ihre Kernleistung differenziert. In Abbildung 2.1 wird ein Überblick über die unterschiedlichen Arten der Anbieter von Bewegtbildformaten gegeben.

TV-Angebote sind Bewegtbildangebote von TV-Sendern. Diese umfassen das linear ausgestrahlte Programm sowie die dazugehörigen nichtlinearen Abrufmöglichkeiten im Internet. Bei Free-TV-Sendern sind diese Angebote in Gänze kostenfrei, Pay-TV-Anbieter stellen ihr Programm sowohl im Internet als auch linear nur zahlungspflichtigen Kunden zur Verfügung.

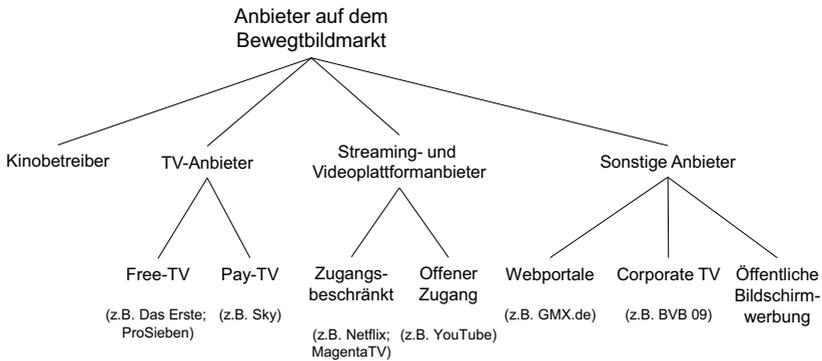


Abbildung 2.1 Anbieter auf dem deutschen Bewegtbildmarkt

Das duale Rundfunksystem in Deutschland entstand durch die Freigabe der neu geschaffenen Sendefrequenzen im Rahmen der Kabelpilotprojekte an private Anbieter und der damit einhergehenden Liberalisierung des Rundfunkmarktes im Jahr 1984 (Kolb 2017, S. 9). Sat.1 und RTL Plus (später RTL) starteten als erste deutsche private Free-TV-Sender neben den öffentlich-rechtlichen Sendern ARD (später Das Erste), ZDF und den Regionalprogrammen der ARD (Beyer 2016, S. 204). Seit der Liberalisierung des Marktes verlieren die öffentlich-rechtlichen Anbieter stetig an Marktanteilen, während die privaten Sender eine steigende Nachfrage verzeichnen (Wirtz 2019, S. 428).

Zur ARD gehören aktuell die Sender Das Erste, ARD-alpha, One, tageschau24 und die Regionalprogramme der Landesrundfunkanstalten. Das ZDF betreibt neben seinem Hauptsender die digitalen Sender ZDFneo und ZDFinfo. Darüber hinaus beteiligen sich die ARD und das ZDF gemeinsam an den Sendern arte, Phoenix, KIKA und 3sat.

Die RTL Group SA befindet sich zu 75,1 % im Besitz der Bertelsmann SE & Co. KGaA und betreibt die frei empfangbaren Sender RTL, RTL II, SuperRTL, RTLplus, NITRO, VOX, VOXup, n-tv sowie darüber hinaus einige digitale Sparten sender, für die ein gesondertes Abonnement bei einem Distributor nötig ist. Der zweite große Block im deutschen Free-TV wird durch die Sender der ProSiebenSat.1 Media SE besetzt. Zu ihrem Portfolio gehören die Stammsender SAT.1 und ProSieben sowie kabel eins, SAT.1 Gold, sixx, ProSieben MAXX und kabel eins Doku. Auch die ProSiebenSat.1 Media SE betreibt darüber hinaus noch weitere entgeltpflichtige Spartenprogramme.

Der Free-TV-Markt wird immer noch durch die Vollprogrammsender Das Erste, ZDF, RTL und Sat.1. mit insgesamt 38,2 % Marktanteil im Jahr 2018 dominiert (AGF 2021b). Es ist allerdings zu erkennen, dass der Trend dieser starken Konzentration rückläufig ist, denn in 2008 verteilen sich noch 48,5 % Marktanteil auf die vier Sender (AGF 2021b). Die öffentlich-rechtlichen Sendergruppen hatten 2018 einen kumulierten Zuschaueranteil von insgesamt 47,8 %, die RTL Group SA erzielte mit allen zum Unternehmen gehörenden Sendern einen Anteil von 21,6 % und die ProSiebenSat.1 Media SE hatte einen Marktanteil von 17,8 % (AGF 2021b).

Auch der Pay-TV-Markt, welcher als weiterer Teilmarkt neben dem privaten und dem öffentlich-rechtlichen Free-TV zu sehen ist (Glockseisen 2018), entwickelte sich in den 80er Jahren in Deutschland im Zuge der Liberalisierung. Der erste Pay-TV-Anbieter in Deutschland war die Teleclub GmbH, die jedoch aufgrund der geringen Nachfrage ihr Angebot einstellte (Gülsahin 2016, S. 35). Einer der Beteiligten der Teleclub GmbH war der Filmrechthändler Leo Kirch (Gülsahin 2016, S. 35). Er konnte durch die Einbehaltung der zahlreichen Filmrechte zusammen mit der Bertelsmann SE & Co. KGaA (früher Bertelsmann AG) und Canal + mit Premiere 1991 ein neues Angebot etablieren, dessen Portfolio im Zuge der Digitalisierung stark durch die Gründung von Sparten-sendern ausgebaut wurde (Gülsahin 2016, S. 36). Premiere bot viele Jahre das einzige Pay-TV-Angebot in Deutschland und der Markt wuchs erst im Jahr 2004 im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung (Gülsahin 2016, S. 37). Im Jahr 2009 wurde die Premiere AG in Sky Deutschland AG umbenannt (Beyer 2016, S. 205–206). Der Marktanteil der 37 Sender der Sky Deutschland GmbH, dem derzeit einzigen Pay-TV-Anbieter in Deutschland, lag im Jahr 2018 nur bei 1,5 % (AGF 2021b). Demgegenüber wird das Angebot der Pay-TV-Sender beispielsweise in Frankreich und Großbritannien deutlich stärker nachgefragt (Messner 2013, S. 135).

Mit dem Aufkommen der neuen Angebote der Kabelnetzbetreiber, die im Rahmen einer Rückwärtsintegration plattformbasiert entgeltpflichtige Premiuminhalte anbieten, entstand eine neue Konkurrenzsituation auf dem monopolartigen Pay-TV-Markt (Gläser 2014, S. 746). Sowohl die Vodafone Kabel Deutschland GmbH als auch die Unitymedia GmbH treten nun als Streaming-Anbieter im Markt auf und nicht mehr nur als operative Distributoren.

Streaming- und Videoplattformangebote können geräteunabhängig über das Internet abgerufen werden. Es wird dabei zwischen zugangsbeschränkten und offenen Systemen unterschieden. Die bekanntesten und erfolgreichsten reinen Streaming-Anbieter mit einem Angebot auf dem deutschen Markt sind die Netflix, Inc., die Amazon.com, Inc. mit der Plattform Prime Video sowie die

ProSiebenSat.1 Media SE mit der Plattform maxdome ihres Tochterunternehmens Joyn GmbH. maxdome startete im Jahr 2006, wurde 2011 von der ProSiebenSat.1 Media SE übernommen und bietet aktuell neben wenigen Eigenproduktionen vor allem Serien und Filme auf der Plattform an. Seit 2019 hat auch die Apple Inc. mit AppleTV + ein Streaming-Angebot mit teilweise exklusiv produzierten Inhalten (Apple Inc. 2019) und 2020 startet The Walt Disney Company die On-demand-Plattform Disney + (The Walt Disney Company (Benelux) B.V. 2021).

Falls ein Anbieter vom Grunde her zwei unterschiedliche Leistungsangebote hat, kann er auch zwei Gruppen zugeordnet werden. Die Plattform YouTube ist beispielsweise im Kern eine für jeden Internetnutzer offene und kostenfreie Videoplattform, allerdings bietet sie darüber hinaus auch kostenpflichtige Premiuminhalte in Form von Serien und Filmen nur für registrierte Nutzer an und hat somit ein hybrides Erlösmodell (YouTube, LLC 2021). YouTube ist die größte Videoplattform auf dem Bewegtbildmarkt, die circa 10 % des weltweiten Datenvolums ausmacht (Beißwenger 2019, S. 16). Die Plattform wird durch die YouTube, LLC, einer Tochtergesellschaft der Google LLC., betrieben. Ihr Marktanteil auf dem deutschen Online-Video-Markt beträgt circa 50 % (Beißwenger 2019, S. 19).

Neben den bereits genannten Angeboten gibt es darüber hinaus auch Webportale, deren Kerngeschäft nichts mit audiovisuellen Medien zu tun haben und die ebenfalls Bewegtbildcontent als kostenlosen Bestandteil tagesaktueller Berichterstattung anbieten. Als Beispiele für sogenannte Unterhaltungsnachrichten sind hierfür sind die Angebote der 1&1 Ionos SE auf den Plattformen Web.de oder GMX.de zu nennen. Dieser Bewegtbildcontent richtet sich vornehmlich als Zusatzangebot an die Kunden des E-Mail-Services (Goldmedia GmbH StrategyConsulting 2016, S. 6). Doch auch Nachrichtenportale traditioneller Print-Nachrichtenmagazine wie beispielsweise Spiegel.de bieten Bewegtbildcontent als Unterstützungsangebot im Rahmen ihrer Berichterstattung an.

Unternehmen und Organisationen nutzen die Möglichkeit des digitalen Bewegtbilds im Rahmen von Corporate TV, um audiovisuelle Inhalte über Plattformen wie YouTube und oder über eigene Websites zu verbreiten (Eichsteller/Wiech 2019, S. 57). Sie verfolgen dabei das Ziel, die Aufmerksamkeit auf die Marke und Produkte zu lenken (Eichsteller/Wiech 2019, S. 57). Nichtkommerzielle Anbieter informieren über staatliche und nichtstaatliche Einrichtungen. Ihr Angebot erfüllt eine gesellschaftliche Funktion. Die Inhalte verbessern die Beziehung zwischen Öffentlichkeit und Organisation und stellen die Interessen der Anbieter vor (Goldmedia GmbH StrategyConsulting 2016, S. 12).

Ein Beispiel für nicht-kommerzielle Anbieter sind die audiovisuellen Informationsangebote der Bundesregierung (Bundesregierung 2021). Kommerzielles Corporate TV ist dahingegen ein Angebot, dessen Inhalte direkt oder indirekt über ein Unternehmen und dessen Interessen informiert. Die Inhalte dienen einem werblichen Zweck, sollen die Interessen des Unternehmens vertreten oder das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern (Goldmedia GmbH StrategyConsulting 2016, S. 12).

Kinobetreiber treten vor allem als Filmverwerter im Bewegtbildmarkt auf und generieren ihre Erlöse in der Regel durch den Verkauf von Kinokarten, Zusatzartikeln und Werbeflächen. Bildschirmwerbungen an öffentlich zugänglichen Orten wie beispielsweise Bahnhöfen oder Flughäfen beinhalten hauptsächlich kurze Werbespots, Nachrichten sowie Informationen für Reisende (Meffert et al. 2019, S. 688). Ebenso wie die Bewegtbildangebote in Kinos wird auch diese Form von Out-of-Home-Angebot in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt.

2.2.3 Leistungsangebote und Erlösmodelle von deutschen TV- und Streaming-Anbietern

2.2.3.1 Leistungsangebote und Erlösmodelle von Free-TV-Anbietern im dualen System

Durch die Konvergenz werden viele Möglichkeiten für neue Leistungsfelder von TV-Unternehmen geschaffen. Beschreibungen eines Leistungsangebotes eines TV-Anbieters sind aus unterschiedlichen Perspektiven möglich wie beispielsweise der kommunikations- und medienwissenschaftlichen (Faulstich 2004; Hicketier 1997; Luhmann 2017; MacLuhan 1995) oder der medienwirtschaftlichen Perspektive (Altmeppen/Karmasin 2006; Garth 2009; Sjurts 2011). Da in der vorliegenden Arbeit ausschließlich wirtschaftliche Aspekte eine Rolle spielen, werden keine kommunikationswissenschaftlichen Leistungsbeschreibungen vorgenommen.

In der Medienmanagementliteratur findet man unterschiedliche Ansätze, um das Leistungsangebot eines TV-Anbieters aufzuzeigen. Frühe Arbeiten unterscheiden lediglich zwei Leistungsebenen: die redaktionelle Aufarbeitung des Programms und die anschließende Distribution (Seidel/Libertus 1993, S. 111). Die redaktionelle Aufarbeitung des Programms umfasst die Entwicklung, Produktion und Zusammenstellung von Inhalten und bildet damit die Kernleistung eines TV-Anbieters ab, welche durch die Unternehmensstruktur, das Personal und Prozesse unterstützt wird (Picard 2002, S. 37). Die anschließende Distribution,

also der Transport des Inhalts zum Rezipienten, bildet die weitere Leistungsebene zur Angebotsbereitstellung (Seidel/Libertus 1993, S. 114). Karmasin und Winter (2002) beschreiben indes TV-Sender als ökonomische Institutionen, deren Haupttätigkeit in der Generierung, Bündelung, Vermarktung und Distribution von medialen Informations- und Unterhaltungsinhalten im Bewegtbildbereich liegt.

Auch bereits vor den Digitalisierungsprozessen finden sich auf dem deutschen Bewegtbildmarkt zahlreiche unterschiedliche Formen von TV-Anbietern, die vielfältige Geschäftsmodelle aufweisen und deren strategische Ziele und Zielsysteme sich deutlich voneinander unterscheiden (Schusser 1999, S. 23). Typisch für TV-Anbieter aller Art ist dabei seit jeher eine Zieldualität, denn die TV-Anbieter verfolgen sowohl ökonomische als auch publizistische Ziele, die in einer konkurrierenden Zielbeziehung zueinanderstehen können und je nach Ausrichtung des TV-Senders beziehungsweise der Gattung der einzelnen TV-Sendung auch unterschiedlich gewichtet sein können (Gärisch 2017, S. 125–126; Schusser 1999, S. 243).

Erlöse werden in der TV-Branche auf unterschiedliche Arten generiert. Durch das für den deutschen TV-Markt charakteristische duale Rundfunksystem sowie die neuen Möglichkeiten durch die Breitbandnetze und die voranschreitende Digitalisierung konkurrieren öffentlich-rechtliche und private Fernsehveranstalter sowie Streaming-Anbieter in verschiedenen Teilmärkten der Bewegtbildbranche um Rezipienten, Werbekunden und Programminhalte. Die Erlösmodelle lassen sich je nach Angebot des TV-Anbieters differenzieren. Eine erste Abgrenzung der traditionellen Programmveranstalter lässt sich in Free-TV- und Pay-TV-Anbieter vornehmen, dabei bilden Teleshopping-Angebote eine untergeordnete Form des Free-TV (Wirtz 2019, S. 472).

Free-TV-Anbieter lassen sich in öffentlich-rechtliche und private Rundfunkanstalten unterteilen, die ihre Programme dem Rezipienten unentgeltlich zur Verfügung stellen. Jeder Haushalt ist im Gegenzug dazu verpflichtet, Rundfunkbeiträge an den ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice abzuführen. Aus diesen Beiträgen finanzieren sich aber lediglich die öffentlich-rechtlichen Sender (MStV 2020, § 36; siehe hierzu Abschnitt 2.2.1). Die Anknüpfungspunkte für den Rundfunkbeitrag sind seit 2010 das Vorhandensein einer Wohnung oder Haushalts respektive einer Betriebsstätte und nicht der tatsächliche Konsum einer ausgestrahlten Sendung oder der Besitz eines Empfangsgeräts (Fechner 2018, S. 299). Somit stehen der Erfolg des angebotenen Programms und die Erlöse eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks in keinem direkten kausalen Zusammenhang, sorgen aber für die Stabilisierung der Einnahmen (Wirtz 2019, S. 442).

Öffentlich-rechtliche Free-TV-Anbieter unterliegen dem staatlichen Programmauftrag und ihre Zielsetzungen basieren demnach in erster Linie auf

publizistischen und gesellschaftsbezogenen Faktoren, da durch sie die sogenannte Grundversorgung (Fechner 2018, S. 289) und Meinungsvielfalt an unabhängigen und insbesondere bildenden Informationen für die Bevölkerung sichergestellt werden (MStV 2020, § 26; Wegner 2007, S. 13). Der Staat hat die Aufgabe, die Funktionsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in finanzieller Hinsicht zu gewährleisten, damit er seine Aufgaben erfüllen kann (Fechner 2018, S. 299). Allerdings verfolgen die öffentlich-rechtlichen TV-Sender ebenso wie die privaten Sender das Ziel, ein qualitativ hochwertiges und auch für das Publikum ansprechendes Programm anzubieten, um einerseits ihrem Programmauftrag nachzukommen und andererseits auch die Beitragsleistungen zu rechtfertigen (Schellhaab 2003, S. 954).

Private Free-TV-Unternehmen befinden sich in einem freien Wettbewerb und finanzieren sich hauptsächlich durch ihre Einnahmen aus der Werbung (Dietl/Franck 2000, S. 599; Karstens 2020, S. 925). Einerseits geben sie der werbetreibenden Industrie durch Bereitstellung von Sendezeiten die Möglichkeit, ihre Werbung zu platzieren und andererseits sorgen sie durch ein attraktives Inhaltsangebot für die Aufmerksamkeit der Zuschauer (Zydorek 2017, S. 182). Deshalb ist in der Medienökonomie neben der Inhalts- und Distributionsleistung gerade im Hinblick auf die privaten Anbieter auch die Werbe- und Vermarktungsleistung als weiteres Angebot der TV-Unternehmen zu nennen (Karstens/Schütte 2013, S. 245; Zerdick 2001, S. 69–70). Während bei privaten TV-Sendern der wirtschaftlich bedeutendste Bestandteil des Leistungsangebots durch die Ausstrahlung von Werbung erzielt wird (Karstens/Schütte 2013, S. 245), wurden im Jahr 2018 bei der ARD beispielsweise nur 7 % der Gesamterträge durch Werbung und Sponsoring generiert (ARD.de 2020).

Teleshopping-Sender sind Spartensender ohne Vollprogramm (MStV 2020, § 2) und gehören zu der Gattung der privaten Free-TV-Sender. Sie verfolgen ebenso das Ziel der Gewinnmaximierung wie Free-TV-Sender mit Vollprogramm, generieren ihre Erlöse aber weder durch Werbung noch durch Entgelte (Hilbers/Hess/Wilde 2008, S. 233). Ihr Geschäftsmodell ist ein Versandhandel, der durch einen Fernsehkanal seine Kunden anspricht und die Kommunikation mit ihnen sowie die Bestellannahme über Telefon oder das Internet abwickelt (Hilbers/Hess/Wilde 2008, S. 233–234). Die Erlöse werden durch die Handelsmargen erzielt, sodass Teleshopping-Sender nicht auf Erlöse aus der Werbung angewiesen sind (Hilbers/Hess/Wilde 2008, S. 233). Es gibt grundsätzlich zwei Arten von Teleshopping-Sendern: entweder bieten Teleshopping-Sender eine Mischung aus vielen Produkten an und differenzieren ihr Angebot über Schwerpunkte der einzelnen Sendung oder sie spezialisieren sich auf nur eine Produktart (Wahl

2019, S. 136). Ein Beispiel für einen spezialisierten Teleshopping-Sender in Deutschland ist der Reisesender sonnenklar.tv (Wahl 2019, S. 135).

2.2.3.2 Entgeltfinanzierte Erlösmodelle von Bewegtbildanbietern

Pay-TV-Anbieter finanzieren sich nicht durch Rundfunkbeiträge und kaum durch Werbung, sondern vor allem durch die Gebühren der registrierten Zuschauer (Gülsahin 2016, S. 29). Pay-TV-Anbietern ist es im Gegensatz zu Free-TV-Anbietern möglich, nicht zahlende Zuschauer durch ein digitales Verschlüsselungssystem vom Konsum auszuschließen (Wirtz 2019, S. 470). Somit wird das Angebot eines Pay-TV-Senders im Gegensatz zum Angebot eines Free-TV-Senders nicht als öffentliches Gut betrachtet, denn Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität müssen für ein öffentliches Gut gemeinsam vorliegen (Rott 2003, S. 33).

Die Rezipienten bezahlen Beiträge für die Bereitstellung des Fernsehprogramms direkt an den TV-Anbieter (Gülsahin 2016, S. 29). Dies kann in Form von Abonnements für die Nutzung eines Gesamtangebots geschehen oder die Entgelte können nutzungs- und transaktionsabhängig fällig werden. Wie die privaten Free-TV-Sender handeln auch die Pay-TV-Anbieter ausschließlich gewinnmaximierend. Vor allem in Deutschland stehen Pay-TV-Sender vor der Aufgabe, sich in einem starken Marktumfeld durchzusetzen, da das Angebot der Free-TV-Anbieter für den Rezipienten kostenfrei zu empfangen ist (Beyer 2016, S. 206; Groebel 2014, S. 84; Gülsahin 2016, S. 36).

Neben der starken Konkurrenz des Free-TV stellen vor allem die Digitalisierung und die damit einhergehenden Entwicklungen die Pay-TV-Anbieter vor große Anforderungen (Gülsahin 2016, S. 19). Neben der Präsentation von aktuellen Kinofilmen und Sportübertragungen auf den Hauptsendern, haben auch die Spartensender mit Themen wie Kriminologie, Natur oder Geschichte der Sky Deutschland GmbH eine besondere Bedeutung in der Gesamtunternehmensstrategie des Pay-TV-Anbieters (Groebe 2014, S. 85). Bezugnehmend darauf muss sich das Pay-TV neu positionieren, da nicht nur die öffentlich-rechtlichen, sondern mittlerweile auch die privaten Free-TV-Sender digitale Spartenkanäle betreiben, um eine direktere Zielgruppenansprache für die werbetreibende Wirtschaft zu ermöglichen (Börncke 2008, S. 184).

Pay-TV-Anbieter müssen dem Rezipienten einen deutlich zu erkennenden Mehrwert anbieten. Dies können zusätzliche Angebote sein wie beispielsweise die Möglichkeit des zeitversetzten TV-Konsums oder eine bessere Bild- und Tonqualität (Groebe 2014, S. 85; Holtmann 2008, S. 191). Die Netzbetreiber verfolgen dabei die Strategie der vertikalen Diversifikation und treten als Anbieter sowohl des Contents als auch der Infrastruktur auf (Gläser 2014, S. 746) und generieren dadurch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Beyer 2016,

S. 209). Die Sky Deutschland GmbH begegnet diesen Konkurrenten, indem sie beispielsweise mit Sky Go auch ein mobiles, IP-basiertes Angebot generiert, welches von mobilen Endgeräten zu empfangen ist und somit dem Konsumenten mehr Flexibilität bietet (Handelsblatt 2013).

Das Leistungsangebot der Streaming-Anbieter umfasst die rein plattformbasierte Bereitstellung von Bewegtbildinhalten, die mittels unterschiedlicher Endgeräte vom Rezipienten abgerufen werden (Glockseisen 2018, S. 50). Den beim Streaming-Anbieter registrierten und bei der Plattform angemeldeten Nutzer ist es möglich, Inhalte auf einem mobilen Endgerät oder einem PC zu speichern, um es dann für einen begrenzten Zeitraum individuell und ohne Internetzugang rezipieren zu können (Glockseisen 2018, S. 51). Darüber hinaus können Bewegtbildangebote IP-basiert über eine Set-top-Box oder andere Präsentationsgeräte, welche die nötigen Software-Voraussetzungen bieten, abgerufen werden (Glockseisen 2018, S. 51). Beispiele für solche Geräte sind Smart-TVs, Festplattenrekorder, der Fire-TV-Stick als direktes Angebot der Amazon.com, Inc. oder der Chromecast der Google LLC.

Streaming-Anbieter erwirtschaften Erlöse auf unterschiedlichen Märkten. Der größte Anteil der Umsätze wird als Direkterlös durch einen registrierten Nutzer im Rahmen von subscription video-on-demand (SVoD) und/oder durch transactional video-on-demand (TVoD) generiert (Glockseisen 2018, S. 54). Darüber hinaus gewinnt bei Streaming-Anbietern auch der Rechteteil eine immer größere Bedeutung im Rahmen der Erlösgenerierung (Wayne 2018, S. 734). Kabelnetzbetreiber und Streaming-Anbieter treten nicht nur als immer stärker werdende Konkurrenten zu den klassischen TV-Anbietern auf dem Zuschauermarkt auf, sondern auch als starke Nachfrager für attraktive Inhalte auf den Contentmärkten (Holtmann 2008, S. 191; Zabel 2020, S. 637).

Die Netflix, Inc. hat aus diesem Grund seit 2012 neben käuflich erworbenen Serien und Filmen auch selbst produzierte Formate entwickelt wie beispielsweise „House of Cards“ und „Orange is the New Black“ oder führt ehemals erfolgreiche, aber durch klassische TV-Anbieter abgesetzte Serien wie beispielsweise „Gilmore Girls“ oder „Full House“ (jetzt: „Fuller House“) fort (Czichon 2019, S. 22). Auch Auftragsproduktionen, deren Exklusivrechte für Distribution und Handel durch die Netflix, Inc. erworben werden und die durch große Studios wie der Walt Disney Motion Pictures Group, Inc. oder ihrer Tochterfirma Marvel Studios, LLC produziert werden, gehören zum Portfolio der Plattform Netflix (Radošinská 2017, 9).

2.2.3.3 Interdependenzen auf dem mehrseitigen TV-Markt

Die verschiedenen Typen von Anbietern auf dem deutschen TV-Markt weisen wie beschrieben unterschiedliche Rechtsformen, Zielsetzungen, Programmangebote sowie Erlös- und Finanzierungsquellen auf. Demzufolge wird der Aufbau der Geschäftsmodelle der unterschiedlichen Anbieter getrennt voneinander betrachtet. Die Konvergenz der Medienmärkte führt nicht nur zu neuen Anbietertypen im TV-Markt, sondern darüber hinaus auch zu neuen, innovativen Geschäftsmodellen (Gustafsson/Schwarz 2013, S. 13).

Dennoch werden die Programmveranstalter in der vorliegenden Arbeit nicht völlig voneinander losgelöst betrachtet, da sie mit identischen Zielsetzungen auf gemeinsamen Teilmärkten agieren und sich somit auch in einer direkten Wettbewerbssituation befinden. Die TV-Anbieter stehen trotz ihrer unterschiedlichen Geschäftsmodelle auf den Beschaffungs-, Zuschauer- und Werbemärkten in einer interdependenten Beziehung zueinander und passen ihr strategisches Verhalten dementsprechend an (Beyer/Carl 2012, S. 11–12; Dewenter/Rösch 2015, S. 134–135; Heinrich 2002, S. 278).

TV-Anbieter mit einem rein entgeltbasierten Erlösmodell wie beispielsweise die Sky Deutschland GmbH nehmen insofern eine gewisse Sonderrolle ein, da sie hauptsächlich nur auf zwei Märkten und zwar auf dem Rezipienten- und Beschaffungsmarkt agieren (Murschetz 2018, S. 7). Die Mehrseitigkeit und somit die Interdependenzen zwischen dem Beschaffungs-, Werbe- und Zuschauermarkt wird durch die Attraktivität des Inhaltes bestimmt, da der Rezipient nur den für sich als attraktiv eingestuften Content auch nachgefragt (Rochet/Tirole 2006, S. 647). Wie in Abbildung 2.2 dargestellt, führt darüber hinaus ein starkes Zuschauerinteresse zu einer erhöhten Nachfrage der werbetreibenden Industrie nach Werbezeiten, welche wiederum die Höhe der Investitionen für die Anschaffung neuer, wertvoller Inhalte bestimmt (Ramme 2005, S. 53–54). In diesem Zusammenhang spielt auch die Werbung-Kontakt-Spirale eine Rolle, da sie durch die wechselseitige Abhängigkeit und die sich dadurch entwickelnden Bewegungen zwischen den in der Abbildung 2.2 abgebildeten Teilmärkten entsteht (Zydorek 2017, S. 100–101). Je höher die Kontaktreichweite ist, desto höher sind auch die Werbepreise, die von den TV-Anbietern erzielt werden können (Gustafsson 1978, 3; Seufert 2017, S. 207).

Dieser zusätzliche finanzielle Nutzen für die TV-Anbieter ermöglicht es wiederum, attraktiven Content nachzufragen, diesen dem Rezipienten anzubieten und dadurch die Kontaktreichweite zu erhöhen (Gustafsson 1978, S. 1). Dieser Effekt bewegt sich spiralförmig nach oben und kann auf einer immer höheren Ebene weitergeführt werden (Picard 2002, S. 8).

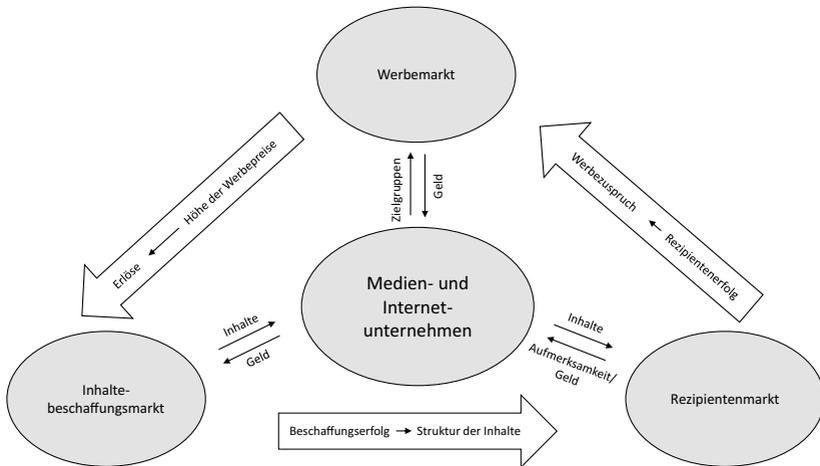


Abbildung 2.2 Interdependenzstruktur der Medienmärkte (Wirtz 1994, S. 19, 2019, S. 40)

2.2.4 Wertschöpfungsprozesse im Fall von Rundfunkunternehmen

2.2.4.1 Die Wertschöpfungskette im TV-Markt

2.2.4.1.1 Lineare Darstellung der Wertschöpfung im TV-Markt

Das von Porter entwickelte Konzept der Wertkette (value added chain) zeigt unterschiedliche Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens auf und analysiert sie einzeln und detailliert hinsichtlich ihres Beitrages zur Wertschöpfung eines Unternehmens (Porter 2014, S. 61). Auf diese Weise werden Wettbewerbsvorteile, die aus den einzelnen Stufen der Wertkette entstehen, identifiziert (Camphausen 2007, S. 104). Ein Unternehmen erkennt anhand einer Abbildung der Wertschöpfungskette, welche einzelnen Aktivitäten effizient durchzuführen sind, um den gewünschten nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Porter 2014, S. 63). Eine weitere Idee der Wertschöpfungskette ist, den sich aus den Werten einzelner Aktivitäten und der Gewinnspanne eines Unternehmens zusammengesetzte Wert transparent zu machen (Hungenberg 2008, S. 158). Porter beschreibt die Aktivitäten als „einzelne Bausteine des Wettbewerbsvorteils“ (2014, S. 67) eines Unternehmens, die im Rahmen dieser Wertschöpfungskette zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden werden (Porter 2014, S. 67). Die

unterstützenden Aktivitäten umfassen die Schaffung einer Unternehmensinfrastruktur, das Personalwesen, Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie die Beschaffung von Rohstoffen und Gütern (Porter 2014, S. 69–73). Die primären Aktivitäten stehen dahingegen unmittelbar mit der Herstellung und mit dem Vertrieb des Produktes in Verbindung (Schreyögg/Koch 2020, S. 187). Am Ende der Kette ist die Gewinnspanne abgebildet, welche Porter als den „Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführungen der Wertaktivitäten entstanden sind“ (Porter 2014, S. 66) definiert.

Die Abbildung einer Wertkette kann als Quelle für strategische Überlegungen zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen und der Bestimmung von Handlungsmöglichkeiten genutzt werden (Schreyögg/Koch 2020, S. 189). Wie diese Vorteile jedoch zu identifizieren sind, geht aus dem Modell von Porter nicht hervor (Bea/Haas 2019, S. 135). Dafür bedarf es weitere strategische Analyseinstrumente, die Kausalitäten herausarbeiten (Bea/Haas 2019, S. 135). Bea und Haas führen des Weiteren Kritik an der Zusammenstellung der Aktivitäten. Sie beschreiben sie als willkürlich und auch zu sehr an klassische betriebliche Funktionen angelehnt und dies ist nicht mehr dem aktuellen Forschungsstand im Rahmen des strategischen Managements angemessen (2019, S. 135). Gerade die Schaffung einer Unternehmensinfrastruktur ist demnach nicht als unterstützende Aktivität, sondern als eigenständige Position zu sehen, denn Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn die singulären Systeme des Managements mit den Anforderungen, die durch die Unternehmensumwelt beeinflusst werden, aufeinander abgestimmt sind (Bea/Haas 2019, S. 135).

Das ursprüngliche Modell der Wertschöpfungskette wurde in seiner Grundidee für produzierende Unternehmen entwickelt, lässt sich aber modifiziert auch auf Medienunternehmen, und damit auch für Akteure auf dem TV-Markt anwenden (Wirtz 2019, S. 81). Im Weiteren werden insbesondere die Wertschöpfungsstrukturen der traditionellen Akteure auf dem TV-Markt näher betrachtet.

Das Fernsehprogramm durchläuft bis zu dem Zeitpunkt der Ausstrahlung auf einem TV-Sender einen mehrstufigen Prozess, an dem unterschiedliche Instanzen sowie Personen für die Fertigstellung des Produktes beteiligt sind (Kürble 2006, S. 25). Im Hinblick auf die zunehmende Konvergenz im TV-Markt (siehe Abschnitt 2.3.1) kann der Wertschöpfungsprozess auch noch über den Zeitpunkt der Ausstrahlung hinausgehen. Berger nimmt eine sehr grobe Einteilung der einzelnen Aktivitäten vor, indem er den Prozess der Programmherstellung in die drei Abschnitte Programmproduktion, Programmveranstaltung und Programmübertragung gliedert (2008, S. 47–48).

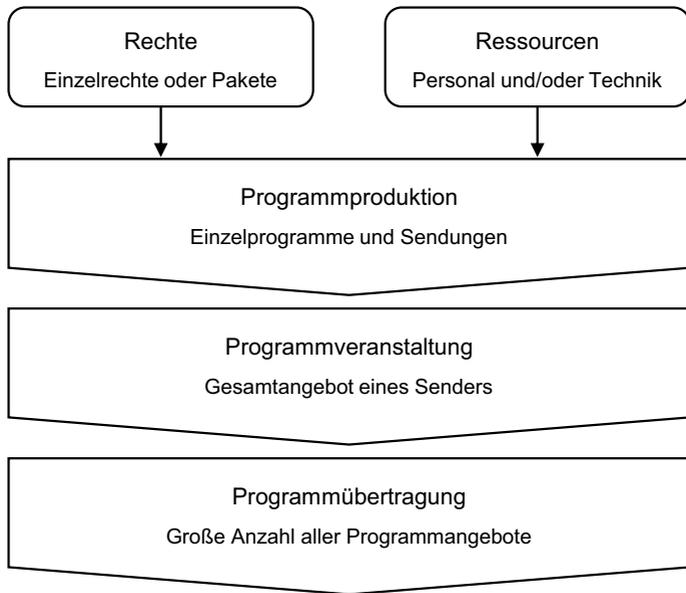


Abbildung 2.3 TV-Wertschöpfung (Berger 2008, S. 48)

Zunächst erfolgt unter Einsatz von Personal und technischen Anlagen die Produktion von Programmen. Dies erfordert und umfasst auch den Erwerb an zugehörigen Rechten. Diese Einzelprogramme werden in [Abbildung 2.3](#) nun durch einen Programmveranstalter zu einem Gesamtprogramm zusammengestellt und über unterschiedliche Kanäle (terrestrische Ausstrahlung, Breitbandkabel, Satellit oder Internet) zum Rezipienten transportiert (Berger 2008, S. 48).

Häufiger in der Literatur sind feingliedrigere Wertschöpfungsketten mit sechs Stufen anzufinden (Hess/Picot/Schmid 2004, S. 23; Wirtz 2019, S. 476; Zerdick 2001, S. 68). Gläser beschreibt sogar einen siebenstufigen TV-Wertschöpfungsprozess, indem er die Initiierung und nicht die Beschaffung oder Produktion der Inputfaktoren als erste Wertschöpfungsstufe betrachtet (2014, S. 353). Den Grund für die überwiegende Übereinstimmungen in der Literatur bei der Abbildung der Wertkette des TV-Markts sehen Schmid und Kempf darin, dass der Markt für traditionelles und stationäres TV als reifer Markt zu sehen ist (2005, S. 41), da er seit 1999 eine konstante Marktdurchdringungsrate von 97 %

aufweist (PwC 2018, S. 71). Die Wertschöpfungskette nach Wirtz (siehe Abbildung 2.4) hat sechs Stufen und ist durch stark differenzierende Leistungstiefen der einzelnen TV-Anbieter gekennzeichnet.



Abbildung 2.4 Wertkette der TV-Wirtschaft nach Wirtz (Wirtz 2003, S. 143; 2019, S. 476)

In der ersten Stufe werden Inhalte in Form von Drehbüchern, Beiträgen und Rechten, aber auch die benötigte technische Infrastruktur sowie Personal beschafft und es entsteht ein erster Kontakt zur Werbewirtschaft, um Werberaumleistungen zu akquirieren (Wirtz 2019, S. 476). Daran schließt sich die Phase der Programmproduktion an, in der einzelne Sendungen in Eigen-, Auftrags- oder Ko-Produktion erstellt werden (Wirtz 2019, S. 476). Der Handel mit den Rechten an den jeweiligen Produktionen bildet die dritte Stufe der Wertkette (Wirtz 2019, S. 476). Auf der vierten Stufe der Kette werden die einzelnen Produktbestandteile, Beiträge und Werbespots zu einem Sendeablauf zusammengefügt (2019, S. 477). Bezüglich der fünften Stufe der Wertkette ist hervorzuheben, dass in Rundfunkunternehmen mit der technischen Produktion die Programmausstrahlung gemeint ist und diese zugleich auch dem Vertrieb der Inhalte an den Zuschauer entspricht (Wirtz 2019, S. 477). Diese Aktivitäten werden in der Regel von Kabelnetzbetreibern wie der Vodafone Kabel Deutschland GmbH, Satellitenunternehmen wie der Astra Deutschland GmbH oder Telefonnetzanbietern wie der Deutschen Telekom AG ausgeführt. Auf der letzten Stufe der dargestellten Wertschöpfungskette befindet sich der Rezipient (Wirtz 2019, S. 477), der neben den redaktionellen Inhalten auch die platzierte Werbung konsumiert.

Der größte Teil der Aktivitäten entlang dieser dargestellten Wertkette wird durch die TV-Unternehmen durchgeführt (Schmid/Kempf 2005, S. 42). Das Hauptelement des Leistungsprogramms eines Sender ist dabei die Programmgestaltung, bei der die einzelnen Sendungen und die Werbung zu einem Gesamtprogramm aggregiert werden (Berger 2008, S. 47). Ob über die Programmgestaltung hinaus noch weitere Wertschöpfungsstufen von einem TV-Sender abgedeckt werden, hängt von der Art der jeweiligen Sendeanstalt ab: Spartensender, die beispielsweise ausschließlich Sport- oder Nachrichtenprogramme senden, konzentrieren sich nur auf die Aggregation, wohingegen Vollprogrammsender den größten Teil der Wertschöpfungskette internalisieren (Schmid/Kempf 2005, S. 41).

Betrachtet man neben den traditionellen Akteuren auch die neuen Anbieter von Bewegtbildern, verliert die dargestellte Wertschöpfungskette in Abbildung 2.4 ihre Allgemeingültigkeit. Die neuen Akteure bieten beispielsweise zum einen dem Rezipienten frei wählbare Inhalte und Vorteile wie beispielsweise die Zeit- und Ortsunabhängigkeit im Rahmen der Entlinearisierung, die über das Angebot eines traditionellen TV-Senders hinausgehen (Breunig 2007, S. 490). Darüber hinaus spielt auch der direkte Rezipientenkontakt bei neuen Bewegtbildangeboten eine immer größer werdende Rolle. Vor allem die Plattformsysteme der Streaming-Anbieter bieten dem Kunden ein offeneres System mit einem umfangreicheren Angebot als die TV-Anbieter (Geser 2014, S. 108–109).

2.2.4.1.2 Wertschöpfungsdarstellung anhand des X-Modells der Medienindustrie nach Tzouvaras und Hess

Um die Handlungsfelder auf den mehrseitigen Märkten in der Medienbranche in einer Wertschöpfungsstruktur dazustellen, entwickelten Tzouvaras und Hess einen Ordnungsrahmen für die Medienbranchen in Form des Buchstaben X (2002). Ein Ordnungsrahmen ist eine visuelle Orientierungshilfe mit einem hohen Abstraktionsniveau und kann zur Definition des Leistungsumfanges sowie zur simplifizierten Darstellung von Leistungsprozessen innerhalb einer Wertschöpfungsstruktur herangezogen werden (Schumann/Tzouvaras 2003, S. 227). Durch die Darstellung der einzelnen Leistungsfelder im Rahmen der Wertschöpfung einer Medianbranche in der X-Formation wird die beschaffungsseitige Unterscheidung von Content und Werbung sowie die distributionsseitige Unterscheidung von Content und Nutzungsrechten verdeutlicht.

Das X-Modell in Abbildung 2.5 trägt auf diese Weise dem Umstand Rechnung, dass Medienunternehmen auf unterschiedlichen Märkten agieren, aber dennoch durch die Bündelung des Endproduktes den Kern der Wertschöpfung abbilden. In diesem Zusammenhang weisen Schumann und Tzouvaras darauf hin, dass die einzelnen Zweige des X-Modells sich im Zuge der technologischen Fortentwicklungen immer mehr annähern und durch Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse auch ganz miteinander verschmelzen können (2003, S. 228). Dennoch bietet das X-Modell die grundlegende Möglichkeit zur Visualisierung der bündelnden Funktion eines singulären Medienunternehmens sowie seiner angrenzenden Teilmärkte (Schumann/Tzouvaras 2003).

Zu Beginn der Wertschöpfung werden die aus Werbung und Content bestehenden Einzelleistungen beschafft und anschließend im Rahmen der Kernleistung des Medienunternehmens zu einem Bündel zusammengefügt. Ein Werbezeitenvermarkter wie die IP Deutschland GmbH für die RTL Group SA oder die ARD-Werbung SALES & SERVICES GmbH (AS&S) akquirieren Werbekunden

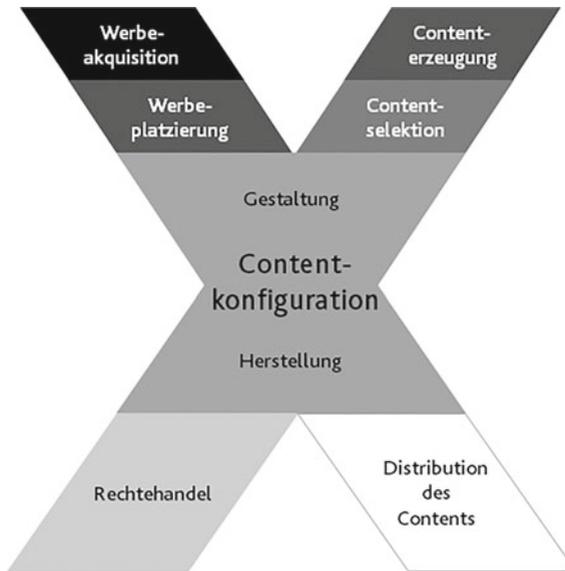


Abbildung 2.5 Das X-Modell als Ordnungsrahmen für Medienbranchen (leicht modifizierte Darstellung nach Tzouvaras/Hess 2002, S. 183)

und beraten sowohl die Kunden als auch die TV-Sender bezüglich der Platzierung und Präsentationsform der Werbung (Zydorek 2017, S. 79). Der Content wird außerhalb des Senders erzeugt (siehe hierzu Abschnitt 2.2.4.2), allerdings unter seiner Mitwirkung im Rahmen von beispielsweise Auftrags- oder Ko-Produktionen, und im Anschluss daran durch den Sender für das Programm vorselektiert.

Die Konfiguration seitens des im Modell zentral angelegten TV-Senders besteht aus der Gestaltung des Bündels wie beispielsweise der Auswahl und redaktionellen Aufbereitung einer Sendung für ein TV-Programm. Die Herstellung des Produkts beschreibt die technologische Ausgestaltung und Zusammenfügung des Contentbündels. Dieses Contentbündel wird an den Rezipienten über verschiedene Kanäle distribuiert. Dabei werden die Parallelitäten von Medienprodukten einerseits und Nutzungsrechten andererseits explizit berücksichtigt (Pankratz/Benlian 2004, S. 133). Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt durch direkte Entgelte der Rezipienten oder indirekt über Werbeeinnahmen. Eine weitere Möglichkeit für das Medienunternehmen, aus Teilen des Bündels Erlöse

und somit Wert zu generieren, ist der Verkauf von Rechten und Lizenzen. Welche dieser beiden Komponenten die größere Rolle in der Wertschöpfung eines Unternehmens spielt, hängt von der Branche, der Art und Struktur sowie des Geschäftsmodells des Medienunternehmens ab. Die unterschiedlichen Graustufen der Leistungselemente von dunkel bis hell stellen den zunehmenden Wert eines Produktes im Rahmen des Leistungserstellungs- und Wertschöpfungsprozesses dar.

Im Gegensatz zu den vorgestellten eindimensionalen Wertschöpfungskettendarstellungen berücksichtigt das X-Modell der Medienindustrie das Vorhandensein der mehrseitigen Märkte. Aufgrund dessen dient das X-Modell in der vorliegenden Arbeit als Grundlage für weitere Ausführungen der Wertschöpfungsaktivitäten von TV-Anbietern und bildet ebenso die Grundlage für die Entwicklung eines Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsmanagement (siehe hierzu Abschnitt 4.5.2).

2.2.4.2 Beschaffungsmanagement eines TV-Anbieters

2.2.4.2.1 Programmbeschaffung als strategische Aufgabe

TV ist als Programmmedium zu begreifen (Pluschkowitz 2006, S. 158) und das Programm selbst ist als der Zusammenhang zahlreicher differenzierter Produkte zu verstehen, die in einer chronologischen Abfolge und an einem medialen Ort einem Publikum präsentiert werden (Hickethier 2012, S. 209). Somit ist ein TV-Programm zum einen zwar als Einheit zu verstehen, zum anderen ist es dennoch ein Zusammenschluss aus vielen einzelnen Modulen, die sich unabhängig von festgelegten Programmstrukturen beschreiben lassen (Hickethier 1997, S. 19). Für TV-Anbieter sind die Inhalte und somit das Programm von zentraler und unternehmensstrategischer Bedeutung. Um sich im zunehmenden Wettbewerb auf dem Anbietermarkt von der Konkurrenz zu differenzieren, bedarf es eines unverwechselbaren Unterscheidungsmerkmals, welches eine Hervorhebung des jeweiligen Senders aus der Masse ermöglicht (Prantner 2007, S. 120). In Bezug auf das lineare Programm greift der Zuschauer auf seine Erfahrungen mit einem bestimmten Sender zurück und vertraut darauf, dass sein Bedarf durch die ihm bekannten Profile und Images des Senders (=Programmfarben) gedeckt wird (Groebel 2014, S. 65). Nur einzigartige Programme verhelfen einem TV-Anbieter dazu, sich vom Wettbewerb abzugrenzen und Rezipienten nachhaltig für das Gesamtprodukt zu interessieren und sie an einen Sender zu binden (Sjurts 2004, S. 18).

Die Contentproduktion und die Contentbeschaffung bilden die ersten Stufen der Wertschöpfungskette und die daraus entstehenden Kosten machen einen Großteil der Gesamtkosten eines Medienunternehmens aus (Graßau/Fleck 2016, S. 38; Heinrich 2002, S. 242). Die Aktivitäten auf diesen ersten Stufen haben

daher besondere Relevanz für das Gesamtunternehmen und bilden aus diesem Grund nicht nur die Grundlage für redaktionelle, sondern auch für unternehmensrechnerische Entscheidungen (Graßau/Fleck 2016, S. 38). Es macht daher nicht nur im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie Sinn, bereits bei der Programmbeschaffung auf Kostenvorteile zu achten, sondern auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie (Sjurts 2004, S. 18). Damit sind die drei allgemein für industrielle Unternehmen formulierten Ziele im Rahmen des strategischen Beschaffungsmanagements die Sicherung der Qualität, die Einhaltung der Budgets und die Sicherung der Versorgung (Bea/Haas 2019, S. 517) ebenso im Rahmen der Contentbeschaffung eines TV-Senders gültig.

Ausgangspunkt im Beschaffungsmanagement ist die Frage, ob der Inhalt als wichtiger Produktionsfaktor eines TV-Senders selbst erstellt oder eingekauft wird. Bei dieser sogenannten Make-or-Buy-Entscheidung, welche auch ein primärer Untersuchungsgegenstand der Transaktionskostentheorie ist (Williamson 1975), muss eine Abwägung zwischen den externen Marktnutzungskosten und den internen Bürokratiekosten stattfinden. Allgemein trifft zu, dass je spezifischer die Transaktionen sind, desto höher sind auch die damit verbundenen Transaktionskosten (Picot et al. 2020, S. 20–21; Williamson 1975, S. 40). Darüber hinaus sind die Make-or-Buy-Entscheidungen nach der Überlegung zu treffen, welche eigenen Kernkompetenzen und Kernbereiche man abdecken kann, um nicht durch eine starke Abhängigkeit von Lieferanten einen Know-how-Verlust zu erleiden (Jung 2006, S. 333). Ein weiterer Punkt, der die Entscheidung zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug beeinflusst, ist die Schärfung des Markenimages und des Profils des Senders (Förster 2011, S. 16; Gebesmair 2015, S. 1). Darüber hinaus können durch die Lizenzen der Eigenproduktionen zusätzliche Erlöse erwirtschaftet werden (Scheucher 2011, S. 137) und ein engerer nationaler und/oder lokaler Bezug zum Publikum aufgebaut werden (Aumüller 2011, S. 174).

2.2.4.2.2 Grundlegende Strategien bei der Programmbeschaffung und der Contentproduktion

Grundlegend lassen sich bei der Programmbeschaffung und der Contentproduktion auf dem TV-Markt folgende Arten unterscheiden:

- Kaufproduktionen in Form von Rechten, Lizenzen und sendefertigen Produktionen,
- Eigenproduktionen,
- echte und unechte Auftragsproduktionen sowie

- Ko-Produktionen (Berger 2008, S. 49–50; Gläser 2014, S. 411–412; Graßau/Fleck 2016, S. 39).

Da es sich bei TV-Programmen um Güter mit spezifischen Eigenschaften handelt (siehe Abschnitt 2.1), liegt eine Eigenfertigung, bei der alle Prozesse der Produktion durch den TV-Sender durchgeführt werden (Sjurts 2004, S. 19), unter bereits genannten Gesichtspunkten nahe. Jedoch sprechen durchaus auch viele Vorteile für die Wahl der Fremdbeschaffung.

Durch eine inhaltliche Spezialisierung der Film- und TV-Produktionsfirmen entstehen bei einem Fremdbezug der Inhalte für den TV-Anbieter finanzielle und organisatorische Vorteile, da hohe Fixkosten und freie Kapazitäten im eigenen Unternehmen vermieden werden (Sjurts 2004, S. 19). Darüber hinaus ist die Risikoübertragung oder -aufteilung im Rahmen von Fremdbezügen des Programms ein wichtiger Entscheidungsfaktor (Wirtz 2019, S. 508). Falls die Produktion von Fernsehbeiträgen noch vor der Fertigstellung eingestellt wird, gibt es keine Möglichkeit, die bisher entstandenen Kosten wieder durch Erlöse wie beispielsweise durch Werbeeinnahmen oder den Verkauf der Nutzungsrechte zu kompensieren. Man spricht in diesem Zusammenhang von Sunk Costs (Kühnle/Gläser 2017, S. 182). Darüber hinaus ist gerade in Zusammenhang mit der Erstellung von TV-Programmen nicht nur die ökonomische, sondern auch eine kreative Perspektive relevant. In kleineren und somit flexibleren Produktionseinheiten kann stärker auf Rezipientenpräferenzen reagiert werden (Kauschke/Klugius 2000, S. 61).

Es werden in der Regel zwei Arten der Auftragsproduktion unterschieden. Bei sogenannten echten Auftragsproduktionen handelt der Produzent alleinverantwortlich und hält auch alle Urheberrechte am erstellten Produkt (Fischer 2017, S. 36). Bei unechten Auftragsproduktionen hingegen ist der Produzent stark weisungsgebunden und handelt abhängig vom auftraggebenden TV-Anbieter (Fischer 2017, S. 36). Alle Leistungsschutzrechte werden im Namen des Auftraggebers erworben und der TV-Anbieter ist damit gemäß § 94 UrhG Hersteller der Produktion und hat somit das ausschließliche Recht zur Vervielfältigung, Verbreitung und Vorführung (Fechner 2018, S. 165).

In der TV-Branche finden sich darüber hinaus hybride Produktionsstrategien wie Ko-Produktionen, Programming oder Co-Branding. Bei Ko-Produktionen teilt sich der ausstrahlende Sender die Produktions- und Finanzierungsaufgabe mit dem Produktionsunternehmen. Sie finden häufig im Rahmen von Kinoproduktionen statt, bei denen der TV-Sender vorab die Nutzungsrechte für die TV-Ausstrahlung erwirbt (Karstens/Schütte 2013, S. 194). Die Aufteilungsverhältnisse können dabei variieren (Wirtz 2019, S. 507). Darüber hinaus halten einige TV-Anbieter auch Unternehmensbeteiligungen an Produktionsunternehmen

(Karstens/Schütte 2013, S. 74). So werden zum einen Verfügungsrechte für das Programm gesichert und zum anderen durch eine Produktion für den gesamten Markt Skalen- und Spezialisierungseffekte realisiert (Gutsch 1996, S. 17; Karstens/Schütte 2013, S. 74).

Eine weitere hybride Strategie ist das Programming. Diese Produktionsform ist eine weiterentwickelte Form der Ko-Produktion und bezieht neben dem TV-Anbieter und dem Produzenten auch noch ein werbetreibendes Unternehmen mit ein. Dieses beteiligt sich bei der Entwicklung des Programms finanziell und auch in geringem Maße inhaltlich. Im Gegenzug platziert das Unternehmen an entscheidenden Stellen der Sendung Markennamen oder Produkte (Eck 2004, S. 22). Redaktionell eingebettete Werbung ist zwar ethisch fragwürdig, da sie die unabhängige Arbeit einer Redaktion beeinflussen, ist aber dennoch in der allgemeinen Praxis häufig vorzufinden (Siegert/von Rimscha 2016, S. 183; 186).

Wird ein Markenname mindestens eines werbetreibenden Unternehmens als fester Bestandteil zum Zwecke der Identitäts- und Zielgruppenerweiterung im Rahmen einer Markenallianz neben dem Sender- oder Formatnamen hinzugefügt, spricht man von Co-Branding (Baumgarth 2008b, S. 178). Dabei nimmt der Werbetreibende nicht wie im Rahmen von Programming auch inhaltlich an der Produktion teil, sondern er beteiligt sich ausschließlich mit finanziellen Mitteln. Im Fall von Co-Branding wird durch eine Markenallianz das Ziel der gegenseitigen Ausnutzung von Synergien und dem positiven Imagetransfer von einer bereits bekannten hin zu einer neuen Marke verfolgt (Bruhn 2004, S. 110).

Die Art der Programmbeschaffung hängt in starkem Maße von der Unabhängigkeit respektive von einer eventuellen Konzernzugehörigkeit des TV-Anbieters ab (Karstens 2020, S. 940). Der Einkauf von Content wie fiktionalen Filmen oder Serien und Dokumentationen kann auf unterschiedliche Arten und Weisen erfolgen: durch Direktkontrahierung, über Kooperationen und über Vermittler. Im Rahmen einer Direktkontrahierung erwirbt ein TV-Sender Nutzungsrechte an einer Produktion direkt bei der Produktionsgesellschaft (Wirtz 2019, S. 501). Die RTL Group SA sowie die ProSiebenSat.1 Media SE erstehen auf diese Art einen großen Teil des fiktionalen Contents und der Sportübertragungsrechte direkt von den großen Produktionsstudios in den USA wie beispielsweise der Warner Bros. Entertainment Company oder den Inhabern von Sportbildrechten wie beispielsweise der Formula One Management Ltd. (KEK 2021). Obwohl das Verfahren der Direktkontrahierung mit finanziellen Risiken für den TV-Sender verbunden ist, führt es gemeinsam mit den Diversifikationstendenzen der TV-Sender zu zunehmend vertikaler Integration auf dem Beschaffungsmarkt (KEK 2015, S. 375). Die TV-Sender verfolgen diese Strategie, um dauerhaft Zugriff auf attraktiven Content gewährleisten zu können.

Kooperationen im Beschaffungsmanagement findet man unter anderem im Nachrichtenbereich aufgrund der hohen Kosten eines sendereigenen, internationalen Korrespondentennetzwerkes (Wirtz 2019, S. 502). Wirtz geht davon aus, dass auch im Sportbereich aufgrund der stark anwachsenden Preise die Direktkontrahierung zunehmend durch Kooperationsverträge mit anderen Sendern abgelöst wird (2019, S. 502). Ein Beispiel für eine Beschaffungs Kooperation im fiktionalen Bereich ist die Degeto Film GmbH, welche für alle TV-Sender der ARD als gemeinsame Einkaufsorganisation auftritt und insbesondere Rechte an Filmen und Serien erwirbt (Gläser 2014, S. 417).

Rechteagenturen und Filmhändler sind Vermittler im Verwertungsprozess (Wirtz/Kerner/Ullrich 2009, S. 387) und spielen vor allem in standardisierten Beschaffungsvorgängen von TV-Anbietern eine Rolle (Gläser 2014, S. 420). Für einen TV-Anbieter kann es daher von Vorteil sein, sich aufgrund der steigenden Konkurrenz durch neue Anbieter auf dem Bewegtbildmarkt die Nebenrechte über Rechtehändler und nicht über den Weg der Direktkontrahierung zu sichern, um so einen Vorteil im Beschaffungswettbewerb zu erlangen und das Finanz- und Absatzrisiko zu minimieren.

2.2.4.3 Programmbündelung

Die Aufgabe der TV-Anbieter im Rahmen der Programmbündelung ist es, ein konkretes TV-Programm aus den einzelnen modulartigen Fernsehsendungen und anderen Programmbausteinen zusammensetzen (Zydorek 2017, S. 88). Bei der Programmbündelung, die in der Literatur auch häufig als Programmplanung oder Programmierung bezeichnet wird (Koch-Gombert 2005, S. 133; Paukens/Schümchen 1999, S. 12), stellt sich ein TV-Sender auf die anvisierte Zielgruppe und deren Mediennutzungsgewohnheiten ein. Zum einen muss eine Zielgruppe definiert sein, zum anderen muss diese auch während des Tagesablaufes erreicht werden (Körbelin 1999, S. 18–19). Da sich diese Gewohnheiten aber stetig ändern, müssen auch die TV-Sender ihre Planungen einer ständigen Kontrolle unterziehen und ihre Programmbündelung dementsprechend anpassen (Eick 2007, S. 82). Demgegenüber lässt sich aber auch erkennen, dass sich der Tagesablauf des Zuschauers vermehrt an den Zeiten des TV-Programms orientiert (Hollekamp 2019, S. 5).

Insgesamt hat sich die frühere Programmplanung zu einer Programmgestaltungsfunktion entwickelt, die nicht mehr als reine Zuordnung von Sendungen auf bestimmte Sendeplätze aufzufassen ist, sondern sie kann als eine spezielle Form der Unternehmensplanung verstanden werden (Meier 2002, S. 3). In diesem Zusammenhang wird zwischen der strategischen und der operativen Programmplanung unterschieden (Koch-Gombert 2010, S. 181). Während die strategische

Programmplanung die langfristige Positionierung des gesamten Senders zum Ziel hat, konzentriert sich die operative Programmplanung, die auch als unterjährige Planung bezeichnet wird, auf zeitlich und inhaltlich unterschiedliche Einheiten des Programmangebots und deren Aufteilung auf die Sendepplätze (Koch-Gombert 2010, S. 182).

Die Programmbündelung ist ein mehrstufiger Prozess, der sich lässt in fünf Phasen einteilen lässt:

- Positionierungs- und Imageplanung sowie Festlegung der Zielgruppe,
- Planung des Gesamtprogrammschemas,
- Programmbeschaffungsplanung und Programmentwicklung,
- Programmschemabelegplanung und konkrete Programmplatzbesetzung,
- On-Air-Promotion-Planung und anschließende Platzierung von Promotion im Programm (Holtmann 1999, S. 27; Koch-Gombert 2010, S. 183).

Die Phasen können nacheinander entsprechend der Wertschöpfungskette des TV-Anbieters in einer Reihenfolge ablaufen, in der Praxis sind aber eher parallele Abläufe und Rückkopplungen zu beobachten (Koch-Gombert 2010, S. 184). Die Positionierung, Imageplanung und Festlegung der Zielgruppe ist vor allem für private Sender eine notwendige Bedingung, denn hierbei wird eine langfristige strategische Position des Senders festgelegt (Holtmann 1999, S. 29). Gerade im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung hat die Positionierung und die damit verbundene Differenzierung vom Wettbewerb mittels der Stiftung von Zusatznutzen für den Konsumenten eine hohe Relevanz (Radtke 2010b, S. 163). Die Planung des Gesamtprogrammschemas wird aus der strategischen Positionierung abgeleitet, während die Beschaffung und die Entwicklung des Programms wiederum aus dem Programmschema abgeleitet werden (Koch-Gombert 2010, S. 183). Der Bedarf an Programmen, die eingekauft oder produziert werden müssen, wird aus den vorangegangenen Planungen abgeleitet (Koch-Gombert 2010, S. 183). Nach einer präzisen Festlegung des Programms wird im Rahmen einer On-Air-Promotion damit begonnen, das neue Programm zu bewerben. Die Sender nutzen darüber hinaus diese Gelegenheit, neben den Spots auch ihr eigenes Image zu präsentieren (Holtmann 1999, S. 32). Dabei bewerben TV-Anbieter ihr Programm und richten darüber hinaus im Sinne einer Multi-Sided-Market-Strategie ihre Werbemaßnahmen nicht nur auf den Rezipientenmarkt, sondern auch auf den Markt der werbetreibenden Industrie aus.

Bestimmte Kriterien beeinflussen in großem Maße die Programmbündelung eines TV-Senders (Koch-Gombert 2010, S. 181). Während die öffentlich-rechtlichen Sender durch den Auftrag zur Grundversorgung von Informationen

gebunden sind, müssen sich private TV-Anbieter vor allem auf die Veräußerung von Werbezeiten konzentrieren. In erster Linie muss ein Sender seine inhaltliche Ausrichtung festlegen und bestimmen, ob er ein Voll- oder ein Spartenprogramm anbietet (Koch-Gombert 2010, S. 182). Die öffentlich-rechtlichen Sender sind durch ihren Programmauftrag verpflichtet ein Vollprogramm auszustrahlen (MStV 2020, § 26), aber auch Lizenzvorgaben einiger privater Sender enthalten entsprechende Anordnungen (Karstens/Schütte 2013, S. 89). Die ersten in Deutschland gegründeten Privatsender Sat.1 und RTL wählten zwar eine Vollprogrammstrategie, allerdings war diese zu Beginn noch nicht fertig ausgeprägt und bildete sich erst sukzessive aus (Karstens/Schütte 2013, S. 90).

Es ist zu erkennen, dass die einzelnen Sendungen nicht nur einfach aneinandergereiht werden, sondern zunehmend miteinander verknüpft sind. Dieser sogenannte Programmfluss beziehungsweise *flow of broadcasting* wurde bereits von Williams beschrieben (1974, S. 86–105). Dem gegenüber steht der *Audience Flow*, da der Zuschauer dazu neigt, nach einer Sendung nicht direkt abzuschalten und zunächst im gewählten Programm zu verweilen. Der *Audience Flow* beschreibt den Zuschauerfluss, der von einer Sendung zur anschließenden Sendung übertragen wird (Aigner/Mattes/Pavel 2017, S. 50). Die Strategie der Programmplaner ist hierbei, die Kanaltreue und die *Lean-back-Situation* des Rezipienten auszunutzen und ihn durch kleine Teaser auf die nächste Sendung aufmerksam zu machen. Daher wird als Folgesendung ein Format mit ähnlicher Thematik oder aus demselben Genre gewählt, um die gleiche Zuschauergruppe anzusprechen (Ettenhuber 2010, S. 31–32). Eine Zersplitterung des Programms verhindert einen erfolgreichen *Audience Flow* und widerspricht damit der Zielsetzung der Programmgestalter, den Zuschauer dazu zu bewegen, das Ende einer Sendung nicht als Anlass zum Umschalten zu nehmen. Da die öffentlich-rechtlichen Sender aufgrund ihres Programmauftrags öfter das Genre und die Sendungsart wechseln müssen als die privaten Sender, ist es für sie schwieriger, einen konstanten *Audience Flow* aufrecht zu erhalten (Kuchenbuch/Auer 2006, S. 154).

Darüber hinaus schafft ein homogenes Programmangebot ein sogenanntes durchsehbares Programm für den Fernsehzuschauer (Hasebrink et al. 2001, S. 39). Es lässt sich eine deutliche Zunahme der Nutzung von Programmierungsstrategien beziehungsweise Strategien zur Unterstützung des *Audience Flows* sowohl bei den privaten als aber auch bei den öffentlich-rechtlichen Sendern beobachten (Ettenhuber 2010, S. 34). Vor allem um Zapping, das ungezielte schnelle Durchschalten aller Kanäle durch den Zuschauer (Abdollahpouri 2018,

S. 129) zu verhindern, sind diese Strategien vorteilhaft, da die Programmstrukturen einfacher zu durchschauen sind und der Zuschauer nicht das Gefühl entwickelt, etwas zu verpassen (Adolph 1997, S. 169).

Zapping, wie es vom linearen TV her seit langem bekannt ist, erweist sich aktuell im Fall von Bewegtbild-Streaming aufgrund der Zeitverzögerungen beim Puffern der Daten derzeit noch als schwierig. Eine Zuschauerbindungsstrategie der Streaming-Anbieter nutzt daher den Trend zum sogenannten Binge-Watching aus. Binge-Watching beschreibt das aufeinanderfolgende Abrufen von mindestens zwei Folgen einer Serie bis hin zum Rezipieren einer ganzen Serienstaffel (Jenner 2017, S. 308). Der Zuschauer kann Handlungssträngen auf diese Art besonders gut folgen und baut somit eine besondere Verbundenheit zu dem Angebot auf (Hollekamp 2019, S. 2). Bereits bei der Entwicklung von Bewegtbildinhalten, die auf Streaming-Plattformen distribuiert werden sollen, wird auf dieses Phänomen Rücksicht genommen. Serien werden aus diesem Grund entsprechend der Nutzernachfrage nicht mehr in dem Format der Episodenserie produziert, sondern vermehrt in Form von Fortsetzungsserien mit sehr komplexen Erzählstrukturen (Czichon 2019, S. 7; Jenner 2017, S. 312).

2.2.4.4 Programmdistribution

Bei der Distribution von Medienprodukten steht vor allem die Frage im Vordergrund, welche Märkte mit dem Angebot angesprochen werden sollen. In der Regel sind dies die Rezipienten- und Werbemärkte (Breyer-Mayländer 2017, S. 469). Im Falle von TV-Produkten spielt darüber hinaus ebenso die Distribution der Rechte und Lizenzen auf dem Rechtemarkt eine Rolle (siehe Abschnitt 2.4.2.3). Für diese Teilmärkte muss der TV-Sender jeweils auf die Zielgruppe abgestimmte, optimale Strategien formulieren (Breyer-Mayländer 2017, S. 470).

Zuschauer eines TV-Signals befinden sich auf einem Massenmarkt (Breyer-Mayländer 2017, S. 470) und die Distribution von TV-Signalen bedeutet somit die technische Verbreitung der Programme an die Kunden mit dem Ziel, eine hohe Sende- und Empfangsqualität zu gewährleisten (Wirtz 2019, S. 523). Darüber hinaus muss das TV-Signal zur selben Zeit die Mehrheit der Haushalte in Deutschland erreichen können. Zurzeit stehen im Rezipientenmarkt die terrestrische Ausstrahlung, das Übertragen des Signals über Kabel- oder Telefonnetze, die Verbreitung via Satellit sowie mittels IP-basierter Systeme als alternative Übertragungswege zur Verfügung (Fischer 2016, S. 9). Diese Distributionswege unterscheiden sich anhand ihrer Kosten-Nutzen-Profile (Heinrich 2013, S. 67). Während die terrestrische und die Satellitenübertragung günstige Varianten darstellen, da die Signale ohne zusätzliche Ressourcen übertragen werden können,

sind Kabelnetze und Telefonleitungen ein kostenintensives Distributionsverfahren, da auf Rezipientenseite ein Netzzugang und -anschluss gewährleistet sein muss (Heinrich 2013, S. 68). Dies beeinflusst wiederum die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für kostenpflichtige Inhalte (Heinrich 2013, S. 68). Die Terrestrik ist regional begrenzt, während sich die Satellitenübertragung regional und auch national nicht einschränken lässt (Heinrich 2013, S. 68).

Dieser absatzpolitische Vorteil kann sich jedoch auch zu Nachteilen für die TV-Anbieter im internationalen Rechteeinkauf führen. Beispielsweise hat das katarische Medienunternehmen beIn Media Group im Jahr 2015 die Verwertungsrechte der Handball-Weltmeisterschaft erworben und weigerte sich trotz hoher Gebote, die Übertragungsrechte an die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF zu verkaufen. Die Begründung lag darin, dass die ARD und das ZDF ihr Programm unverschlüsselt über Satellit ausstrahlen und somit die Bewohner der angrenzenden Länder durch diese Nicht-Ausschließbarkeit hätten partizipieren können (Bertling 2019, S. 368; Renner 2016).

Auch im Hinblick auf die Werbemärkte spielt die Distributionspolitik eine Rolle. Sowohl die öffentlich-rechtlichen als auch die privaten TV-Sender bieten Werbezeiten in ihrem Programm über Werbevermarkter für werbetreibende Unternehmen an (Kuhlmann 2020, S. 38). Während bis 1984 Werbezeiten im TV sehr rar waren, ist seit dem Eintreten der privaten Anbieter in den Rundfunkmarkt ein Nachfragemarkt in diesem Bereich entstanden (Graßau/Fleck 2016, S. 31). Um Werbezeiten gewinnmaximierend und professionell zu verkaufen, gründeten die Sendergruppen konzernintern Werbevermarktungsagenturen (Graßau/Fleck 2016, S. 31). Für die ARD vermarktet die ARD- Werbung SALES & SERVICES GmbH die Werbezeiten, für das ZDF die ZDF Werbefernsehen GmbH, IP Deutschland ist eine Tochtergesellschaft der RTL Group SA und die SevenOne Media GmbH gehört als Werbevermarkter zur ProSiebenSat.1 Media SE.

2.2.5 Ausgangssituation traditioneller TV-Anbieter in einer mehrseitigen Marktstruktur

2.2.5.1 Basale Strategien des TV-Anbieters im Zuschauermarkt

Da der Preis für den Zuschauer für die Rezeption von Free-TV aufgrund der kostenlosen Empfangsmöglichkeit als Entscheidungskriterium ausscheidet, wählt er sein Programm ausschließlich aufgrund qualitativer Grundlagen (Wirtz 2019, S. 40). Da ein Konsument nicht gleichzeitig zwei Programme rezipieren kann, ist es das Ziel eines Senders, das am meisten nachgefragte Programm zu bieten (Karstens/Schütte 2013, S. 85). Ob nun das Image eines Senders oder ganz

unabhängig davon ausschließlich die Bewertung jeder einzelnen Sendung zur letztendlichen Konsumententscheidung beiträgt, lässt sich nur schwer bestimmen (Karstens/Schütte 2013, S. 85). Das Senderimage spiegelt die von den Zuschauern eingeschätzte Fähigkeit eines Senders wider, ihre jeweiligen Bedürfnisse durch Fernsehprogramme zu erfüllen (Karstens/Schütte 2013, S. 85). Dabei beurteilen die Zuschauer die öffentlich-rechtlichen TV-Programme beispielsweise im Allgemeinen als kritischer, glaubwürdiger und sachlicher als die Angebote der privaten Anbieter (Reitze/Ridder 2011, S. 105). Doch auch zwischen TV-Anbietern der gleichen Gattung und Senderfamilien muss differenziert werden, da ihnen unterschiedliche Kompetenzen zugeschrieben werden (Dreier 2009, S. 265). Karstens und Schütte gehen davon aus, dass das Senderimage und die individuelle und konkrete Programmauswahl sich zwar in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis befinden, aber dennoch die Entscheidung für oder gegen das Einschalten einer bestimmten Sendung doch spontan und unabhängig von der Reputation des Senders getroffen wird (2013, S. 85). Dies stellt die Sender vor die Anforderungen, erstens eine starke Sendermarke aufzubauen und zweitens darüber hinaus ein qualitativ hochwertiges und ansprechendes Programm anzubieten.

Eine Nischenstrategie hilft dabei, den Markt zu durchdringen (Karstens/Schütte 2013, S. 87). Eine Nische ist ein durch einfache Positionierung besser überschaubarer Bereich. Nischenanbieter etablieren sich in einem konkurrenzarmen Bereich, nutzen preispolitische Vorteile und können somit Markteintrittsbarrieren aufbauen (Meffert et al. 2019, S. 446–447). Gerade durch die neuen digitalen und günstigeren Übertragungsmöglichkeiten per Satellit und Kabel birgt dies für neue und kleine TV-Sender viele Möglichkeiten, da ein TV-Sendeplatz keine kostenintensive Ressource mehr darstellt (Stritzl/Stoll 2002, S. 74–75). Beispiele für Nischenanbieter im TV-Markt sind Sparten- oder Regionalsender.

Eine Gesamtmarktstrategie hingegen ermöglicht Risikostreuung. Ein TV-Anbieter hat bei einer Gesamtmarktstrategie die Möglichkeit, durch Erfolge in dem einen Bereichen Verluste in einem anderen Bereichen auszugleichen (Karstens/Schütte 2013, S. 87). Jedoch ist ein TV-Sender mit dieser Strategie einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Er muss einerseits mit anderen etablierten Sendern und andererseits mit Nischenexperten in einen Wettbewerb treten (Karstens/Schütte 2013, S. 87).

Eng verbunden mit den oben genannten Strategien ist die Auswahl der Programminhalte. Die Orientierung an der Zielgruppe lässt verschiedene Möglichkeiten zu. Am häufigsten ist eine Ausrichtung auf die Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen, die die werbetreibende Industrie als die zahlungskräftigste Kundengruppe identifiziert (Strauch 2011, S. 182). Des Weiteren sind Abgrenzungen über soziodemographische Zielgruppen möglich. Dabei ist seitens des TV-Anbieters

darauf zu achten, dass diese Gruppen nicht zu heterogen sind, da dies die Markenbildung erschwert (Karstens/Schütte 2013, S. 93). Ein Beispiel hierfür ist sixx, ein explizit auf die Zielgruppe Frauen ausgerichteter Tochttersender der ProSiebensat.1 Media SE, der nur digital empfangbar ist und vor allem US-amerikanische Serien in der Zweitverwertung sendet. Dieses Vorgehen stellt für eine Sendergruppe eine attraktive Möglichkeit dar, Inhalte in verschiedenen Verwertungsfenstern im Rahmen der Spartenprogrammierung kostengünstig anzubieten (Kohlenberger 2012, S. 36; Kolb 2017).

Vor allem aber auch durch die neuen Möglichkeiten, den Rezipienten TV-Inhalte auf unterschiedlichen Endgeräten zur Verfügung zu stellen, werden den Sendern neue Gelegenheiten zur Mehrfachverwertung geboten. Unter Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Eigenschaften der Endgeräte wie beispielsweise einem relativ kleinen Display auf dem Mobilfunkgerät können so geeignete Programme orts- und zeitunabhängig zum Abruf bereitgestellt werden. Ein Beispiel hierfür sind die Angebote der Mediatheken, die kostenlos durch die TV-Sender zur Verfügung gestellt werden und von den Zuschauern nicht mehr nur auf TV-Geräten, sondern auch auf dem Computer, dem Mobiltelefon oder einem Tablet rezipiert werden können.

2.2.5.2 Besonderheiten des TV-Werbemarkts

Der TV-Markt verzeichnete in 2018 mit 48 % den mit deutlichem Abstand vor dem Tageszeitungsmarkt größten Marktanteil der deutschen Werbemedien (ZAW 2019), welcher zwar in den Jahren zuvor zugunsten des Marktanteils der Online-medien sank, aber im genannten Jahr mit 1,6 % nur in geringem Maße (Horizont 2018). Der Nettoumsatz der deutschen TV-Anbieter betrug 2018 insgesamt 4,5 Milliarden Euro (ZAW 2019). Den geringsten Anteil hatten mit insgesamt 3,7 % die öffentlich-rechtlichen Free-TV-Sender ARD und ZDF (Möbus/Heffler 2020, S. 154).

Das TV-Programm der privaten Free-TV-Sender ist stark auf den Werbemarkt ausgerichtet, da die Schaltung von Werbung die Haupteinlösequelle für sie darstellt (Karstens 2020, S. 925). Ihre Gesamtumsätze steigerten die Fernsehveranstalter in Deutschland seit 2011 kontinuierlich und auch in den folgenden Jahren werden Umsatzsteigerungen durch Werbeeinnahmen im Free-TV erwartet (Statistisches Bundesamt 2019). Das Ziel der privaten Free-TV-Anbieter mit einem Vollprogramm ist es, eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen, um mit dieser Reichweite Werbekunden zu akquirieren und die Bereitstellung des Programms mit Werbeeinnahmen zu refinanzieren (Wolf 2006, S. 24).

Da Bewegtbildwerbung im Vergleich zu anderen Werbeformen die höchste Wirkung bei den Rezipienten erzielt (Meffert et al. 2019, S. 663), spielt sie

als indirekte Erlösquelle im Rahmen der Bewegtbilddistribution eine bedeutende Rolle. Gegen ein Entgelt der werbetreibenden Unternehmen werden Spots oder andere Werbeformen im Programm sowie in den angebotenen digitalen Zusatzleistungen platziert, sodass die gewünschte Zielgruppe erreicht wird (Wild 2004, S. 254). Das Programm muss so ausgestaltet sein, dass Werbung einfach und effizient positioniert werden kann (Wolf 2006, S. 72). Das enge Zusammenspiel der Rezipienten, der Werbekunden und des TV-Anbieters auf dem mehrseitigen Markt spielt auch im Zuge der Digitalisierung eine große Rolle. Das diversifizierte Angebot und die nonlinearen Rezeptionsmöglichkeiten über verschiedene Endgeräte tragen dazu bei, dass die Wirkung der bisher dominanten Form der Blockwerbung an Stärke verliert und durch andere Erlösmöglichkeiten ergänzt werden muss (Stipp 2008, S. 299).

Werbung im TV unterliegt anders als Werbung in anderen Medien starken Regelungen, die im Medienstaatsvertrag festgehalten werden (Meffert et al. 2019, S. 659; MStV 2020, §§39, 70). Diese Restriktionen führen dazu, dass sich durch den technologischen Fortschritt bei der Produktion von TV-Inhalten und die Konvergenz erlösträchtige Werbeplätze innerhalb des Programms geschaffen werden, die bisher nicht angeboten werden konnten (Meffert et al. 2019, S. 652; Schuster 2014, S. 9). Als Folge werden neue Werbeformen durch die TV-Anbieter entwickelt und damit weitere Möglichkeiten der Erlösgenerierung herausgebildet (siehe hierzu Abschnitt 2.4.2.1 Walter/Heng 2008, S. 41).

Für die werbetreibende Wirtschaft bedeuten diese Entwicklungen, dass die Unternehmen größere Anteile ihre Werbebudgets für die Entwicklung und Produktion von Kampagnen investieren müssen und nur noch ein kleinerer Teil für die eigentliche Distribution und Verbreitung der Werbebotschaft übrig bleibt (Zurstiege 2020, S. 299). Vor allem die privaten, werbefinanzierten TV-Anbieter müssen auf diesen Umstand mit flexibleren Preissystemen und neuen Angeboten reagieren.

Inhaltlich integrierte Werbeformen wie Product Placement oder Sponsoring bieten vor allem für neue Formen des Bewegtbildes entscheidende Perspektiven. Auch personalisierte Werbung ist möglich, um in ein und derselben Szene eines Films oder einer Serie unterschiedlichen Zuschauern variierende Produkte zu präsentieren (Kort 2020). Gerade die Streaming-Plattformen, deren bisherigen Haupteinnahmequellen die Abonnemententgelte der Nutzer sowie die Erlöse aus dem Rechtehandel sind, bieten noch viel ungenutztes Potenzial für inhaltlich integrierte Werbung (Kort 2020). Hierbei ist zu beachten, dass sie entsprechend § 90 MStV als Rundfunkangebot gelten und somit ebenso wie der traditionelle Rundfunk medienrechtlichen Regulierungen unterliegen (Fechner 2018, S. 334).

2.2.5.3 Ökonomische Bedeutung von TV-Nutzungsrechten

Um durch eine hohe Aufmerksamkeit Werbeerlöse oder Abonnementgebühren generieren zu können, ist ein TV-Anbieter auf hochwertigen Content angewiesen (Geisler 2013, S. 156; Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 453). Im Rahmen des Einkaufs von fertigen Sendungen oder Formaten muss aber nicht nur die Qualität des Produktes, sondern auch ein positiver Deckungsbeitrag erreicht werden (Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 465). Darüber hinaus ist aber auch für private TV-Sender nicht immer die Maximierung des Deckungsbeitrages das Ziel, da vor allem Senderfamilien und große TV-Konzerne differenzierte Erlösformen auch aus anderen Geschäftsfeldern aufweisen (Geisler 2013, S. 1).

Bei der Eigenproduktion von TV-Inhalten stellt das Anstreben der Kostenführerschaft eine mögliche strategische Option eines TV-Senders dar. Da die Sendetechnik in den vergangenen Jahren einen großen technologischen Fortschritt durchgemacht hat, ist es derzeit möglich, einen Sender mit nur einem Mitarbeiter pro Schicht zu betreiben (Karstens/Schütte 2013, S. 102) und somit sehr kosteneffizient zu senden. Kostenführer in einem Markt ist derjenige Sender, der die geringsten Produktionskosten je Prozentpunkt Marktanteil aufweist (Karstens/Schütte 2013, S. 102). Demnach ist es sowohl möglich, mit kostenintensiven Formaten Kostenführer zu sein, wenn die Einschaltquoten dementsprechend hoch sind, als auch als kleiner Sender mit geringen Kosten und kleinem Marktanteil (Karstens/Schütte 2013, S. 102). Als Beispiel für eine Kostenführerschaft gelten die Scripted-Reality-Formate der privaten Free-TV-Sender, welche bei minimalen Produktionskosten ähnliche Zuschaueranteile aufwiesen wie kostenintensive Serienformate, die zur gleichen Zeit ausgestrahlt wurden (Zabel 2009, S. 78).

Die Risikobereitschaft eines Senders ist der ausschlaggebende Faktor für oder gegen eine Produktion oder einen Kauf von TV-Inhalten (Zabel 2009, S. 331). Versucht ein Sender eher, Risiko zu vermeiden, wird er günstige Sendungen ins Programm aufnehmen, um im Falle des Misserfolgs nicht zu hohe finanzielle Verluste ausweisen zu müssen. Bei einer stabilen Ertragslage und einem positiven Deckungsbeitrag ist ein TV-Sender jedoch dazu bereit, zur Ausschöpfung eines größeren Chancenpotenzials Risiken einzugehen (Karstens/Schütte 2013, S. 103).

Aufgrund der vielfältigen Vertriebsmöglichkeiten durch die technologischen Innovationen wie beispielsweise die Mediatheken und Streaming-Portale der TV-Anbieter wird bei der Gestaltung des TV-Programms sowie bei der Pflege des Repertoires darauf abgezielt, dass Inhalte und Formate sich für die Mehrfachverwertung und -verwendung eignen, um alle möglichen Distributionskanäle so kostengünstig wie möglich auszuschöpfen (Karstens/Schütte 2013, S. 383). Darüber hinaus wird auch das bestehende Programmrepertoire dahingehend geprüft, ob es sich für eine zukünftige Verwendung oder fallweise auch interaktiv genutzt

werden kann. Gerade in diesem Bereich bietet das bereits erworbene und abgescriebene Programmvermögen erhebliches Potenzial (Karstens/Schütte 2013, S. 383).

Auf dem Rechte- und Lizenzmarkt herrscht aufgrund der neuen Akteure und der damit zusammenhängenden wachsenden Nachfrage nach mehr Content ein immer engeres Konkurrenzfeld (Talka 2013, S. 101), auf welches die TV-Sender mit angepassten Beschaffungsstrategien reagieren müssen. Die Bedeutung der Produktionsfirmen bleibt trotz der digitalen Entwicklung groß, da nur diese den Sendern uneingeschränkten Zugriff auf Content bieten können (Talka 2013, S. 102). Vor allem große TV-Anbieter und Senderfamilien entwickeln unter anderem aus diesem Grund vertikale Integrationsstrategien, indem beispielsweise konzerneigene Produktionsfirmen gegründet werden, um sich trotz eines immer engeren Wettbewerbsumfelds exklusiven Zugang zu Content sichern.

2.3 Digitalisierung und Konvergenz der Medienmärkte als Voraussetzung neuer Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche

2.3.1 Medienkonvergenz als Grundlage für transformative Entwicklungen auf dem TV-Markt

Konvergenz bedeutet allgemein eine Annäherung, Übereinstimmung von Meinungen, Zielen und ähnlichen Aspekten, indem vormals getrennte Industrien zusammenwachsen (Picot/Schmid/Kempf 2007, S. 242). Im Besonderen beschreibt die Medienkonvergenz, dass sich unterschiedliche Bereiche der Erstellung und Rezeption von Mediengütern einander annähern (Krieb 2001, S. 30). Dieser Prozess betrifft nicht nur einzelne (digitale) Teilbereiche der Medienwirtschaft, sondern erstreckt sich über alle Kulturbranchen hinweg (Breyer-Mayländer 2018, S. 63). Seit den 1990er Jahren ist die Medienkonvergenz aufgrund der zunehmenden Digitalisierung ein viel diskutiertes Schlagwort der medienpolitischen und wissenschaftlichen Diskussion geworden (Hermann 2007, S. 277; Mueller/Taylor 2013, S. 89).

Unter der technologischen Konvergenz in der Medienbranche versteht man das Zusammenwachsen der Teilbereiche Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie (Hasebrink/Mikos/Prommer 2004, S. 9; Zerdick 2001, S. 143). Ursprünglich getrennte Angebote können dadurch auf ein und demselben Endgerät inhaltlich miteinander verknüpft werden (Naumann 2019, S. 9). In diesem

Zusammenhang wird die Konvergenz als Zwei-Stufen-Prozess verstanden (Zerdick 2001, S. 142). Die erste Stufe bildet die Verschmelzung der Bereiche Telekommunikation und Informationstechnologie und die zweite und zeitlich nachgestellte Stufe die Verschmelzung der Bereiche Telekommunikation, Informationstechnologien und Medien (Zerdick 2001, S. 142–143). Ein Beispiel für ein Phänomen der zweiten Stufe der Konvergenz in der TV-Branche und der Verschmelzung von unabhängigen Unternehmen ist die Herausbildung von sogenannten Triple-Play- und/oder Quadruple-Play-Angeboten von Kabelnetzbetreibern. Triple-Play-Angebote sind gemeinsame Angebote von Rundfunk, DSL-Internetzugang und Telefonie über einen Kabelnetzbetreiber (Fischer 2016, S. 657; Naumann 2019, S. 9). Quadruple-Play-Angebote verfügen noch zusätzlich über ein mobiles Angebot wie zum Beispiel den TV-Empfang über das Smartphone und/oder das Tablet und stellt damit ein noch weiter fortgeschrittenes Konzept der zweiten Stufe der technologischen Konvergenz dar (Hofbauer 2008, S. 9–10).

Die technologische Konvergenz der Medienmärkte birgt für TV-Anbieter sowohl Chancen als auch Risiken. Aufgrund der immer niedrigeren Eintrittsbarrieren der Anbieter auf den einzelnen Teilmärkten (Sjurts 2005, S. 16) ist es für neue oder auch vermeintlich branchenfremde Bewegtbildanbieter möglich, in andere Bereiche zu diversifizieren. Gemeinsame Grundlagen der Anbieter in Bezug auf die digitalen Übertragungs- und Medientechniken ermöglichen eine komplexere TV-Industrie, bei der vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfung in das bestehende Geschäftsmodell eines Anbieters integriert werden (Breyer-Mayländer 2018, S. 63). In diesen Möglichkeiten liegt auch das Risiko für bereits im Markt befindliche Unternehmen, die aufgrund dieser Entwicklungen lernen müssen, mit einem immer differenzierteren Wettbewerb im eigenen Markt umzugehen (Sjurts 2005, S. 1–2).

Um die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter zu erhöhen, bieten sich für etablierte Unternehmen die Entwicklung von Standards an. Ein Beispiel für die Entwicklung eines digitalen TV-Signalstandards ist Hybrid Broadcast Broadband Television (HbbTV). HbbTV stellt eine Verknüpfung der unterschiedlichen Systeme Broadcast und Broadband dar und basiert auf bereits bestehenden und etablierten Übertragungswegen (CE-HTML, IPTV und DVB) (Dinter/Pagel 2014, S. 159). Während Broadcast den Übertragungsweg des klassischen linearen TV's bezeichnet, den der Zuschauer nur durch ein-, um- oder ausschalten beeinflussen kann, deutet Broadband darauf hin, dass der Rezipient über eine Breitbandinternetverbindung in der Lage ist, Inhalte auch individuell abzurufen. Für die Nutzung dieses Systems ist auf Rezipientenseite sowohl ein Endgerät notwendig, welches in der Lage ist, diesen Standard zu lesen und in Bildinformationen

umzuwandeln, als auch ein digitaler TV-Signalempfang über Antenne, Kabel oder über IPTV (Blödorn/Mohr 2011, S. 242).

Durch die Einführung von HbbTV wird TV-Anbietern die Übertragung von Informationen, eines digitalen Teletexts oder der Aufbau einer Mediathek ermöglicht. Darüber hinaus eignet sich das System auch zur Schaffung neuer Kanäle für werbetreibende Unternehmen als zusätzliches Leistungsangebot der Sender im Rahmen des Programmangebots. Die Ausgestaltung der Inhalte, die über den Standard HbbTV abrufbar sind, ist aufgrund der Vielzahl der Einsatzmöglichkeiten je nach Sendergruppe und Entwurf des Geschäftsmodells sehr unterschiedlich. Durch die neuen Technologien und Standards können vorhandene Kontaktpunkte zu Rezipienten genutzt werden, um auch neben den bereits bekannten Vertriebsmöglichkeiten des TVs wie Teleshopping und Sponsoring neue E-Commerce-Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu etablieren (Wagner/Schramm-Klein/Steinmann 2016, S. 495).

Aufgrund der technologischen Konvergenz werden Inhalte nicht mehr nur ausschließlich für den linearen TV-Konsum erstellt, sondern auch für neue Bewegtbildangebote. Im Rahmen der Contentproduktion muss daher schon bei der grundlegenden Entwicklung von Handlungssträngen und Charakteren auf die Möglichkeit dieser Mehrfachverwertung Rücksicht genommen werden (Fischer 2016, S. 197).

Interaktion stellt hierbei eine Schlüsselfunktion dar. Interaktion ist das wechselseitige Aufeinander-Bezug-Nehmen verschiedener Akteure in ein und demselben Kontext (Diefenbach 2018, S. 59; Strube 1996, S. 284–285) und ist als Konsequenz der Digitalisierung zu betrachten (Stauff 2005, S. 20). Technische und inhaltliche Schnittstellen ermöglichen das Zusammenspiel von Konsumenten und Medienschaffenden. Diese Schnittstellen werden zu einem wichtigen Teil des Kommunikationsprozesses und heben räumliche Grenzen zwischen den Teilnehmern auf, so dass jeder Rezipient gleichzeitig zum Sender und Empfänger wird (Stähler 2002, S. 112).

Unternehmen, die mit ihren Produkten erst in getrennten und dann aufgrund der Konvergenz in gemeinsamen Märkten tätig sind, können miteinander schließlich erstmalig in Konkurrenz treten (Schrape/Hürst/Wölk 2002, S. 54) oder wachsen über ehemalige Branchengrenzen hinweg zusammen (Fischer 2016, S. 200). Eine Folge sind Joint Ventures, Kooperationen und auch Übernahmen von TV-Unternehmen auf dem Bewegtbildmarkt. Diese wirtschaftliche Konvergenz spiegelt sich somit in veränderten Formen der horizontalen und vertikalen Marktkonzentrationen wider. Von der gewählten wirtschaftlichen Konzentrationsform im Zuge konvergenter Marktbewegungen werden vor allem die Unternehmensstrategien sowie die Wettbewerbsstrukturen der jeweils betroffenen

Unternehmen beeinflusst (Krimphove/Eggers 2011, S. 73). Dies wiederum erfordert die Neuausrichtung und Anpassung der Unternehmensstrategien. Auf dem deutschen TV-Markt ist auch seit der Liberalisierung des Marktes immer noch eine hohe relative publizistische Konzentration zu verzeichnen, da der Markt von den vier großen Anbietern ARD, ZDF, ProSiebenSat.1 Media SE sowie der RTL Group SA dominiert wird (Wirtz 2019, S. 426). Dennoch wird die starke Konvergenz der Medienmärkte, welche mit der Digitalisierung des TV-Produktes einhergeht, zu Konzentrations- und somit zu Machtveränderungen auf dem deutschen Bewegtbildmarkt führen.

Die Mediennutzer haben aufgrund der Medienkonvergenz ein anderes Nutzungsverhalten angenommen. Die Eigenschaften digitaler Produkte bieten dem Rezipienten neue Möglichkeiten in der Distribution. Sie sind stets verfügbar, vorab beurteilbar und die bei der Herstellung und durch den Vertrieb anfallenden Kosten fallen geringer aus als im Rahmen von traditionellen TV-Produkten (Krone 2017, S. 211). Neue Anbieter auf dem Bewegtbildmarkt machen sich diese Vorteile zunutze und auch klassische Medienunternehmen reagieren darauf mit ergänzenden oder integrierten Online-Angeboten (Fischer 2016, S. 193).

2.3.2 Änderung des Nutzungsverhaltens als Ausgangspunkt neuer Leistungsangebote

Durch neue technologische Möglichkeiten der Bildübertragung und der daraus resultierenden Angebotsvielfalt werden neue Anforderungen an die Beobachtung des Nutzungsverhaltens der Rezipienten geschaffen und die Messung der Zuschaueranteile wird vor neue Anforderungen gestellt (Bonfadelli/Friemel 2017, S. 65). Der TV-Anbieter muss nach wie vor die Frage beantworten, welche Programme, Sendungen und Zusatzangebote für bestimmte Zuschauergruppen interessant sind und welche nicht (Karstens 2006, S. 127). Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Zuschauer in Gruppen einzuteilen. Die nach wie vor gängigste Methode ist die Einteilung nach dem Lebensalter. Die AGF Videoforschung GmbH (AGF), ein Zusammenschluss der ARD, des ZDF, der ProSiebenSat.1 Media SE und der RTL Group SA zur gemeinsamen Durchführung und Weiterentwicklung der kontinuierlichen quantitativen Fernseh Zuschauerforschung, unterscheidet zwischen Kindern im Alter von 3 bis 13 Jahren, Erwachsenen zwischen 14 und 49 Jahren, Erwachsenen ab 14 Jahren sowie Erwachsenen ab 50 Jahren (AGF 2021d). Vor allem die privaten TV-Sender sind aufgrund ihrer Abhängigkeit von der werbetreibenden Industrie auf hohe Einschaltquoten angewiesen, denn der Preis für einen Werbespot richtet sich

nach der Anzahl der Zuschauer und wird im sogenannten Tausend-Kontakt-Preis (TKP) festgehalten (Karstens/Schütte 2013, S. 337). Der TKP bestimmt, welcher Betrag bei einem Werbespot eingesetzt werden muss, um 1.000 Personen einer Zielgruppe per Sichtkontakt zu erreichen (Karstens/Schütte 2013, S. 337). Auch die öffentlich-rechtlichen Anbieter streben überdurchschnittliche Quoten an, dies geschieht aber vor allem aus Gründen der Rechtfertigung gegenüber den Beitragszahlern (Karstens/Schütte 2013, S. 337).

Die AGF erhebt mittels eines sogenannten Fernsehpanels, einer repräsentativen Auswahl an Fernsehhaushalten in Deutschland, die Zuschauerbeteiligung und somit die Marktanteile der TV-Sendungen (AGF 2021a). Die Anzahl der teilnehmenden Haushalte beträgt derzeit 5.400 respektive ca. 11.000 Personen. Das Panel repräsentiert ca. 75,3 Millionen Personen beziehungsweise 38,8 Millionen deutsche Fernsehhaushalte (Stand 04.01.2021 (AGF 2021a)). Da bei der digitalen Fernsehübertragung nur noch ein Kanal benutzt wird und daher eine Zuordnung der einzelnen Sender nicht mehr möglich ist, arbeitet die AGF seit 2012 mittels eines Audiomatching-Verfahrens, bei dem nicht mehr im TV-Empfangsgerät die Umschaltaktivität gemessen wird, sondern von außen die Tonsignale der jeweilige Sender erkannt und diesen dann zugeordnet werden können. Somit kann auch zeitversetztes TV gemessen werden (AGF 2021c). Ein Nachteil des Matching ist aber, dass nicht festgestellt werden kann, auf welchem Weg das Signal die Haushalte erreicht (Karstens 2006, S. 128). Dies hat vor allem dann besondere Bedeutung, wenn die Anbieter Rückschlüsse über bestimmte Verbundbeziehungen von Sendern anstellen möchten. Da vor allem kleine Sender über Satellit oder Kabel in unterschiedlichen Bouquets angeboten werden, ist es nicht mehr möglich zu erkennen, ob der Zuschauer durch Zappen bei einer Fernsehsendung geblieben ist oder die Sendung aus Interesse direkt eingeschaltet hat (Karstens 2006, S. 129).

Die Repräsentativität, die Reliabilität und die Validität der gewonnenen Daten geben immer wieder Anlass zur Diskussion, obwohl die AGF das Panel jährlich detailliert überprüft und ca. 20 % aller Panelteilnehmer pro Jahr austauscht (Bilandzic et al. 2016, S. 37). Darüber hinaus bringt die Digitalisierung für die Fernsehforschung auch Definitionsprobleme mit sich. Forscher müssen entscheiden, ob dies bei der Berechnung einer Einschaltquote mit einbezogen wird und das zeitversetzte Senden eines Programms auf einem digitalen Spartensender wie zum Beispiel die spätere Ausstrahlung der Tagesthemen auf dem Digitalsender One mit zu einer zu berücksichtigenden Ausstrahlung gehört.

Die Schwierigkeiten bei der Messung der Einschaltquoten machen auch Veränderungen im Zuschauerverhalten und in der Struktur des Publikums sichtbar.

Die TV-Nutzung zersplittert sich immer mehr und eine Publikumsfragmentierung ist die Folge. Von Fragmentierung wird gesprochen, wenn reichweitenstarke TV-Formate zugunsten neuer Angebote Marktanteile verlieren oder es deutlich weniger Einzelangebote mit hoher Reichweite gibt und sich die Marktanteile auf die Fülle an Angeboten verteilen (Kleinen-Von Königslöw 2016, S. 255). Es kann an dieser Stelle aber nicht sofort abgelesen werden, ob das Publikum sich stattdessen ganz anderen Medien zuwendet, oder seine Aufmerksamkeit nur auf das vorhandene TV-Programm breiter verteilt (Kleinen-Von Königslöw 2016, S. 256). Es lässt sich zunächst nur eindeutig festhalten, dass in Deutschland die Höhe des Fernsehkonsums von unterschiedlichen Faktoren wie dem Lebensalter der Rezipienten, sozialen Aspekten, der Verfügbarkeit eines Endgerätes (Egger/Gerhard 2019, S. 392–393) sowie auch von kurzfristigen Faktoren wie der Jahreszeit und dem Wetter abhängt (Rott 2003, S. 170–171).

Der Fernsehkonsum wird durch ein monetäres und zeitliches Budget des individuellen Rezipienten beeinflusst und alle Medienunternehmen konkurrieren untereinander um die für den Medienkonsum zu Verfügung stehende Zeit eines Konsumenten. Daher spricht man diesem Zusammenhang nicht nur von einem intramedialen, sondern auch von intermedialen Wettbewerb (Radtko 2010b, S. 54). Es stehen auf dem TV-Markt nicht nur die einzelnen TV-Anbieter untereinander in einem Wettbewerb, sondern sie müssen sich auch der Konkurrenz aus anderen Medienbranchen bewusst sein.

Die Verwendung des monetären und zeitlichen Budgets des Konsumenten auf dem Fernsehmarkt ist vor allem für die entgeltfinanzierten Pay-TV- und Streaming-Anbieter interessant. Sie konkurrieren dabei nicht nur mit anderen Sendern mit dem gleichen Erlösmodell, sondern auch mit Distributoren, die für die technische Infrastruktur vom Rezipienten ein Entgelt für die Übertragung der Inhalte verlangt. Hier müssen die Sender befürchten, dass die Konsumenten nicht bereit sind, für mehrere kostenpflichtige TV-Dienste gleichzeitig zu bezahlen (Radtko 2010b, S. 54). Besonders beeinflusst wird die Höhe des monetären Budgets durch wirtschaftliches Wachstum und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Dies ist ein maßgeblicher Grund dafür, dass der Erfolg entgeltfinanzierter Sender stark von Konjunkturschwankungen abhängt (Chan-Olmsted 2006, S. 77).

Der Medienkonsum in Deutschland ist nach vielen Jahren des Wachstums leicht gesunken und liegt im Jahr 2019 durchschnittlich bei 420 Minuten täglich (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 314). Diese sieben Stunden verteilen sich auf den Konsum von Audio-, Video- und Print-Produkten, wengleich der Konsum von Bewegtbildangeboten den größten Anteil hat, dicht gefolgt vom Konsum von Audioangeboten (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 316).

Die Nutzung der klassischen Medien TV, Radio und Print nimmt zugunsten der Nutzung von Online- und mobilen Angeboten ab, obwohl sie noch immer die Medienlandschaft in Deutschland dominieren (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 314).

98 % der deutschen Bevölkerung kommen mindestens einmal am Tag mit einem Medium in Berührung, 86 % konsumieren einmal am Tag ein Bewegtbildangebot (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 314). Das klassische lineare TV erreicht mit seinem Angebot 72 % der Gesamtbevölkerung, aber auch das nonlineare Angebot der Streaming-Anbieter wird einmal am Tag von mindestens 22 % der Gesamtbevölkerung abgerufen (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 315–316). Mobile Smartphones sind im Rahmen von Videoabrufen auf Videoplattformen wie YouTube das häufigste Medium und spielen daher in der Bewegtbildbranche als zu berücksichtigendes Endgerät eine zunehmend wichtige Rolle (Koch/Beisch 2020, S. 495). Die Unterschiede in den Altersstufen sind aber deutlich zu erkennen: Zuschauer über 50 Jahre konsumieren in der Regel stärker das lineare, Konsumenten unter 30 Jahre signifikant stärker das nonlineare Bewegtbildangebot (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 316–317; Hennig-Thurau et al. 2019, S. 10).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem junge Onliner in großem Umfang Bewegtbildangebote im Internet nutzen. Dies kann das Anklicken von kurzen Videos bedeuten oder aber der Konsum von nonlinearen Angebote der traditionellen TV-Sender sowie der Streaming-Anbieter über das Internet. Der lineare Fernsehkonsum verzeichnet leichte Abgänge, allerdings steigt der Konsum von zeitversetzten TV-Angeboten im Internet in den Mediatheken an (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 333). Der Verlust wird allerdings dadurch nicht kompensiert (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 333). Lediglich die Streaming-Anbieter verzeichnen auf dem Bewegtbildmarkt starke Zuwächse. In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen sind die neuen Angebote gleichauf mit dem linearen TV (Frees/Kupferschmitt/Müller 2019, S. 333). Es ist davon auszugehen, dass sowohl aufgrund dieser messbaren Entwicklungen des Zuschauerverhaltens als auch aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten durch die Digitalisierung der TV-Produkte und Dienstleistungen der Konsum von Bewegtbildern im Internet weiter steigen wird. Die Bedeutung der Internetnutzung wird aus diesem Grund bei der Entwicklung von Strategien der TV-Anbieter noch stärker als bisher Berücksichtigung finden müssen.

2.3.3 Zunehmende Digitalisierung und Mobilisierung als Treiber der Konvergenz von Medienmärkten

2.3.3.1 IPTV als technologischer Treiber der Digitalisierung im TV-Markt

Unter Digitalisierung im Medienbereich versteht man allgemein die Umwandlung von Informationen in Form von Bildern, Texten oder Tönen in binäre Codes, um sie für einen unbestimmten Zeitpunkt speichern und jederzeit wieder in gleicher Form abrufen zu können (Becker 2013, S. 33). Die voranschreitende Digitalisierung hat nicht nur Einfluss auf die Distribution des Bewegtbildes und die damit einhergehenden neuen technologischen Möglichkeiten aufgrund des Rückkanals, sondern die Digitalisierung hat aus diesem Grund auch Folgen für die Gestaltung des Bewegtbildes, die strategische Ausrichtung der TV-Anbieter und die Wahrnehmung durch den Rezipienten (Schranz/Eisenegger/Gisler 2017, S. 70). Der technologische Fortschritt treibt darüber hinaus die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und neuer Wertschöpfungsstrukturen an (Bruhn/Hadwich 2019, S. 18).

Auch wenn die Grundfunktion eines TV-Gerätes immer noch der Empfang des Bewegtbildsignals ist, spielt die Internetfähigkeit des Fernseher im Rahmen der TV-Distribution eine immer entscheidendere Rolle. Auch ohne Smartcards oder zusätzliche Receiver ist es mit einem Smart-TV möglich, ein digitales TV-Signal sowohl linear als auch nonlinear zu empfangen. Dies verändert zum einen das Nutzungsverhalten des Zuschauers, der über den Fernseher als zentrales Medium eines Haushalts nun auch Internetinhalte rezipieren kann (Groebel 2014, S. 33), zum anderen das strategische Verhalten der TV-Sender, die zwar immer noch stark ihre Kerntätigkeit der Aufbereitung eines linearen Programms betreiben, darüber hinaus aber auch ein individuell abrufbares Angebot schaffen müssen.

Die Distribution des linearen TV-Signals erfolgt in Deutschland über DVB-T (Digital Video Broadcasting terrestrisch), über DVB-C (Digital Video Broadcasting über Kabel) oder DVB-S (Digital Video Broadcasting über Satellit) (Becker 2013, S. 166). Bei der Digitalisierung des TV-Signals wird es vor der Übertragung komprimiert und bei der Übertragung an den Rezipienten wieder extrahiert. Das bietet sowohl den Vorteil, zur gleichen Zeit große, qualitativ hochwertige Datenmengen transportieren zu können, als auch synchron die Möglichkeit zu nutzen, dem Rezipienten ein größeres Angebot zu bieten (Becker 2013, S. 167).

Neben den klassischen DVB-Übertragungswegen wie Terrestrik, Breitbandkabel und Satellit hat sich ein weiterer Verbreitungsweg über das Telefon- und Internetkabel durchgesetzt (Momeni 2017, S. 22). Während der Empfang über DVB-Kanäle ausschließlich über das TV-Gerät erfolgt, sind bei der Nutzung von

IPTV auch ein Computer oder ein mobiles Endgerät wie ein Smartphone oder ein Tablet als Empfänger denkbar. Durch VDSL (Very High Speed Digital Subscriber Line) sind hohe Datenraten möglich, die es erlauben, ein digitales Fernsehsignal im MPEG-4-Format über das Internet an den Konsumenten zu senden (Fischer 2016, S. 657). MPEG (Moving Picture Expert Group) steht für eine weltweit anerkanntes Normungsgremium, welches sich mit der Codierung, Übertragung und Aufzeichnung von audiovisuellen Daten befasst (Fischer 2016, S. 658). Das TV-Programm wird bei IPTV durch das Internetprotokoll über das vom Anbieter genutzte Breitbandnetz übertragen und durch den Rezipienten über das TV-Gerät abgerufen (Momeni 2017, S. 22).

Die Begriffe IPTV und Web-TV werden in der Literatur häufig synonym verwendet, da sie technologisch ähnliche Streaming-Verfahren verwenden. In der vorliegenden Arbeit werden diese beiden Formen der Bewegtbilder klar voneinander abgegrenzt, da IPTV ausschließlich über ein geschlossenes und dediziertes Netzwerk übertragen wird (Momeni 2017, S. 22; Simpson 2013, S. 3) und der Empfang nur über den Besitz einer Set-Top-Box oder eines entsprechend ausgestatteten Endgeräts stattfinden kann (Glockseisen 2018, S. 53). Es handelt sich aus diesem Grund um ein vollkommen andersartiges Geschäftsmodell, da eine Ausschließbarkeit vom Konsum möglich ist. Ein Beispiel hierfür ist das IPTV-Angebot MagentaTV der Deutschen Telekom AG, welches auch nur über das Telekomnetzwerk für zahlende Kunden zu empfangen ist. Web-TV-Angebote sind dagegen netzwerkunabhängig durch jeden Internetnutzer abrufbar.

IPTV-Anbieter stellen ihren Kunden sowohl lineare als auch nonlineare Programme zur Verfügung. Darüber hinaus bieten IPTV-Anbieter ihren Kunden eine Datenbank, aus der zeitunabhängig Filme und Serien geladen werden können (Glockseisen 2018, S. 53). Auch diese Angebote erfordern vom Kunden eine Entrichtung einer zusätzlichen Gebühr und müssen sich daher grundsätzlich an den Ansprüchen und Bedürfnissen der Rezipienten orientieren. Es ist daher für die Anbieter wichtig, ein attraktives und flexibles Angebot bereitzustellen, das der Zahlungsbereitschaft entspricht, vor allem, da diese Angebote mit den kostenfreien Angeboten im Internet direkt um die Aufmerksamkeit der Rezipienten konkurrieren. Wird ein lineares Programm übertragen, kann es mittels Timeshift-Verfahren entlinearisiert werden. Auf dem PVR (Personal Video Recorder) werden dann einzelne Programme aufgezeichnet und können in beliebiger Häufigkeit zeitversetzt rezipiert werden (Breunig 2007, S. 478–479). Der EPG (Electronic Program Guide) unterstützt dabei die Programmauswahl und liefert einen besseren Überblick über das Angebot. Außerdem bietet er Programmvorschläge zu den angegebenen Interessen und Vorlieben des Rezipienten

an (Karstens/Schütte 2013, S. 213). In der Regel sind in der vom Anbieter bereitgestellten Set-Top-Box ein EPG und der PVR installiert.

Ein Vorteil für die Anbieter von IPTV-Inhalten ist die eindeutige Lokalisierbarkeit des Rezipienten anhand der vergebenen IP-Adresse (Fischer 2016, S. 660). Durch diese Adresse kann der Anbieter exakt nachverfolgen, welchen Inhalt der Rezipient zu welchem Zeitpunkt nachgefragt hat (Wirtz/Burda/Beaujean 2006, S. 48). Er hat somit die Möglichkeit, auf seine Kunden mit gezielten Marketingmaßnahmen und personalisierten Angeboten individuell einzugehen (Wirtz/Burda/Beaujean 2006, S. 48). Darüber hinaus kann eine effiziente Ressourcenverteilung von Fernsehprogrammen erfolgen, da der Konsument das Programm über den Rückkanal explizit anfordert (Breunig 2007, S. 478).

Wie in Abschnitt 2.3.2 erläutert, ändert sich das Nutzerverhalten des Rezipienten in Richtung digitaler TV-Angebote. Durch die technologischen Möglichkeiten nutzt der Rezipient die Vorzüge des digitalen Signals wie das zeitversetzte Fernsehen, den Abruf von TV-Inhalten aus den sendereigenen Archiven beziehungsweise Mediatheken oder das breite Angebot der Streaming-Dienstleister. In diesem Zusammenhang spricht man von der sogenannten Entlinearisierung des Bewegtbildkonsums (Naumann 2019, S. 12; Wilde/Hess 2008, S. 26).

2.3.3.2 Formen der Entlinearisierung auf dem deutschen Bewegtbildmarkt

Das traditionelle, lineare TV-Programm weist besondere Charakteristika auf. TV-Inhalte sind in Kanälen organisiert und werden durch Bewegtbildanbieter im Rahmen eines geschnürten Programms distribuiert (siehe hierzu auch Abschnitt 2.2.4.1). Vor allem TV-Sender ordnen hierbei den Inhalt entweder dem Programm oder der Werbung zu und betreiben darüber hinaus intensiv Eigenwerbung, um die Bindung des Zuschauers an den Sender und auch vor allem an die laufenden Sendungen zu stärken (Abreu et al. 2017, S. 57).

Diese Charakteristika sind durch die Entlinearisierungsmöglichkeiten der Zuschauer gefährdet (Abreu et al. 2017, S. 57). Nonlineare Bewegtbildrezeption ist ein zeit- und gegebenenfalls auch ortsunabhängiger Konsum eines individuellen Bewegtbildnutzers (Wilde/Hess 2008, S. 26). Die Entlinearisierung verändert das Rezeptionsverhalten nachhaltig und steigert die Flexibilität des Zuschauers, da eine Entbündelung eines kanalorientierten TV-Programms stattfindet, die entweder vom Bewegtbildanbieter oder auch durch den Konsumenten selbst erfolgen kann (Wilde/Hess 2008, S. 26). Rezipienten organisieren sich ihr Programm selbst und sind somit zeit- und ortsunabhängig vom Angebot der TV-Sender (Abreu et al. 2017, S. 58). Wie in Abbildung 2.6 dargestellt werden vier grundsätzliche Formen der Bewegtbildangebote differenziert.

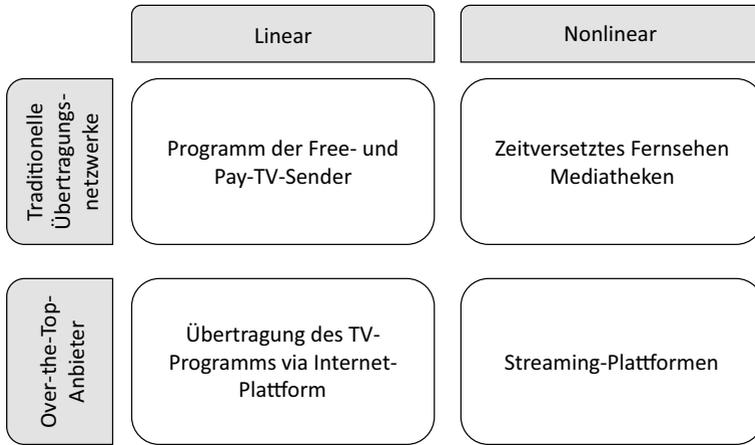


Abbildung 2.6 Formen linearer und nonlinearer Bewegtbildangebote (eigene Darstellung in Anlehnung an Abreu et al. 2017, S. 60)

Es werden zunächst lineare und nonlineare Bewegtbildangebote unterschieden. Diese können darüber hinaus in Angebote unterteilt werden, die über traditionelle Netzwerke wie Satellit, Kabel, terrestrisch und per IPTV-Technologie oder durch sogenannte Over-the-Top-Anbieter (OTT) im Internet distribuiert werden. Es spielt dabei keine Rolle, über welches Endgerät das Bewegtbild abgerufen wird, denn auch OTT-Angebote sind über internetfähige und/oder mit Zusatzgeräten ausgestattete TV-Geräte konsumierbar (Harvey 2020, S. 108). Sogenannte Over-the-Top-Geräte wie beispielsweise Set-Top-Boxen, nach denen die OTT-Anbieter benannt sind, sind in aktuellen TV-Modellen bereits integriert. Die Einteilung der Angebote erfolgt daher lediglich auf Grundlage der Zugangsmöglichkeit und des Erlösmodells, welches hinter dem Leistungsangebot eines OTT-Anbieters steht.

Bei der Unterteilung der linearen und nonlinearen Angebote, die über traditionelle Übertragungsnetzwerke vertrieben werden, steht vor allem die Nutzerpräferenz im Vordergrund. Die Inhaltsmodule sind identisch, allerdings unterscheiden sie sich in der Art der Rezeption. Es handelt sich bei den linearen Angeboten um das klassische Leistungsangebot der Free- und Pay-TV-Sender (siehe Abschnitt 2.2.3), die durch Programmierung dem Zuschauer ein gebündeltes TV-Paket präsentieren, welches dieser dann zeitgleich mit allen anderen Rezipienten konsumieren kann. Beispiele hierfür sind die Sender ARD, RTL oder auch das

lineare Angebot von Sky. Dieses klassische Angebot der TV-Sender wird durch ein nonlineares Angebot erweitert, welches aber die gleichen Inhalte bietet. Der Zuschauer hat durch die Digitalisierung der Netzwerke und des Contents die Möglichkeit, das lineare TV-Programm zeitversetzt zu konsumieren oder sich auf Grundlage der (kostenlosen) Mediatheken der TV-Sender die Contentmodule individuell zu bündeln (Abreu et al. 2017, S. 60–61).

Als Beispiele sind hier die sendereigenen Mediatheken der öffentlich-rechtlichen TV-Sender oder auch zusätzlichen Abrufkanäle des Pay-TV-Senders Sky zu nennen. Da bei Angeboten der Mediatheken der traditionellen TV-Sender keine zusätzlichen Zugangsbeschränkungen durch beispielsweise die Einrichtung eines Kundenkontos vorliegen, sind sie von Streaming-Anbietern abzugrenzen. Die Mediatheken stellen ein Zusatzangebot der Sender und nicht den Kern ihres Leistungsangebots dar und somit ist diese Art des nonlinearen TV-Konsums nicht als Over-the-Top-Angebot im engeren Sinne zu verstehen (Fischer 2016, S. 661).

Over-the-Top-Anbieter zeichnen sich durch die Übertragung von ungebündelten Bewegtbildinhalten über teilweise kostenpflichtige Internetplattformen aus (Abreu et al. 2017, S. 61). Der Kern des Leistungsangebots stellt hierbei nicht das Programmieren eines gebündelten Angebots, sondern das Betreiben einer Plattform dar, auf der Bewegtbildinhalte von Konsumenten abgerufen werden können. Auch hier kann eine Einteilung der Angebote in linear und nonlinear vorgenommen werden.

Lineare OTT-Anbieter stellen das gebündelte Programm der TV-Sender auf ihren Plattformen den registrierten Nutzern zur Verfügung, die das Programm dann entweder zeitgleich mit der Übertragung über die klassischen Netzwerke verfolgen oder das Programm der letzten Tage abrufen können (Abreu et al. 2017, S. 62). Ein Beispiel dafür ist die Zattoo, Inc., die auf ihrer Plattform zattoo.com teilweise kostenfrei viele Sender live überträgt, aber darüber hinaus auch ein Abonnementangebot hat, welches dem Nutzer nonlineare Mehrwerte bietet (Zattoo 2021). Zu dieser Kategorie zählen darüber hinaus auch Live-Streaming-Angebote, die von On-Demand-Streaming-Angeboten abzugrenzen sind, da sie in der Regel ein non-fiktionales Angebot für einen besonderen Adressatenkreis aufweisen. Ein Beispiel für das Angebot eines Live-Streaming-Anbieters ist die Rocket Beans TV Entertainment GmbH, die ganztägig ein Liveprogramm im Internet anbietet, in dem unter anderem Videospieler live spielen und ihre Aktionen für das Publikum kommentieren (Rocket Beans TV 2021). Ein programmiertes, redaktionelles Programm im Internet ohne interaktive und den Nutzer einbeziehende Elemente ist eine Besonderheit, die nur selten in der Praxis anzutreffen ist (Borsi/Westermann 2019, S. 245).

Nonlineare OTT-Angebote sind in der Regel fiktionale Inhalte, die teilweise kostenpflichtig über Streaming- und Videoplattformen registrierten Kunden zur Verfügung gestellt werden. Der Abruf von Premiumcontent wie beispielsweise sehr aktuellen Filmen kann mit Zusatzkosten für den Nutzer verbunden sein. Beispiele für Streaming-Plattformanbieter sind die Netflix, Inc. oder die Amazon.com, Inc. Auch die kostenpflichtigen Videoplattformen der privaten Free-TV-Anbieter wie beispielsweise Joyn sind aufgrund der Zulassungsbeschränkung den OTT-Anbietern zuzuordnen. Sowohl Joyn als Angebot der ProSiebenSat.1 Media SE als auch das Bewegtbildangebot GIGA TV des Distributors Vodafone Kabel Deutschland GmbH sind Beispiele für Plattformen, die sowohl lineare als auch nonlineare Bewegtbilder anbieten.

Für alle nonlinearen Abrufformen trifft zu, dass innerhalb der einzelnen Angebote vor- und zurückgespult, gesprungen oder gestoppt werden kann, sodass sich lineare Strukturen kontextbezogen auflösen. Durch verschiedene Filtermöglichkeiten wie die Personalisierung des Angebots, Suchfunktionen oder Empfehlungen anderer Rezipienten wird zudem eine grenzenlose Nutzung deutlich (Stauff 2005, S. 212). Adam weist diesbezüglich auf eine veränderte Wahrnehmung des Konsumenten bezüglich des Fernsehkonsums hin, die mit einem fühlbaren Mehrwert aufgrund gesteigerter Selektions- und Interaktionsmöglichkeiten einhergeht (2008, S. 75).

Um aber selbstbestimmt einzelne Content-Module der großen Vielzahl des Angebots auswählen zu können, benötigt der Konsument Informationen über Inhalt, Genre und Handlungsbewertungen (Wilde/Hess 2008, S. 27). Im Rahmen der selbstständigen Auswahl der Programminhalte können somit eigene Programmketten erstellt werden (van Eimeren/Frees 2008, S. 354). Ein deutlicher Mehrwert im Gegensatz zum klassischen TV wird bei den Rezipienten im nonlinearen Abruf von Bewegtbildinhalten darin gesehen, dass sie Serien am Stück rezipieren können. Binge-Watching ist mit 98 % bei 14- bis 29-jährigen Nutzern mit Abstand der stärkste Treiber, nonlineare Inhalte zu nutzen (Egger/Gerhard 2019, S. 402).

Eine nonlineare TV-Nutzung war auch schon mit dem analogen Videorekorder möglich, allerdings waren die Programmiervorgänge umständlicher und die Nutzung der aufgenommenen Inhalte nicht so komfortabel wie im Falle der aktuellen digitalen Rekorderlösungen oder der Streaming-Plattformen (van Eimeren/Frees 2008, S. 350). Entlinearisierung von TV-Inhalten ist demnach kein vollkommen neues Phänomen. Aufgrund der deutlich einfacher zu handhabenden Technik und neuer Möglichkeiten der Programmauswahl bietet die Entlinearisierung den Abnehmern grundsätzlich neue Möglichkeiten, diese auch zu nutzen. Nonlineare Bewegtbildangebote im Internet werden von 100 % der 14- bis 29-Jährigen und

von 89 % der 20- bis 49-Jährigen konsumiert (Egger/Gerhard 2019, S. 390) und sind damit gerade für werbetreibende TV-Sender ein wichtiger Baustein in ihrer Gesamtdarstellung.

2.3.4 Neue Leistungsangebote traditioneller und neuer Akteure auf dem deutschen Bewegtbildmarkt

2.3.4.1 Nonlineare Angebote von Free- und Pay-TV-Anbietern

Es lassen sich verschiedene, nonlineare TV-Angebote unterscheiden. Als erstes sind die nonlinearen Angebote der klassischen Free-TV-Anbieter zu nennen. Free-TV-Anbieter agieren sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt. Je nach Sender sind aufgrund der dualen Struktur, die in Deutschland vorherrscht, die Aktionen auf den einzelnen Märkten unterschiedlich stark ausgeprägt (siehe hierzu Abschnitt 2.2.3). Durch die Konvergenz und die damit einhergehenden technologischen Möglichkeiten steigt die Bedeutung der Zweitverwertung der TV-Inhalte für alle Arten der Free-TV-Sender rapide an (Lee 2001, S. 15).

Neben ihren klassischen linearen Angeboten verfügen die Free-TV-Anbieter in der Regel auch über ein umfangreiches Zusatzangebot im Internet. Auf sendereigenen Webseiten, über TV-Applikationen oder über Apps auf mobilen Endgeräten können die Zuschauer zeit- und ortsunabhängig Sendungen in den Mediatheken abrufen und weiterführende Informationen zum laufenden Programm erhalten. Die Inhalte auf den Seiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind in Gänze kosten- und werbefrei und die maximal zulässigen Verweildauern werden je nach Genre des Contents in § 32 MStV geregelt.

Private TV-Sender bieten in ihren Mediatheken ein sowohl kostenfreies als auch kostenpflichtiges Angebot, welches man nur als registrierter Nutzer abrufen kann. Bei dem kostenpflichtigen Premiuminhalte der Plattform TVNOW der RTL Group SA handelt es sich beispielsweise um das gesamte lineare Programm der Mitglieder der Senderfamilie, um TV-Inhalte, die noch nicht im linearen TV ausgestrahlt wurden sowie um Lizenzprodukte (TVNOW 2021a). Kostenfrei abrufbar sind die Eigenproduktionen der RTL Group SA, die bereits im linearen TV-Programm ausgestrahlt wurden. Ein ähnliches Angebot bietet auch die ProSiebenSat.1 Media SE mit der Plattform Joyn. Auch auf Joyn können Eigenproduktionen der Senderfamilie kostenlos, Premiuminhalte durch registrierte Nutzer darüber hinaus kostenpflichtig abgerufen werden (Joyn 2021). Joyn bietet darüber hinaus als zusätzlichen Anreiz für Kunden den Livestream-Zugang auch zu Sendern, die nicht zur Sendergruppe der ProSiebenSat.1 Media SE gehören (Egger/Gerhard 2019, S. 390).

Investitionen in neue Technologien sind für private TV-Sender als risikoreich zu bewerten, da für zufriedenstellende Werbeplatzbuchungen der Werbekunden eine entsprechende Zuschauerreichweite auf den Plattformen erreicht werden muss (Dänzler 2011, S. 95). Werbung im Rahmen der Mediatheken der privaten Free-TV-Anbieter kann als Bannerwerbung auf den Seiten der Abrufportale geschaltet (Dänzler 2011, S. 95) oder als lineare Spots vor, während oder nach dem abgerufenen Titel eingeblendet werden (Pre-, Mid- oder Postroll) (Buddenberg 2017, S. 289). Auch sogenannte nonlineare Werbeformate wie Umrahmungen oder Überlappungen des laufenden Contents werden im Rahmen der Online-Video-Werbung eingesetzt (Buddenberg 2017, S. 289).

Pay-TV-Anbieter verfolgen als gewinnmaximierendes Unternehmen das Ziel, möglichst viele Abonnenten mit ihrem Programm zu erreichen. Dabei ist es in erster Linie irrelevant, auf welchem Wege dies geschieht, daher präsentiert sich Pay-TV mithilfe einer Vielzahl an werbefreien Übertragungskanälen (Gülsahin 2016, S. 20). So bietet der klassische Pay-TV-Anbieter Sky Deutschland GmbH neben einem programmierten Angebot auf festen Sendeleisten auch ein transaktionsbasiertes Video-on-Demand-Angebot, welches technologisch dem der OTT-Anbieter entspricht (Gülsahin 2016, S. 20). Demnach lässt sich das nonlineare Angebot der klassischen Pay-TV-Sender definitorisch ebenfalls in die Kategorie der nonlinearen Plattform- und Videoangebote in der Abbildung 2.6 zuordnen.

Die acht Millionen Abonnenten der Sky Deutschland GmbH (Stand 2018, IfD Allensbach 2021) entscheiden selbst, über welches Endgerät und über welchen Kanal das Programm von Sky konsumiert wird. Dieser Umstand trägt maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei, welche eine elementare Zielvariable und einen wichtigen Erfolgsfaktor eines Pay-TV-Anbieters darstellt (Gülsahin 2016, S. 273).

2.3.4.2 Angebote von Streaming- und Videoplattformen

Neben den klassischen Free-TV und Pay-TV-Anbietern spielen Streaming-Plattformen eine immer wichtigere Rolle als Anbieter auf dem deutschen Bewegtbildmarkt. Sie sind als Bewegtbildangebot vom klassischen Pay-TV zu unterscheiden. So besteht die Kernleistung von Streaming-Plattformen nicht in der Bereitstellung von gebündelten Inhalten über traditionelle Kanäle, sondern im Angebot zahlreicher einzelner Produkte zum individuellen Abruf (Abreu et al. 2017, S. 61).

Hierbei lassen sich unterschiedliche Arten von Plattformen anhand des Angebots, der Angebotsform und auch der Distributionsart unterscheiden. Analog zum klassischen Pay-TV wird in Bezug auf das Erlösmodell der Anbieter zwischen SVoD (Subscription Video on Demand) und TVoD (Transactional Video on

Demand) unterschieden (Glockseisen 2018, S. 54). Im Fall von SVoD entrichten die Nutzer im Rahmen eines Abonnements ein regelmäßiges Entgelt und können dann ohne weitere Kosten auf das Angebot zugreifen. Die Anbieter können mit regelmäßigen und konstanten Einnahmen rechnen, die Nutzer haben das Gefühl einer höheren Transparenz und zeigen im Allgemeinen eine höhere Zufriedenheit mit einem solchen Vertragsmodell (Mann 2010, S. 30). SVoD-Anbieter auf dem deutschen Markt sind die Netflix, Inc. oder auch die Plattform Joyn der ProSiebenSat.1 Media SE, die ihren registrierten Kunden für den Empfang von Premiumcontent ein Abonnementmodell anbieten.

Die Anbieter von TVoD erheben ein Nutzerentgelt je Abruf eines Produktes. TVoD wird in der Literatur auch als PPV (Pay per View) bezeichnet (Mann 2010, S. 31) und kommt als Onlineverwertung von Bewegtbildinhalten dem klassischen DVD-Verleihsystem am nächsten (Glockseisen 2018, S. 54–55). Beispiele für transaktionale Video-on-Demand-Anbieter sind Google Play, der Marktplatz der Google LLC für Software- und Contentprodukte, oder der iTunes Store der Apple Inc. Die Amazon.com, Inc. bietet auf der Plattform Prime Video sowohl SVoD- als auch TVoD-Inhalte an. Unter allen unterschiedlichen Arten der Bewegtbildangebote im Internet verzeichnen die Nutzerzahlen der Streaming-Plattformen mit SVoD-Inhalten wie Netflix den größten Zuwachs (Egger/Gerhard 2019, S. 392). TVoD-Anbieter verzeichnen ebenfalls steigende Nutzerzahlen, allerdings auf niedrigerem Niveau (Egger/Gerhard 2019, S. 392).

YouTube besitzt in der Regel keine Lizenzen an den Inhalten, sondern wächst ausschließlich durch die Aktivitäten der Plattformnutzer, die Videos hochladen, bewerten und kommentieren (de Buhr/Tweraser 2019, S. 75). Hierbei handelt es sich in der Regel um AVoD-Inhalte (Advertising financed Video-on Demand), die erst nach einer Werbeeinblendung durch den Nutzer gestartet oder durch Werbung unterbrochen werden (Glockseisen 2018, S. 54). Ausnahmen bilden die unter dem Namen YouTube Originals geführten Inhalte für die Kunden des kostenpflichtigen Premiumangebots (Englisch/Priora 2019, S. 3).

De Buhr und Tweraser identifizieren vor allem drei Gründe für den schnellen Wachstum seit der Gründung des Portals: den Ausbau der Breitbandanschlüsse in privaten Haushalten, die technologischen Entwicklung im Online-Video-Sektor und die damit in Verbindung stehenden günstigen Speichermöglichkeiten sowie die schnelle Verbreitung von digitalen Kameras, vor allem durch den starken Anstieg der Smartphone-Nutzung (2019, S. 75–76). Dies deckt sich mit den Erkenntnissen bezüglich der Veränderungen des Rezipientenverhaltens (siehe Abschnitt 2.3.2). Speziell junge Rezipienten nutzen die Plattform. 100 % aller 14- bis 19-Jährigen konsumieren durchschnittlich zwei Stunden pro Woche Videos auf YouTube (de Buhr/Tweraser 2019, S. 75; Faktenkontor 2018).

YouTube bietet über ein Partnerprogramm stark nachgefragten Produzenten und Betreibern von Kanälen die Möglichkeit, ihre Inhalte durch Werbeeinblendungen zu monetarisieren. Dies trägt zu einer Professionalisierung des Contents bei (Pagel/Seemann/Zabel 2017, S. 141). Die Produzenten schließen sich häufig zu sogenannten Multi Channel Networks (MCNs) zusammen (Lübke/Dogruel 2018, S. 13). MCNs stellen eine von YouTube anerkannte Unternehmensform dar, in der mehrere Kanäle zusammengefasst werden können, um die Produzenten zu unterstützen und die Reichweite der Kanäle zu maximieren (Lübke/Dogruel 2018, S. 13). Die Networks treten als Intermediäre auf, die zwischen den Werbepartnern und den Produzenten vermittelnd tätig sind (Lobato 2016, S. 350–351). Ihre Kernkompetenzen liegen sowohl im Produktionsmanagement als auch in der Vermarktung von Talenten (Zabel/Ramme 2015, S. 67).

2.3.4.3 Mobile TV und die Rolle des Second Screens

Die Rezeption von TV-Inhalten auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets wird im Allgemeinen als Mobile TV bezeichnet (Bentley/Lottridge 2019, S. 1; Przybylski 2010, S. 72). Alle bereits in den vorangegangenen Kapiteln genannten Formen der Bewegtbilder können über ein mobiles Endgerät mit entsprechender Applikation empfangen werden. Die von den Akteuren angebotenen Inhalte können mittels Streaming per LTE (Long Term Evolution) oder über ein lokales WLAN (Wire-less Local Area Network) vom Kunden auch in einer hohen Auflösung empfangen werden. Da Live-Content mobil seltener rezipiert wird (Bentley/Lottridge 2019), bietet die Angebotsform Mobile TV vor allem eine Erweiterung der Entlinearisierung des TV-Konsums.

Mobile TV stellt daher grundlegend keine eigene Form des Bewegtbildes dar, sondern lediglich eine eigene Form der Nutzung. Aufgrund der ansteigenden Nutzerzahlen (Merten 2017, S. 115; Siebenaler/Hasebrink 2017, S. 69) wird daher aber an dieser Stelle auf die Eigenschaften von Mobile TV hingewiesen. Die durch Smartphones und Tablets gekennzeichnete Mobilität stellt für den Konsumenten einige Vorteile gegenüber der Nutzung von stationären Endgeräten bereit und auch die Anbieter der Bewegtbildinhalte reagieren mit ihrem Angebot auf die steigende Nachfrage.

Die Motivation sowie die Art und Weise des Konsums eines Bewegtbildes über ein mobiles Endgerät hat sich in den 2010er Jahren gewandelt (Bentley/Lottridge 2019, S. 2). Während in den Anfangsjahren des Smartphones hauptsächlich aus Gründen des kurzzeitigen Zeitvertreibs aufgrund von Wartezeiten mobil Videos online rezipiert wurden (Schikora/Kieswetter 2007, S. 83), sorgte der verstärkte Netzausbau und der technologische Fortschritt bei den Endgeräten für einen Wandel im Konsumverhalten (Bentley/Lottridge 2019, S. 2). Mehr als 65 %

der Nutzer der Plattform Netflix nutzten in den USA im Jahr 2017 zumindest gelegentlich das Angebot über die mobile App (Bentley/Lottridge 2019, S. 3). Spielfilme stießen in der Anfangszeit des Smartphones aufgrund der kurzen Konsumzeiten und der kleinen Displays nur auf wenig Akzeptanz. Die Inhalte waren in der Regel kurz und wiesen unterhaltenden oder informierenden Charakter auf, um die volle Aufmerksamkeit des Rezipienten, der sich während des Konsums von Mobile TV in der Regel in einer eher unruhigen Umgebung befindet, zu erhalten (Kollmann 2007, S. 14–15). Präferenzen für ein bestimmtes Genre oder für eine bestimmte Länge eines Videos lassen sich laut der Studie von Bentley und Lottridge (2019, S. 9) nicht mehr eindeutig identifizieren. Da sich aber die Art und Weise des Konsums vom linearen TV unterscheidet, weil die Konsumenten allein und mit Kopfhörern Inhalte von Streaming-Anbietern rezipieren (Bentley/Lottridge 2019, S. 5), müssen die Anbieter von Bewegtbildinhalten auf diesen Trend reagieren und ihr Angebot anpassen.

Verschiedene, sich international durchaus unterscheidende Einflussfaktoren haben für die Akzeptanz von Mobile TV eine Bedeutung. Die Zahlungsbereitschaft, das Alter und Geschlecht des Rezipienten sowie auch die Art des Inhaltes spielen bei der Beliebtheit von Mobile TV eine Rolle (Hino 2015, S. 73). Darüber hinaus sind technische Aspekte wie beispielsweise die Qualität des Netzes oder des Contents relevant (Hino 2015, S. 74). Die Lokalisierbarkeit und die Targeting-Möglichkeiten, die mit Mobile TV einhergehen, unterstützen die Anbieter bei dem Zugriff auf personalisierte Daten, beim Offerieren individueller Produkte sowie bei personalisierter Werbung (Bentley/Lottridge 2019, S. 8; Hino 2015, S. 71; Kollmann 2007, S. 17).

Bei der Nutzung des mobilen Endgeräts als sogenannten Second Screen wird der TV-Content nicht auf dem Smartphone oder Tablet konsumiert, sondern das internetfähige, mobile Endgerät wird während des TV-Konsums entweder zum Abruf zusätzlicher Informationen zu der auf dem TV-Gerät laufenden Sendung oder für den parallelen sozialen Austausch mit dem ausstrahlendem Sender und/oder anderen Zuschauern genutzt (Fahle/Schulze Isfort 2013, S. 7; Strippel 2017, S. 109).

Sobald das mobile Endgerät parallel zum TV-Gerät genutzt wird und wenn sich die jeweiligen Inhalte nicht aufeinander beziehen, wird in der Literatur von Second Screen gesprochen (Busemann/Tippelt 2014, S. 408). Da diese Art der dualen Medienrezeption durch die Anbieter von Bewegtbildangeboten nur gering beeinflusst werden kann, wird im Folgenden nur die inhaltlich aufeinander aufbauende Screen-Nutzung berücksichtigt. Die Nutzung des Second Screens kann durch den Anbieter des Bewegtbildes gefördert, inhaltlich gesteuert und für die

Erhöhung der Anzahl an Rezipienten und letztlich zur zusätzlichen Erzielung von Erlösen genutzt werden.

Der Second Screen kann beispielsweise nach einer Produktpräsentation den Zuschauer zum Kauf animieren (Fahle/Schulze Isfort 2013, S. 8). Der Rezipient hingegen kann über das Smartphone bei Castingshows über den Verlauf einer Sendung mitbestimmen oder er kann dazu angeregt werden, sich mittels des mobilen Endgeräts mit anderen Zuschauern über das Gesehene auszutauschen (Strippel 2017, S. 111). Diese Funktionen dienen einer emotional festeren Bindung des Rezipienten an das jeweilige Bewegtbildformat (Siebenaler/Hasebrink 2017, S. 70). In diesen Fällen spielt das Bewegtbild auf dem TV-Gerät immer die maßgebende Rolle und bildet bei der parallelen Nutzung durch eine Hierarchisierung stets das Leitmedium, den sogenannten First Screen (Fahle/Schulze Isfort 2013, S. 8; Müller/Rott 2014; Siebenaler/Hasebrink 2017, S. 88). Das Betrachten eines zweiten Bildschirms und andere Ablenkungsgewohnheiten schwächen allerdings den ungestörten TV-Konsum und der Rezipient kann dem Inhalt auf dem First Screen nicht uneingeschränkt folgen (van Cauwenberge/Schaap/van Roy 2014, S. 107).

2.3.4.4 Social TV

Der Austausch eines Bewegtbildkonsumenten mittels eines mobilen Endgeräts mit anderen Konsumenten parallel zum TV-Konsum wird als Social TV bezeichnet (Cesar/Geerts 2011, S. 347; Merten 2017, S. 115). Neben der Nutzung eines Second Screens (siehe Abschnitt 2.3.4.3) haben die TV-Konsumenten auch die Möglichkeit, sich direkt über den First Screen, also dem TV-Gerät, mit anderen Zuschauern auszutauschen. Fast alle aktuellen TV-Geräte verfügen über Anschlüsse, die einen Datenverkehr mit anderen Geräten wie einem PC, digitalem Rekorder und auch dem Internet ermöglichen. Der Internetanschluss bietet dem Rezipienten neben dem Konsum des nonlinearen Bewegtbildangebotes (siehe Abschnitt 2.3.3.2) auch die Möglichkeit, sich mit anderen Fernsehnutzern während der Sendung auszutauschen (Heß/Hauptmeier 2008, S. 127; Shin 2016, S. 140).

Interaktive und soziale Handlungen während des TV-Konsums können beispielsweise die Empfehlung einer Sendung vor oder nach deren Ausstrahlung oder ein zeitgleicher Austausch über ein aktuell laufendes Programm mit anderen Community-Nutzern sein (Buschow/Schneider/Ueberheide 2014, S. 130; Shin 2016, S. 140). Vor allem für die Nutzung eines nonlinearen Programmangebots können Empfehlungen für die Erhöhung des Interesses von großem Nutzen sein, um bereits ausgestrahlte Sendungen für den erneuten Abruf aus den Mediatheken oder von Videoportalen durch Fernsehzuschauer attraktiv zu machen.

Besonders Sendeformate, die darauf abzielen, soziale Interaktivität zwischen den Nutzern sowie zwischen den Nutzern und dem TV-Anbieter zu erzeugen, partizipieren stark von Social-TV-Aktivitäten (Winter et al. 2018, S. 25). Anbieter fördern durch attraktive und gut verknüpfte Kontaktmöglichkeiten eine intensivere Bindung des Konsumenten an das TV-Format (Shin 2016, S. 142; Siebenaler/Hasebrink 2017, S. 70).

Da diese Form der Interaktivität dem Zuschauer vor allem während der Ausstrahlung der Sendung einen Mehrwert bietet, stellt Social TV eine attraktive Möglichkeit für die Sender dar, den Konsumenten an das lineare Programm zu binden und somit Einschaltquoten und im Zuge dessen auch die Werbeeinnahmen zu erhöhen. Um die Aufmerksamkeit eines Konsumenten nicht an einen anderen Sender zu verlieren, bieten die TV-Sender in der Regel eigene Apps und Programme an, in denen sender- und/oder sendungsbezogene Inhalte präsentiert werden (Goldhammer et al. 2015, S. 70). Die Programme und/oder Apps, die für einen sozialen Austausch über einen TV-Inhalt vonnöten sind, können bezüglich ihrer Anbieter und Zielfunktion unterschieden werden (Goldhammer et al. 2015, S. 81). Neben den sendereigenen Apps werden auch allgemeine Social Networks wie Twitter für Social-TV-Aktivitäten genutzt (Goldhammer et al. 2015, S. 81). TV-Anbieter nutzen vor allem die Social Networking Site Twitter als wichtigen Teil ihrer Werbe- und Marktforschungsaktivitäten und fördern durch eigene Aktivitäten wie beispielsweise eingeblendete Tweets während der Sendung und/oder eigene Beiträge auf der Plattform dessen Nutzung (Merten 2017, S. 116).

Die unmittelbare Kommunikation über ein Fernsehformat wird so einem großen Publikum zugänglich gemacht und kann somit einen Einflussfaktor für andere Zuschauer und deren Konsumentenscheidung werden (Merten 2017, S. 116). Als Beispiel kann die starke Zuschauerbeteiligung während der Ausstrahlung des ARD-Formats Tatort auf der Social-Media-Plattform Twitter sein. Mehrere Tausend Tweets werden jede Woche während der 90-minütigen Sendezeit einer Folge aus der Reihe Tatort auf Twitter veröffentlicht (Merten 2017, S. 116).

Social TV stellt keinen eigenständigen Markt dar, denn erst die Kombination der Internet- und TV-Märkte führen zu sozialen Aktivitäten im Rahmen des TV-Konsums (Goldhammer et al. 2015, S. 67). Die Wertschöpfungsketten der beteiligten Märkte wie des Telekommunikations- beziehungsweise Mobilfunkmarkts, des Informationstechnologiemarkts sowie des TV-Markts liefern einzelne Komponenten, die für die Ausgestaltung von Social TV relevant sind: Netzinfrastruktur, Software und letztendlich die Bewegtbildinhalte (Goldhammer et al. 2015, S. 68).

2.3.5 Nutzung der Potenziale von interaktivem Zuschauerverhalten

2.3.5.1 Wirtschaftliche Potenziale des interaktiven Bewegtbildkonsums

Die Interaktivität bei der Rezeption von Fernsehprogrammen findet seinen Ursprung in der Digitalisierung, da diese weitere Merkmale für das TV-Angebot unterstützt (Stauff 2005, S. 20). Es wird die Möglichkeit gegeben, neue Formen der TV-Nutzung zu generieren, die sowohl im linearen als auch im nonlinearen Bewegtbildkonsum eine Rolle spielen können. Im Ursprung handelt es sich bei der Interaktivität um individuelle Aktionen und Reaktionen der Teilnehmer, die nicht in Abhängigkeit von bestimmten Ablaufmustern stehen (Kollmann 2007, S. 23). Jeder Aktive wird gleichzeitig zum Sender und Empfänger, sodass nach der Definition von Kollmann eine wechselseitige Interaktion stattfinden kann (2007, S. 23). Interaktivität ist ein Rückkopplungsprozess, bei dem der Empfänger in der Lage ist, dem Sender eine spezifische Antwort zu geben beziehungsweise eine andere Reaktion auf das Erlebte zu zeigen (Lee 2001, S. 38). Räumliche Restriktionen werden aufgehoben oder spielen hierbei nur noch eine untergeordnete Rolle (Stähler 2002, S. 112).

Es ist jedoch festzuhalten, dass es sich bei interaktivem Verhalten im Rahmen eines Bewegtbildangebots nicht um eine direkte und unmittelbare Austauschbeziehung handelt, denn im Normalfall wird eine interaktive Handlung des Empfängers vom TV-Sender nicht beantwortet (Beckert 2002, S. 75). Doch auch hierfür gibt es vereinzelt Gegenbeispiele von TV-Formaten, welche live gesendet werden und in dem beispielsweise Telefonanrufe durchgestellt, eine während der Sendung erhaltene E-Mail vorgelesen oder eine Nachricht im sozialen Netzwerk beantwortet wird.

Es können fünf verschiedene Stufen von Interaktivität im Rahmen des Fernsehkonsums unterschieden werden (Dahm/Rössler/Schenk 1998, S. 23; Goertz 2004, S. 5; Höing 1993, S. 1; Schirmer 2006, S. 8–9). Den jeweiligen Stufen, die nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden können, werden unterschiedliche, ansteigende und sich verstärkende Interaktivitätsniveaus zugeordnet, welche eine Transparenz der Nutzungsmöglichkeiten aufweisen (siehe Abbildung 2.7).

Auf der untersten Ebene wird dem Rezipienten eine Programmauswahl angeboten, die er nicht persönlich angefordert hat (Holtrop/Döpfner/Wirtz 2004, S. 102). Er kann nur entscheiden, ob er überhaupt fernsehen möchte und wenn ja, welches der unterschiedlichen Angebote er auswählt. Die Bereitschaft zur Interaktion ist gering, da eine entspannte Rezeptionshaltung die Passivität des

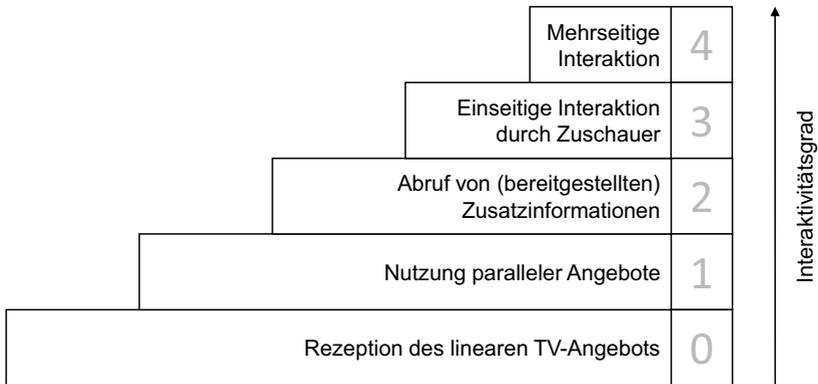


Abbildung 2.7 Interaktivitätsstufen von Bewegtbildangeboten (eigene Darstellung in Anlehnung an Dahm/Rössler/Schenk 1998, S. 23)

Rezipienten begünstigt (Nicklas 2000, S. 44). Auch wenn nonlineare Angebote zur Verfügung stehen, hat der Fernsehzuschauer in der sogenannten Lean-back-Haltung gar nicht das Bedürfnis, selbst sein TV-Programm zu gestalten und konsumiert das durch den Sender vorgegebene Programm (Neumüller 2018, S. 195). Zwar kann auf dieser Stufe auch Interaktion stattfinden, allerdings ist diese dann durch einen Medienbruch, also dem Hinzuziehen eines Second Screen gekennzeichnet (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.4.3). Beispiele hierfür sind Call-In-Sendungen oder Castingshows (Goertz 2004, S. 9). Auf der ersten Stufe wird das parallele Bewegtbildangebot eingeordnet. Es werden zur Übertragung von Inhalten mehrere Kanäle genutzt, zwischen denen der Rezipient hin- und herschalten kann, denn er kann die Kanäle nicht gleichzeitig betrachten. Beispiele hierfür sind verschiedene, selbst wählbare Kameraeinstellungen bei Sportereignissen wie der Formel 1 oder der Bundesliga. Der Zuschauer hat trotz der räumlichen Distanz ein Zugehörigkeitsgefühl, welches durch die Selbstbestimmung der Sichtweise auf den Content verstärkt wird (Lugmayr/Niiranen/Kalli 2004, S. 216).

Auf Stufe zwei wird dem Rezipienten ermöglicht, Zusatzangebote des Senders abzurufen. Der Zeitpunkt ist frei wählbar, die Inhalte werden allerdings ausschließlich durch den Sender vorgegeben. Beispiele hierfür sind der ursprüngliche Teletext, der EPG sowie die Funktionen des sogenannten Red Buttons. Über eine rote Taste der Fernbedienung des TV-Geräts lassen sich digitale Menüs und Datendienste des aktuell gewählten Programms direkt aufrufen. Gerade

der Red Button kann den Zuschauer zur Interaktion am Fernsehgerät aktivieren. Dies wird vor allem bei privaten TV-Anbietern zu Werbezwecken genutzt (Wagner/Schramm-Klein/Steinmann 2016, S. 496). Selektiver Bewegtbildkonsum auf Stufe drei bedeutet für den Zuschauer eine absolut zeitsouveräne Selektion von ihm frei wählbaren Inhalten. Da diese Art der Interaktion aber immer noch nicht unabhängig von Steuerungsgeräten erfolgen kann, ist sie immer noch eingeschränkt. Die uneingeschränkte Interaktion beschreibt erst die oberste Stufe. Kommunikatives TV stützt sich auf absolute Benutzerbeteiligung. Die Formate sind im Idealfall auf diese Möglichkeit der absoluten Interaktion abgestimmt. Es existiert ein vollwertiger Rückkanal, der die bidirektionale Kommunikation zwischen Rezipient und TV-Sender darstellt (Blum 2018, S. 82–83) und der von den Rezipienten ohne Medienbruch genutzt werden kann (Goldhammer/Zerdick 1999, S. 159). Das kommunikative TV wird durch die Eigenschaften des Internets auf der obersten Interaktionsstufe nun als Pull-Medium unterstützt. Die aktive Selektions- und Rezeptionshaltung des Rezipienten äußert sich in einer bewussten Suche und Auswahl von Inhalten (Goldhammer/Zerdick 1999, S. 35).

Die Kombinationsmöglichkeiten sowohl der Lean-Back- sowie der Lean-Forward-Elemente verschiedener TV-Inhalte als auch die Steuerungsfunktionen des Vor- und Zurückspulens ermöglichen dem Rezipienten aktiven Einfluss auf das Angebot zu nehmen. Vor allem für private Free-TV-Sender ist es das Ziel, verschiedene Wege zu nutzen, um den Zuschauer an das lineare Programm zu binden und damit eine Reichweite für die Werbekunden zu bieten (Merz 2016, S. 47). Alle Stufen der Interaktivität bieten dem Zuschauer in diesem Zusammenhang einen persönlichen Mehrwert, den er mit der Nutzung des Programms und der damit zusammenhängenden Bereitstellung seiner Zeit für werbliche Angebote belohnt (Merz 2016, S. 48).

2.3.5.2 Individualisierung und Personalisierung von Bewegtbildangeboten als Folge der Interaktivität

Je höher die Stufe der Interaktivität zwischen Rezipient und Anbieter ist, desto mehr haben die Anbieter die Möglichkeit, sich exakt an den Interessen und Bedarfen der Kunden zu orientieren und das Angebot zielgruppenspezifisch zu gestalten, um eine individuellere Ansprache des Zuschauers zu ermöglichen (Kollmann 2007, S. 24). Demgegenüber steht im Rahmen der entlinearisierten Bewegtbildangebote die Freiheit des Rezipienten, nicht mehr nur auf das lineare Programm zugreifen zu müssen, sondern selbstbestimmt die Nutzung des Programms zu gestalten. Dem Zuschauer wird dabei die Kompetenz zugesprochen, sich aus der Vielzahl der Angebote eigenständig zu bedienen und seine Fernsehnutzung seinen Interessen in einer für ihn zufriedenstellenden Art anzupassen

(Diefenbach 2018, S. 101). Diese individuellen Möglichkeiten des Bewegtbildkonsums und die damit zusammenhängende Emanzipation des Zuschauers empfindet dieser als einen deutlichen Mehrwert (Stauff 2005, S. 235). Nonlineare Angebote müssen die Voraussetzung erfüllen, dass sie durch Navigationshilfen dem Zuschauer Orientierung bei der großen Anzahl an Angeboten geben. Hier spielen Interessensprofile des Nutzers eine große Rolle, anhand derer dem Nutzer Empfehlungen für bestimmte Sendungen gegeben werden können, um so die Aufmerksamkeit auf bestimmte Produkte lenken zu können und den Zuschauer darüber hinaus an die Plattform zu binden.

Die aus der Digitalisierung und Interaktivität entstehende Individualisierung (Diefenbach 2018, S. 100) fördert personalisierte Angebotsformen auf dem Bewegtbildmarkt. Algorithmische Empfehlungssysteme haben stark an Bedeutung gewonnen und werden von allen Bewegtbildplattformen genutzt, um jede Art der Information zu sammeln, auszuwerten und dem Nutzer daraufhin gefilterte Inhalte präsentieren zu können (Schmidt et al. 2018, S. 522). Vor allem öffentlich-rechtliche Anbieter stehen diesbezüglich in der Diskussion (Schmidt et al. 2018, S. 522), da sie dem Programmauftrag folgen und nach dem Bundesverfassungsgesetz ein vielfältiges sowie jedem frei zugängliches Programm anbieten müssen (MStV 2020; Schmidt et al. 2018, S. 523–524). Dieser Auftrag kann durch Algorithmen gesteuerte Filtersysteme nicht voll erfüllt werden, denn das Vertrauen der Rezipienten in Institutionen, die solche Entscheidungssysteme zur Filterung nutzen, wird geschwächt (Schmidt et al. 2018, S. 524). Allerdings bietet der Einsatz von Algorithmen den öffentlich-rechtlichen Anbietern neben der Filterung von Inhalten aber auch die Möglichkeit, Vielfalt in der Rezeptionsumgebung zu erzeugen, indem bestimmte Sendungen und Angebote in den Vordergrund gestellt werden, die sonst nicht konsumiert werden würden. Hier gibt es bei der Gestaltung der Empfehlungsalgorithmen einen großen Spielraum (Schmidt et al. 2018, S. 529).

Der Einsatz von Empfehlungssystemen dient den privaten Bewegtbildanbietern vor allem zwei Zielen. Zum einen steuern sie die Aufmerksamkeit des Rezipienten auf Angebote, die im Abruf für den Anbieter günstiger sein können als andere Angebote. Dies betrifft beispielsweise Angebote aus dem Long Tail. Der Long Tail bezeichnet bei Inhaltenanbietern im Internet den Marktbereich, der aus Nischenprodukten besteht, die zwar im Einzelnen nur selten abgerufen, aber in der Gesamtheit hohe Erlöse generieren können (Anderson 2006, S. 24–29). Aufgrund der nicht begrenzten „Regal- und Ladenfläche“ ist es den Anbietern möglich, eine große Auswahl an Content zur Verfügung stellen zu können (Anderson 2006, S. 27). Zum anderen müssen private TV-Anbieter bei

der Nutzung von Filtersystemen neben der Verfolgung der eigenen wirtschaftlichen Interessen vor allem auch das Interesse des Zuschauers fokussieren, um die Akzeptanz für Empfehlungssysteme aufrecht zu erhalten und zu bestärken.

Die Änderungen im Nutzerverhalten, die zunehmende Digitalisierung des TV-Produktes und die daraus folgende Konvergenz der Bewegtbildmärkte schaffen neuartige Angebote, angepasste Erlösmodellen traditioneller Anbieter und neue Geschäftsmodelle. Die Anforderungen an die bestehenden Geschäftsmodelle traditioneller TV-Anbieter durch diese transformativen und disruptiven Entwicklungen werden im Folgenden erläutert.

2.4 Transformationen bestehender Geschäftsmodellelemente in der TV-Branche

2.4.1 Begründung der Transformationen bestehender Geschäftsmodellelemente

Marktanteile beziehungsweise Einschaltquoten sind für TV-Sender maßgebende Kennzahlen für den Geschäftserfolg. Öffentlich-rechtliche Sendeanstalten rechtfertigen über einen hohen Marktanteil die Beitragspflicht der Zuschauer und private Free-TV-Anbieter benötigen eine hohe Einschaltquote, um im Rahmen des mehrseitigen Marktsystems Werbeeinnahmen generieren zu können (siehe hierzu Abschnitt 2.2.3.1). Trotz der Weiterentwicklung und vollständigen Digitalisierung der Übertragungstechnologien sowie der sukzessiv ausgebauten Abrufmöglichkeiten und Angebote der traditionellen TV-Sender (siehe hierzu Abschnitt 2.3.3) halten die TV-Sender nach wie vor am linearen Programm fest und versuchen, ihre Rolle als Aggregator von klassischen Bewegtbildangeboten zu stärken (Merz 2016, S. 47).

Um dies zu erreichen, ist es nach Merz empfehlenswert, dass die traditionellen TV-Anbieter ein Bündel an Maßnahmen durchführen (2016, S. 47). Dies schließt neben dem reinen Packaging hochwertiger Inhalte auch die Präsentation integrierter Nebenprodukte sowie die Ermöglichung einer Interaktivität des Zuschauers mit ein (Merz 2016, S. 48). Dies führt zu einer Ausdifferenzierung der bestehenden Wertschöpfungsketten, da die TV-Sender nicht mehr nur ausschließlich die Stufe der Programmbündelung besetzen, sondern durch Vor- und Rückwärtsintegration auch angrenzende Stufen auf der Wertschöpfungskette übernehmen (siehe hierzu Abschnitt 2.2.4). Diese Integrationsbestrebungen beeinflussen das Geschäftsmodell und seine Komponenten.

Um die Veränderungen eindeutig verorten und beurteilen zu können, werden im Folgenden die Geschäftsmodellkomponenten von TV-Anbietern einzeln betrachtet. Der Begriff des Geschäftsmodells rückt aus Sicht eines Unternehmensmanagements aufgrund der zunehmenden Digitalisierung in den Vordergrund, da sich die Kommunikation, die Informationssuche und auch die Möglichkeiten der Geschäftstätigkeiten verändert haben (McGrath 2010, S. 247). Ausgehend vom Begriff beschränkt sich das Geschäftsmodell auf die modellhafte und vereinfachte Darstellung unternehmerischer Aktivitäten in aggregierter Form sowie der Erlösgenerierung (Teece 2018, S. 40). Das Geschäftsmodell gibt über die Funktionen der involvierten Akteure Auskunft und beschreibt, wie die Produktionsfaktoren strategisch optimal durch das Unternehmen eingesetzt werden (Wirtz 2019, S. 96). Ein Geschäftsmodell besteht aus Einzelkomponenten. In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Ansätzen zu Geschäftsmodellelementen (Müller 2019, S. 19). Beispielsweise beschreibt Timmers ein Geschäftsmodell als Abbildung des Material-, Informations-, Arbeits- und Finanzmittelflusses zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (2000, S. 31). Wirtz hingegen spezifiziert das und betont die innerbetriebliche Sichtweise des Unternehmens, indem er das Geschäftsmodell zu einem Produktions- und Leistungssystem erweitert (2019, S. 96). Stähler verbindet darüber hinaus mit dem Geschäftsmodell den Kundennutzen und die Architektur der Leistungserstellung, welcher dann wiederum mit dem Nutzen für den Kunden gekoppelt wird (2002, S. 36).

Es lassen sich nach Stähler demnach drei Komponenten eines Geschäftsmodells ausdifferenzieren: Die Value Proposition (1) beschreibt den Nutzen eines angebotenen Produktes, innerhalb der Wertschöpfungsarchitektur (2) wird die Leistungserstellung interpretiert und das Erlösmodell (3) bewertet die unterschiedlichen Erlösquellen im Hinblick auf die Zielsetzung des Unternehmens (2002, S. 41–42). Damit ergänzt Stähler die rein innerbetriebliche Betrachtung von Wirtz um die Darstellung eines Kundennutzens im Rahmen des Geschäftsmodells, da die Wertschöpfung zur Erfüllung des Kundenbedürfnisses beiträgt (Stähler 2002, S. 36). Die Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen und die damit einhergehende Wertgenerierung neuer Dienstleistungen können anhand eines vollständig und gut dargestellten Geschäftsmodells ersichtlich werden (Teece 2010, S. 172). In der folgenden Arbeit wird daher einem Definitionsansatz des Geschäftsmodells gefolgt, der den Kundennutzen explizit mit einbindet.

Obwohl die TV-Anbieter wie oben beschrieben an ihrem klassischen, linearen Distributionsweg über das Fernsehgerät festhalten, verändert sich dennoch das traditionelle Geschäftsmodell durch die fortschreitende Digitalisierung. Es werden neben neuen Erlösmodellen (1) auch ein erweitertes Kundenversprechen (2) nötig, um die nur einmal zu vergebene Aufmerksamkeit des Rezipienten

zu gewinnen. Dies führt zu Vor- und Rückwärtsbewegungen in der Wertschöpfungskette und zu integrativen Strategien der Anbieter im Rahmen der Wertschöpfungsarchitektur (3).

2.4.2 Die Entstehung neuer Erlösmodelle

2.4.2.1 Neue Formen der Werbefinanzierung bei linearen und nonlinearen Bewegtbildangeboten

Alle Formen der Werbung, die inhaltlich oder formal von der klassischen Blockwerbung abweichen, werden als Sonderwerbformen bezeichnet (Grossenbacher 2006, S. 465; Volpers/Bernhard/Schnier 2008, S. 63). Sie werden in der Literatur auch hybride Werbformen oder Special Ads genannt (Gleich 2016, S. 353). Es existieren für die einzelnen Formen der Werbung je nach TV-Anbieter keine einheitlichen Bezeichnungen, so dass eine senderübergreifende, systematische Kategorisierung schwierig ist (Gleich 2016, S. 354). Im linearen Rundfunk werden drei Typologien der Sonderwerbform unterschieden, die eine differenzierte Werbekundenansprache ermöglichen: formal, inhaltlich oder funktional integrierte Werbformen (Gleich 2016, S. 354; Grossenbacher 2006, S. 466). Formal integrierte Werbformen wie beispielsweise die verschiedenen Formen des sogenannten Split-Screens werden in das Programm eingefügt, ohne sich direkt auf dessen Inhalt zu beziehen (Gleich 2016, S. 354). Bei Sponsoring oder Product Placement spricht man von inhaltlich integrierter Werbung, da das beworbene Produkt während der Präsentation in direkter Verbindung zum Inhalt des Programms steht (Grossenbacher 2006, S. 466). Von funktional integrierter Werbung spricht man beispielsweise bei Teleshoppingangeboten, dessen Programm ausschließlich aus der Werbebotschaft besteht (Gleich 2016, S. 354).

Auch für nonlineare, werbefinanzierte TV-Angebote eignen sich andere Werbformen als die Blockwerbung, um die Rezipienten gezielt zu erreichen. In der Regel wird zu Beginn (preroll) und während des Abrufes (midroll) eines nonlinearen Inhalts im Rahmen der Streaming-Angebote der privaten TV-Sender ein oder mehrere Spots ausgestrahlt, deren Ausblendung nicht möglich ist (Brechtman et al. 2016, S. 290). Zum einen werden aus technologischer Sicht Ladezeiten überbrückt, zum anderen erreicht man die volle Aufmerksamkeit des Zuschauers, wenn der Spot die Länge von 15 Sekunden nicht überschreitet (Adam 2008, S. 73). Darüber hinaus ist es möglich, durch die IP-Adresse des Zuschauers Rückschlüsse auf dessen Interessen zu erhalten und ein exaktes Bild des Nutzers zu erhalten, um diese Informationen im Rahmen von Target Advertising für gezielte Werbezwecke nutzen zu können (Adam 2008, S. 73; Weber/Newberry

2006, S. 28). Bei der Splitscreen-Werbung werden wie im linearen TV Werbebotschaften zeitgleich zum angebotenen Inhalt gezeigt. Entweder öffnet sich zu diesem Zweck ein neues Fenster oder die Werbebotschaft wird direkt in das Wiedergabebild eingebunden. Durch den Splitscreen findet keine Unterbrechung der Sendung statt und Zappen oder Spulen ist für den Rezipienten keine Option. Darüber hinaus kann der Werbetreibende ein attraktives Programmumfeld für einen Imagetransfer bezüglich seines Produktes nutzen (Volpers/Bernhard/Schnier 2008, S. 81). Somit erreichen die Werbekunden der privaten TV-Anbieter die Zuschauer anders als über lineares TV mit geringerem Streuverlust (Karstens 2006, S. 165; Schweiger/Schrattenecker 2017, S. 343).

Durch die vorhandene Rückkanalfähigkeit sind auch verstärkte Aktivitäten im Bereich des E-Commerce via TV-Endgerät denkbar, da hier aufgrund des Wegfalls des Medienbruchs ein Vorteil im Gegensatz zu traditionellen Teleshoppingmodellen gesehen wird (Schramm-Klein/Wagner 2013, S. 468). Somit kann das sogenannte IETV-Commerce (Internet enabled TV) neben dem klassischen E-Commerce via Computer oder Laptop und dem M-Commerce via mobilem Endgerät als dritte Art des E-Commerce betrachtet werden (Schramm-Klein/Wagner 2013, S. 473). IETV-Commerce wird in der Literatur auch als T-Commerce (Riehm et al. 2003) oder als TV-Commerce (Keuper 2003) bezeichnet. Der Vorteil von IETV-Commerce im Gegensatz zu anderen Formen ist der deutlich größere Bildschirm des TV-Geräts im Gegensatz zu einem mobilen Endgerät, allerdings sind die Bedienbarkeit und die Möglichkeit für Zusatzfunktionen aufgrund der fehlenden Tastatur beschränkt (Schramm-Klein/Wagner 2013, S. 477).

Für die neuen Formen des Bewegtbildkonsums werden die Möglichkeiten der Werbepplatzierung stets erweitert und ihre Wirkung durch die Werbevermarkter der Sendeanstalten selbst untersucht und beurteilt (Gleich 2016, S. 365). Eine psychologisch angelegte Werbewirkungsforschung aller Sonderwerbformen ist bisher in der Literatur nicht zu finden (Gleich 2016, S. 366), da auch eine einheitliche Kategorisierung der Angebote nicht erfolgt ist. Es lässt sich dennoch festhalten, dass sowohl bei linearen als auch bei nonlinearen Bewegtbildangeboten alle bisher untersuchten Sonderwerbformen eine höhere Nutzerakzeptanz und damit auch eine stärkere Werbewirkung aufweisen als die klassische Blockwerbung (Gleich 2016, S. 363). Aus diesem Grund bieten die Sonderwerbformen der werbetreibenden Industrie ein attraktives Werbeumfeld und damit den TV-Anbietern interessante Möglichkeiten der Erlösgenerierung. Darüber hinaus bieten Werbformen in nonlinearen Angeboten den Vorteil für die TV-Anbieter, die Streuverluste bezüglich der Zielgruppe zu minimieren und die Nutzer in Einzelfällen individuell ansprechen zu können.

2.4.2.2 Entgeltfinanzierung als stark wachsende Erlös-komponente für nonlineare Angebote

Das TV-Produkt ist ein quasi-öffentliches sowie ein Erfahrungsgut und wird in Deutschland in der Regel kostenfrei empfangen (siehe Abschnitt 2.1). Erste Versuche der Durchsetzung eines Pay-TV-Senders in Deutschland scheiterten direkt nach der Liberalisierung des TV-Markts trotz eines attraktiven Programms aufgrund von schwachen Abonnementzahlen (Gülsahin 2016, S. 35), der dadurch fehlenden Einnahmen und der hohen Beschaffungskosten der Nutzungsrechte (Karstens 2006, S. 156). Die unmittelbare wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Zuschauer und dem Bewegtbildanbieter ist bei der direkten Erlösform charakteristisch und auch heute nur selten im deutschen TV-Markt anzufinden. Sobald das TV-Angebot einen Ausschluss vom Konsum aufweist (Nicklas 2000, S. 44) und der Rezipient einen deutlichen Mehrwert in ihm sieht, für den er zu zahlen bereit ist, sind entgeltfinanzierte Erlösmodelle von Bewegtbildangeboten tragfähig (Schössler 2001, S. 395).

Bisher galten Exklusivität, Qualität, ein zeitlicher Vorsprung sowie die Werbefreiheit bei der Ausstrahlung des Inhalts als ausschlaggebende Faktoren für eine Mehrwertgenerierung und damit für eine erhöhte Zahlungsbereitschaft eines Rezipienten von Medienprodukten (Holtmann 2008, S. 192). Der mit der Entlinearisierung der Inhalte einhergehende zeitsouveräne Zugriff auf das Angebot und die individuellen Auswahloptionen bieten neue Möglichkeiten für die Gestaltung einer Entgeltfinanzierung im Bewegtbildmarkt.

Das Entgelt als Gegenwert für die abgerufenen Programme und Inhalte nimmt Einfluss auf die Bewertung des Kundennutzen, denn der Preis eines Bewegtbildinhaltes muss aus Sicht des Rezipienten seinen Erwartungen entsprechen (Diller 2008, S. 34). Die optimale Preisfestsetzung wird aufgrund der Erfahrungsguteigenschaften von Bewegtbildern erschwert (Choi/Stahl/Whinston 1997, S. 138) und im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung von weiteren Faktoren beeinflusst (Berger/Hess 2013, S. 55). Nonlineare Angebote können mehrfach verwendet und identische Programme zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden (Diller 2008, S. 228). Die Erlösgenerierung gewinnt dadurch an Effizienz und ermöglicht dem Nutzer eine Flexibilität bei der Auswahl und Rezeption der Produkte.

Preisdifferenzierung bei Medienprodukten erfolgt anhand der Kriterien Zeit, Qualität, Quantität oder nach Personengruppen (Skiera/Spann 2002, S. 273, siehe auch Abbildung 2.8). Eine Preisdifferenzierung ersten Grades ist als Idealform anzusehen, da sie die Zahlungsbereitschaft des Konsumenten vollkommen ausschöpft (Knieps 2008, S. 211). Sie ist allerdings in der Praxis bei den Rezipienten von TV-Angeboten äußerst schwierig umzusetzen (Schumann/Hess/Hagenhoff

2014, S. 51), obwohl eine direkte Ansprache des Konsumenten durch die Digitalisierung und die damit einhergehende Interaktivität (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.5.1) vereinfacht wurde. Bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades werden verschiedene Versionen eines Produktes (1), das identische Produkt zu unterschiedlichen Zeitpunkten (2) angeboten (Skiera/Spann 2002, S. 276) oder der Preis ist nichtlinear und hängt von der Menge der gekauften Produkte beziehungsweise Dienstleistungen (3) ab (Knieps 2008, S. 213). Es handelt sich demnach um eine selbstselektive Differenzierung, welche durch die individuelle Zahlungsbereitschaft eines Rezipienten beeinflusst wird (Skiera/Spann 2002, S. 276). Er trifft nach eigenem Ermessen die Wahl für oder gegen ein Produkt respektive für oder gegen eine Variante des Produktes (Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 52). Die Anbieter nutzen die Preiselastizität der Produkte (Schössler 2001, S. 308), indem sie die Aktualität und Exklusivität ihrer Produkte unterstreichen. Je aktueller die nonlinearen Angebote sind, desto höhere Erlöse können durch Entgelte erzielt werden.

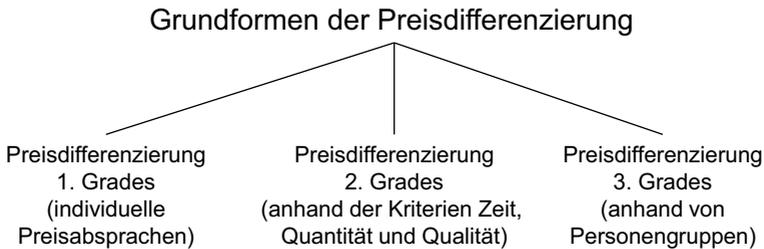


Abbildung 2.8 Grundformen der Preisdifferenzierung bei Medienprodukten (eigene Darstellung in Anlehnung an Knieps 2008, S. 210–221; Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 51–52; Skiera/Spann 2002, S. 273)

Die qualitative Preisdifferenzierung bezieht sich auf die Qualität wie beispielsweise die Auflösung in High Definition des abgerufenen Inhalts oder zusätzliche interaktive Nutzungsmöglichkeiten (Schössler 2001, S. 309). Die quantitative Differenzierung bezieht sich auf den Leistungsumfang des Produktes, der im Falle von nonlinearen Bewegtbildprodukten mit einem gekoppelten Preismodell in Form eines Abonnements gekennzeichnet ist (Schössler 2001, S. 308). Neben einer regelmäßig anfallenden Gebühr können im Rahmen des Abonnements auch zusätzliche Premiuminhalte und/oder weitere feste Programmbündel abgerufen werden, die der Rezipient individuell nachfragt und somit die Zahlungsbereitschaft optimal ausgeschöpft wird (Diller 2008, S. 240). Die Preisdifferenzierung

dritten Grades ist eine Differenzierung ohne Selbstselektion. Der Rezipient muss ein Entgelt zahlen, dessen Höhe entsprechend der Zuordnung des Rezipienten zu einer Personengruppe (beispielsweise Studierender) festgesetzt wird (Skiera/Spann 2002, S. 275).

Die Art der Preisdifferenzierung, welche eine flexible Auswahl der Kunden unterstützt, offeriert Handlungsräume für die Bewegtbildanbieter, in denen alle Grundformen auch miteinander kombiniert werden können. Vor allem die Differenzierung zweiten Grades ist aufgrund der Flexibilität der Kunden gut für nonlineare Bewegtbildangebote geeignet. Die Basis für eine optimale, kundenorientierte Preisgestaltung stellt die beobachtbare Zahlungsbereitschaft sowie der subjektive Nutzen des Rezipienten dar, denn erst durch dessen Bedürfniserfüllung erzielt der Anbieter ausreichend Erlöse auf dem Markt (Diller 2008, S. 227).

Die Zahlungsbereitschaft des Rezipienten wird von unterschiedlichen Faktoren bestimmt. Neben wiederkehrenden monetären Belastungen entstehen dem Rezipienten ebenso Opportunitäts- und Transaktionskosten, die stark variieren können (Diller 2008, S. 32), aber bei der Preisgestaltung durch den Anbieter durchaus Beachtung finden müssen. Durch den starken Ausbau und die Stabilität des schnellen Internetzugangs für Privathaushalte, der zunehmenden technischen Ausstattung der TV-Endgeräte sowie der Möglichkeit, nonlineare Bewegtbildinhalte auch auf mobilen Endgeräten zu empfangen, erhält er eine Flexibilität, die er als wertvoll empfindet (Bossert 2008, S. 227). Der Rezipient muss darüber hinaus nicht mehr zwingend eine Set-Top Box, welche erst den Empfang der Inhalte ermöglicht, anschaffen und es entfallen dadurch Kosten. Zeitaufwendungen erhöhen ebenfalls die Transaktionskosten und müssen daher für den Rezipienten minimiert werden. Dies kann sowohl durch den gänzlichen Verzicht von Werbeunterbrechungen geschehen, als auch durch die Umsetzung technisch-qualitativer Merkmale (Paukens/Schümchen 2000, S. 64) wie einem übersichtlichen Design und einfacher Handhabung der Angebotsplattform, so dass der Rezipient schneller ein für ihn passendes Programmangebot finden kann. Führen diese Parameter zu einer optimierten Rezeption und zu einem gesteigerten Nutzen gegenüber dem linearen TV, hebt dies die Zahlungsbereitschaft des Kunden für nonlineare Angebote an.

2.4.2.3 Nutzungs- und Verwertungsrechte als Erlösquelle für TV-Anbieter

Property Rights in Form von Nutzungsrechten spielen in der TV-Branche eine große Rolle und der Zugang zu attraktiven Rechten und Lizenzen ist für einen TV-Anbieter eine strategisch wichtige Aufgabe des Managements (Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 465). Aufgrund der Produkteigenschaften des

Bewegbildcontents als quasi-öffentliches und immaterielles Gut macht es vor allem für einen gewinnmaximierend orientierten TV-Anbieter relevant, dass diese Rechte klar definiert und zugeordnet werden können (Kiefer 2011, S. 501).

Die Rechte des Urhebers eines Medienproduktes können nicht übertragen oder verkauft werden, jedoch können die Rechte zur Nutzung des Produktes vom Urheber an ein Medienunternehmen übertragen werden (Fechner 2018, S. 138). Der Besitz dieser Nutzungsrechte kann zeitlich, räumlich und inhaltlich begrenzt werden, aber das Nutzungsrecht ist unerlässlich für die Übertragung von Bewegtbildangeboten (Karstens/Schütte 2013, S. 45). Dabei ist es irrelevant, welchen Kanal das Medienunternehmen für die Übertragung nutzt, solange gewährleistet wird, dass die Verbreitung innerhalb eines Systems geschützt sowie der Inhalt nicht kopiert und illegal weiterverwertet werden kann (Bossert 2008, S. 222–223). Während ein Medienunternehmen bei Spielfilmen oder Serien ein zeitlich eingeschränktes Nutzungsrecht erwirbt, liegt der Fall bei Auftragsproduktionen anders. Hier lässt sich ein TV-Anbieter uneingeschränkte Nutzungsrechte einräumen, so dass er beliebig über die Inhalte verfügen und diese auch weiterveräußern kann (Karstens/Schütte 2013, S. 45).

Es wird zwischen dem einfachen und dem ausschließlichen Nutzungsrecht unterschieden (Fechner 2018, S. 139). Ein Inhaber eines ausschließlichen Nutzungsrechts kann andere Personen von der Nutzung ausschließen und darüber hinaus das einfache Nutzungsrecht am Werk, welches auch Lizenz genannt wird, gegen eine Nutzungsgebühr weitergeben, falls er hierfür die Erlaubnis vom Urheber hat (Fechner 2018, S. 139–140; UrhG 2018, 31 Abs. 3). Das einfache Nutzungsrecht erlaubt im Gegensatz zum ausschließlichen Nutzungsrecht dem Inhaber nur, das Werk auf eine zuvor vertraglich festgelegte Art zu nutzen (Fechner 2018, S. 139; UrhG 2018, 31 Abs. 2).

Im Rahmen der Konvergenz der Medienmärkte und den daraus folgenden vor- und rückwärtsgerichteten Integrationsbewegungen der TV-Anbieter treten diese nicht mehr nur als reine Lizenzempfänger, sondern zunehmend auch als Lizenzgeber und/oder -händler auf. Darüber hinaus haben vor allem die mehrgliedrigen Senderfamilien die Möglichkeit, die einmal erstandene Lizenz sowohl im Vollprogramm, als auch bei den angehörigen Spartensendern zu nutzen und somit eine Long-Tail-Vermarktung zu erzielen (Bossert 2008, S. 230). Die zahlreicheren Verwertungsfenster mit immer kürzer werdenden Verwertungszyklen erfordern im Rechthehandel angepasste Geschäftsmodelle und neue Rahmenbedingungen (Bossert 2008, S. 230). TV-Sender erstehen die vollständigen Verwertungsrechte eines Films oder eines Formats, um dann selbst die nicht benötigten Rechte weiter veräußern zu können (Wirtz 2019, S. 502).

Ausgehend von dem Umstand, ob es sich bei der Sendung um eine Innovation des TV-Anbieters oder um ein übernommenes Format handelt, lassen sich die Formen der Beschaffung von Inhalten unterscheiden (Lantzsich 2010, S. 275). Innovationen werden entweder selbst oder im Auftrag des Anbieters entwickelt, Formate können aber auch gekauft und dann selbst produziert oder als Endprodukt ohne eigene Produktionsleistung importiert werden (Lantzsich 2010, S. 275).

Ohne nationale und internationale Förderleistungen durch öffentliche Einrichtungen sind viele Eigen- und Auftragsproduktion für TV-Anbieter kaum umsetzbar und erfordern daher ein kooperatives Verhalten in Projektnetzwerken, da so neben den Kostenersparnissen auch höhere Summen an Fördergeldern generiert und der Inhalt mehrfach verwertet werden kann. Die Nutzungsrechte werden in diesen Fällen gemeinschaftlich vergeben, in der Regel lässt sich der Hersteller des Werks das Recht zur Verwertung einräumen (Fechner 2018, S. 119).

Das sogenannte Licensing im Rahmen des Merchandising beschreibt den Handel mit Nebenverwertungsrechten (Sjurts 2011, S. 406) und ist somit von dem Begriff der Lizenz als einfaches Verwertungsrecht abzugrenzen (Fechner 2018, S. 139). Der Handel mit Nebenerwerbsrechten beinhaltet beispielsweise den Verkauf von Merchandising-Artikeln und findet somit auf anderen Märkten wie beispielsweise dem Mode-, Nahrungsmittel- oder Videospielemarkt statt. Er ermöglicht die Refinanzierung der Lizenz- und/oder Produktionskosten eines Formats (Brandt 2011, S. 13). Je nach Art des zu bewerbenden Formats eignen sich unterschiedliche Strategien des Licensing (Brandt 2011, S. 67). Merchandising führt zum einen zu weiteren Erlösen und zum anderen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des jeweiligen Contents durch eine Markenpräsenz auf anderen Märkten.

2.4.2.4 Kombinierte Erlösmodelle

Kombinierte Modelle mit sowohl direkten als auch indirekten Erlösen sind durch die Existenz mehrseitiger Märkte möglich, wenn die TV-Anbieter sowohl auf dem Werbemarkt als auch auf dem Rezipientenmarkt Erlöse erwirtschaften (Doyle 2013, S. 13). Die Märkte stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander (Rochet/Tirole 2006, S. 647, siehe Abbildung 2.2), daher müssen im Rahmen hybrider Finanzierungsformen die Bedürfnisse der Rezipienten und der Werbekunden berücksichtigt werden. Da die Zuschauer als Zielgruppe des Programms im Vordergrund stehen, empfiehlt Schössler, den Rezipientenmarkt bei hybriden Erlösformen stärker in den Fokus zu stellen (2001, S. 300). Angebote mit kombinierten Erlösmodellen unterstützen eine Differenzierung der Preisgestaltung in Bezug auf Zahlungsbereitschaft und die Nachfrage der Zuschauer sowie auf die

Tausend-Kontakt-Preise auf dem Werbemarkt (Wolf 2006, S. 22). Kombinationen von Erlösmodellen bei nonlinearen Bewegtbildangeboten sind in der Praxis selten anzutreffen, da Rezipienten keine große Akzeptanz für Werbeeinblendungen aufbringen, wenn sie sich für ein entgeltfinanziertes TV-Angebot entscheiden.

Eine weitere, rein indirekte Erlösstrategie stellt das Cross-Selling dar, für welches das TV-Programm die Basis für die Erwirtschaftung der Erlöse bildet. Die aufgebaute Aufmerksamkeit des Zuschauers durch das Angebot eines nonlinearen und/oder linearen Programms kann für weitere Erlösformen genutzt werden (Meffert et al. 2019, S. 863). Die Bereitstellung von Kundendaten stellt in diesem Rahmen eine Form des Cross-Sellings dar. Die kumulierten Daten von Zuschauern sind sowohl für die werbetreibende Industrie als auch für die Film- und Fernsehproduktion von großer Bedeutung. Der Streaming-Anbieter Netflix, Inc. nutzte beispielsweise 2013 die Auswertungen von Daten über die Sehgewohnheiten der Kunden ihrer Plattform zur Entwicklung eines Algorithmus, der bei der Produktion der plattformeigenen Serie *House of Cards* unterstützend wirkte, um deren Erfolgswahrscheinlichkeit zu maximieren (Dewenter/Lüth 2017, S. 21; Vanderbilt 2013).

Votings bei Castingshows, Gewinnspiele während der Werbepausen oder kostenpflichtige Mehrwertdienste, die per Telefon abgerufen werden, spielen vor allem zur Stärkung der Bindung des Zuschauers an das lineare TV eine große Rolle, nutzen einen erhöhten Interaktionsgrad (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.5.1) und eröffnen für die privaten TV-Anbieter ebenfalls eine zusätzliche Erlösquelle (Hachmeister/Zabel 2004, S. 150).

2.4.3 Auswirkung der Digitalisierung auf die TV-Wertschöpfung aus Sicht eines TV-Anbieters

Die klassische Wertschöpfungskette der TV-Branche (siehe hierzu Abschnitt 2.2.4) wird durch die Medienkonvergenz und die Digitalisierung des Bewegtbildes aufgebrochen, so dass für die Anbieter von Bewegtbildern Handlungsbedarf bezüglich der Anpassungen ihrer Wertschöpfungsstrukturen sowie ihres Nutzerversprechens besteht.

Die ersten Glieder in der Wertkette betreffen den Beschaffungsmarkt. Die Beschaffung von Inhalten ist durch die wachsende Anzahl an Anbietern im Bewegtbildmarkt steigender Konkurrenz ausgesetzt, daher gewinnen Auftragsproduktionen und hochwertige Lizenzen weiter an Bedeutung in einem fragmentierten Markt (Merz 2016, S. 47–48). Der Zugang zu hochwertigem Content wird gerade bei entlinearisierten Angeboten im TV-Markt noch wichtiger, da sich die

Nutzer zeitunabhängig für den für sie interessantesten Inhalt entscheiden und ihre Wahl nicht mehr durch Sendezeiten limitieren lassen (Posch/Englert 2008, S. 166; Wegner 2007, S. 21). Ein Rezipient berücksichtigt auch bei nichtlinearen Bewegtbildangeboten nicht alle Angebote, sondern greift zuerst auf eine individuell für ihn zusammengestellte Auswahl, das sogenannte Relevant Set, zurück (Schnauber-Stockmann 2018, S. 42). Somit ist es das Ziel des TV-Anbieters, Teil dieses Relevant Sets zu sein. Nur so ist eine Akzeptanz und regelmäßige Nutzung des Angebots zu gewährleisten (Wegner 2007, S. 21). Darüber hinaus spielt die Verfügbarkeit der Rechte und die damit verbundene Exklusivität für die Anbieter eine Rolle, um eine starke Nutzerbindung zu generieren und weitere Möglichkeiten der Erlösgenerierung zu nutzen (Merz 2016, S. 48).

Das Produktionsvolumen von Film- und Fernsehproduktionen in Deutschland hat sich seit 2000 trotz der Digitalisierung und der zunehmenden Anbieter kaum verändert und lag 2016 bei circa 12.000 Stunden (Formatt Institut 2018b). Da hohe Markteintrittsbarrieren auf dem Produktionsmarkt bestehen, ist die Zahl der Wettbewerber auf dem TV-Rechtemarkt limitiert und seit Jahren stabil (Formatt Institut 2018a). Um den Zugang zu exklusivem und hochwertigem Content trotz stärkerer Konkurrenz für die TV-Sender dennoch gewährleisten zu können, bauen die TV-Sender enge Beziehungen zu Produktionsunternehmen auf oder nehmen diese sogar im Rahmen einer Integrationsstrategie in ihre Unternehmensstruktur mit auf. Diese Verflechtungen sind intransparent und sehr komplex konstruiert (Hennecke/Rau 2015, S. 38). Gerade große TV-Anbieter weisen Verbindungen zu digitalen Medienproduktionsunternehmen sowie Verlagen auf und Rechthändler sowie Werbezeitenvermarkter sind in die Gesamtunternehmung dieser Anbieter vollständig vertikal integriert (Hennecke/Rau 2015, S. 42). Für deutsche TV-Anbieter ist es darüber hinaus eine anspruchsvolle Aufgabe, hochwertigen internationalen Content zu erhalten und den Kunden anbieten zu können. Hier stehen vor allem Kooperationsstrategien im Vordergrund, bei denen mehrere TV-Sender gemeinsam auf dem Beschaffungsmarkt als Nachfrager auftreten (siehe Abschnitt 2.2.4.2). Sie greifen dabei auf langfristige Beziehungen zu den Produzenten zurück und profitieren von den hohen Markteintrittsbarrieren (Schössler 2001, S. 23).

Vor allem US-amerikanische weisen im Gegensatz zu deutschen Film- und TV-Produktionen zum einen aufgrund der erhöhten Nachfrage des weltweiten Markts und zum anderen aufgrund der in der Regel technisch aufwendigeren und kostenintensiveren Produktion höhere Preise auf (Wirtz 2019, S. 343). Die einfachen Nutzungsrechte, die bei linearen TV-Angeboten Verwendung finden und den Ort, die Dauer und Häufigkeit der Ausstrahlung bestimmen, finden bei den nichtlinearen Angeboten der TV-Sender keine Verwendung mehr und müssen daher neu

formuliert und ausgehandelt werden. Die neuen Reichweitenpotenziale und individuellen Abrufmodalitäten führen daher zur Ausbildung neuer Angebotspakete auf dem Beschaffungsmarkt (Wilde/Hilbers/Hess 2007, S. 881).

Das Kerngeschäft der TV-Sender ist die Gestaltung und Bündelung des Programms. TV-Sender treten dabei als Intermediäre auf, denn sie wählen das Programm aus, bereiten es auf und stellen ein Programm im Tagesverlauf für eine bestimmte Zielgruppe zusammen (Hess/Walter 2006, S. 2). Rezipienten handeln durch die Möglichkeiten der Digitalisierung autonomer und übernehmen selbst die Aggregation und Selektion des Programms, da die Transaktionskosten für die Informationssuche der Konsumenten stark gesunken sind (Hess/Picot/Schmid 2004, S. 33–34). Die Reputation der TV-Sender ist bei der Pflege und des Aufbaus einer Mediathek von Vorteil, um Rezipienten zu gewinnen und eine Kundenbindung zu erzielen. Hierzu können auch die Synergien von Senderfamilien und die damit zusammenhängenden Wettbewerbsvorteile genutzt und Markteintrittsbarrieren aufgebaut werden wie beispielsweise bei der zur RTL Group SA gehörenden Plattform Joyn.

Die Entlinearisierung des Fernsehens führt dazu, dass das schwer kopierbare Know-how bei der optimalen Programmierung von Sendeinhalten der TV-Anbieter im linearen TV zur Reichweitengenerierung nicht mehr benötigt wird (Wilde/Hilbers/Hess 2007, S. 880), sondern zusätzliche Kompetenzen im Rahmen der Bewegtbildpräsentation aufgebaut werden müssen. Dies kann durch den Erwerb von Know-how, durch den Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen in der Wertschöpfungskette oder durch das Hinzugewinnen anderer Plattformen im Rahmen des Platform Envelopment erlangt werden (Eisenmann/Parker/van Alstyne 2011, S. 1271). Platform Envelopment bezeichnen die Verbindung der eigenen Plattform mit einer weiteren Plattform, welche einen ähnlichen Adressatenkreis hat, sowie den Eintritt der eigenen Plattform in einen neuen Markt, sodass Synergieeffekte entstehen (Eisenmann/Parker/van Alstyne 2011, S. 1270–1271).

TV-Sender legen zur Distribution nicht mehr allein die Abfolge der Programme fest, sondern stellen weitestgehend den Content, zusätzliche Informationen und weitere Dienste dem Zuschauer sowohl im klassischen linearen TV als auch auf Plattformen zur Verfügung. Die Aggregation kann auch von anderen Teilnehmern der Branche übernommen werden, aber auch von dem Sender und/oder der Sendergruppe selbst. Die Reputation der Sender und/oder Sendergruppen stellt hierbei einen großen Vorteil dar, da sie ihre Kunden bereits an das Programm binden und Akzeptanz aufbauen konnten. Die Sender können weiterhin für alle Zielgruppen Programme anbieten, die aber durch ein zielgruppenspezifisches und individuelles Angebot ergänzt werden (Schneider 2008,

S. 29). Zu erkennen sind bezüglich der Distribution von Bewegtbildinhalten auf dem deutschen TV-Markt starke vertikale Integrationsstrategien, im Rahmen derer traditionelle TV-Anbieter Kooperationen eingehen oder Unternehmenszusammenschlüsse generieren (Noam 2018, S. 77).

Kooperationen im Rahmen der Distribution erscheinen unerlässlich, wenn TV-Sender nicht an Bedeutung für den Rezipienten verlieren wollen (Nicklas 2000, S. 253), sie ihren Kundenstamm aufrecht erhalten respektive sogar ausbauen möchten und darüber hinaus eine Diversifikation des Angebots anstreben. Vertikale Integrationsstrategien helfen dabei, die eigenen Kernleistungen zu erweitern, um weiterhin marktfähig bleiben zu können (Lee 2001, S. 80). Darüber hinaus können durch die Zusammenführung von Erstellung und Distribution des Produkts durch Verbundeffekte Kosten für den TV-Anbieter reduziert werden (Noam 2018, S. 513; Wuth 2009, S. 178) sowie eine präzisere Zielgruppenansprache und somit Werbeadressierung erfolgen, als dies über die traditionelle Programmierung möglich ist.

2.5 Zwischenfazit

Die konvergenten Marktentwicklungen auf dem TV-Markt aufgrund der Digitalisierung von Bewegtbildern fördern die Herausbildung neuer Erlös- und Geschäftsmodelle. Aus Sicht des TV-Anbieters verändert sich das Verhalten der Akteure sowohl auf den Zuschauer- als auch auf den Werbemärkten. Lineares TV verzeichnet im Vergleich zu anderen Medienprodukten nach wie vor die höchste Anzahl an Rezipienten, allerdings verändert sich das Rezipientenverhalten vor allem bei den jüngeren Zielgruppen, welche vermehrt nonlineare Bewegtbildprodukte konsumieren (Hennig-Thurau et al. 2019, S. 26). Um dieser Nachfrage gerecht zu werden, entwickeln die traditionellen TV-Anbieter neue Formate und Plattformen, um ihre Inhalte über verschiedene Wege für den Rezipienten zugänglich zu machen. Vor allem für die privaten TV-Anbieter besteht eine Anforderung darin, für die werbetreibenden Unternehmen ein weiterhin attraktives und qualitativ hochwertiges Werbeumfeld zu bieten. Die Digitalisierung ermöglicht den Anbietern einige Lösungsansätze zur breiten, aber auch zur zielgruppenspezifischen Ansprache der Zuschauer.

Entlang der Wertschöpfungskette treten in allen Stufen neue Akteure und Anbieter in den Markt. Dies führt zu einer erhöhten Konkurrenz bei der Beschaffung und bei der Distribution von Bewegtbildcontent. Eine Reaktion der TV-Anbieter sind vertikale und horizontale Integrationsstrategien wie die Übernahmen von Produktionsunternehmen oder die Erweiterung der Senderfamilie

durch die Gründung von Spartensendern. Aufgrund der besonderen Eigenschaften des Bewegtbildproduktes sind Kooperationen im Rahmen der Wertschöpfung zielführend. Zeitlich begrenzte Partnerschaften mit einer klar formulierten Zielsetzung fördern die Entwicklung von innovativen Formaten und ermöglichen den Partnern den Zugang zu weiteren Ressourcen und neuen Märkten.



Kooperationen und Netzwerke auf TV-Märkten als Antwort auf veränderte Wettbewerbssituationen und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

3.1 Inhaltliche Vorüberlegungen

In Kapitel 2 wurden Aspekte zu Geschäfts- und Erlösmodellen sowie zur Wertschöpfungsarchitekturen und Wertversprechen in der TV-Branche dargelegt und somit aufgezeigt, dass Geschäftsmodelle von traditionellen Anbietern in der TV-Branche aufgrund sich ändernder Wertschöpfungsstrukturen angepasst werden müssen (Gläser 2014, S. 96). Aus Sicht der Medienökonomie gibt es für die Entwicklungen und Transformationen von Geschäftsmodellen bisher keinen kohärenten Grundstock an Ansätzen und theoretischen Modellen, da die Komplexität dieser Thematik durch die zunehmende Digitalisierung und die Konvergenz der Medienmärkte einer starken Dynamik unterliegt (Murschetz 2018, S. 1). Murschetz betont in diesem Zusammenhang, dass bisher ein theoretisches Fundament fehlt, da die Betrachtungsweise von Erlös- und Geschäftsmodellen von Medienunternehmen deskriptiv-phänomenal erfolgt (2018, S. 1).

Fest steht, dass sich der TV-Markt als Medienmarkt mit der höchsten Nutzungsdauer durch Rezipienten in Deutschland (Breunig/Handel/Kessler 2020a, S. 417) aufgrund der Konvergenz der Medienmärkte differenziert und neue Anbieter in den Bewegtbildmarkt eintreten (Wirtz 2019, S. 435). Diese Anforderungen bedingen frühzeitig eine Anpassung im strategischen Management der traditionellen Anbieter (Radtke 2010a, S. 498) und förderten zum einen die Ausbildung integrativer Konzernstrukturen in der TV-Branche und zum anderen ein kooperatives Verhalten der Anbieter, um den neu in den Markt eintretenden Akteuren zu begegnen und die eigenen Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen (Chan-Olmsted 1998, S. 33–34). Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, müssen die TV-Anbieter neue Muster von Erfolgsstrategien

verfolgen und dabei nicht nur ihre originäre Wertschöpfungsstufe der Bündelung und Programmierung von Content fokussieren, sondern auch angrenzende Wertschöpfungsstufen in ihre strategischen Überlegungen miteinbeziehen.

Der Aufbau und das Management von Projektnetzwerken im Rahmen der Produktion von Bewegtbildangeboten wurde bereits in der Literatur untersucht und diskutiert (Braun/Sydow 2019; Lutz 2004; Windeler/Sydow 2004; Wirth 2010). Dabei wurde aber nicht die gesamte Wertschöpfungskette der Branche betrachtet, sondern nur die Stufe der Herstellung und Produktion des Contents. Beobachtungen zeigen jedoch, dass auch im Hinblick auf andere Stufen der TV-Wertschöpfungskette die Bildung von Kooperationen und Netzwerken relevant ist und für die Anbieter von hohem strategischem Interesse sind.

Im Folgenden werden Kooperationsformen und -motive vorgestellt, die sich nicht nur auf die Kernaufgabe der traditionellen TV-Anbieter, also der Programm Bündelung, beziehen, sondern es wird gerade im Hinblick auf die starken Integrations- und Kooperationsbewegungen die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet. Im Anschluss daran werden Erklärungsansätze aus der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung herangezogen, um die Bildung von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche als Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für die Anbieter zu begründen und Erklärungen für die Entwicklung solcher Organisationsformen aus strategischer Sicht zu liefern.

3.2 Kooperative Aktivitäten auf dem TV-Markt als Quelle für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

3.2.1 Kooperations- und Netzwerkbegriff

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert keine allgemeingültige Definition des Begriffs Kooperation. Es herrscht diesbezüglich eine große Begriffs- und Synonymvielfalt und es gibt zahlreiche wissenschaftstheoretische Ansätze zu den Erklärungen von Kooperationsphänomenen. Daher wird an dieser Stelle eine ausschließlich auf den Kontext abgestellte Konkretisierung des Begriffes erfolgen.

Die Industrieökonomik bildet einen Bereich der Wettbewerbstheorie ab, die die Zusammenhänge zwischen Marktverhalten, -struktur und -ergebnis darlegt und klassische Formen der Kooperation als relevantes Element miteinschließt (Zentes/Swoboda/Morschett 2005b, S. 18). In der Neuen Institutionenökonomik hingegen spielen die Property-Rights-Theorie (Alchian/Demsetz 1972), die Principal-Agent-Theorie (Meckling/Jensen 1976) sowie die Transaktionskostentheorie (Coase 1937; Williamson 1975) relevante Rollen und sind mit der

Entstehung von Kooperationen in Verbindung zu bringen (Balling 2012, S. 64–65). Aus Perspektive der Transaktionskostentheorie wird durch ein Unternehmen eine Kooperation angestrebt, wenn das Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnern Transaktionskosten bei der Leistungsabwicklung einspart (Williamson 1975, S. 40). Die Kooperation ist in dem Fall das Transaktionssystem, das gegenüber der Abwicklung in der Hierarchie oder der Abwicklung über den Markt zu bevorzugen ist (Williamson 1975, S. 40; Woratschek/Roth 2005, S. 156).

Eine grundlegende Voraussetzung für eine funktionierende und vorteilsbringende Kooperation ist das Vertrauen der kooperierenden Akteure untereinander (Gilbert 2016, S. 101). Es ist daher das Ziel der jeweiligen Kooperationsteilnehmer, opportunistisches Verhalten zu minimieren, damit der Zugang zu den materiellen und immateriellen Ressourcen des Partners nicht für rein eigennützige Ziele ausgenutzt wird (Kale/Singh/Perlmutter 2000, S. 217). Opportunismus im Sinne eines konsequenten Ausnutzens von sich bietenden Gelegenheiten zum Nachteil des Kooperationspartners (Söllner 1998; Williamson 1975, S. 107) sowie die begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der jeweiligen Partner führen zu erhöhten Transaktionskosten (Wolf 2020, S. 350–351). Die Höhe der Transaktionskosten wiederum beeinflusst gemeinsam mit der Faktorspezifität die Wahl der Organisationsform (Williamson 1975, S. 106), also auch beispielsweise die Entscheidung für oder gegen eine Kooperation. Je höher die Transaktionskosten sind und je höher die Spezifität einzuordnen ist, desto eher steigt die Wahrscheinlichkeit einer rein hierarchischen Geschäftsdurchführung (Wolf 2020, S. 354). Bei niedrigen Transaktionskosten ist nach Williamson (1975) eine marktliche Koordination der Geschäftstätigkeiten vorteilhafter. Die Transaktionskostentheorie bietet somit in diesem Zusammenhang einen Erklärungsansatz, zu welchen Kriterien und unter welchen Bedingungen interorganisationale Unternehmensnetzwerke anderen Formen der Organisation überlegen sind (Sydow 1992, S. 127–128). Hybride Formen der marktseitigen und der hierarchischen Durchführung von wirtschaftlichen Aktivitäten sind Kooperationen und auch Netzwerke (Morschett 2005, S. 380; Sydow 1995, S. 629; Williamson 1991, S. 269).

Weitere Erklärungsansätze bieten in der strategischen Managementforschung die *market-based view of strategy* sowie die *resource-based view of strategy* (Zentes/Swoboda/Morschett 2005b, S. 19). Welchen Einfluss die Branchenstruktur sowie die Ressourcen und Kernkompetenzen auf die Ausgestaltung von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche haben, wird in Abschnitt 3.3 näher erläutert. Das Zustandekommen einer Organisation als kooperativem System durch die jeweilige absichtsgeleitete Kooperationsbereitschaft von Individuen wurde bereits von Barnard als zentraler Grundgedanke formuliert (1938, S. 73;

Schreyögg/Koch 2020, S. 48–49). Solange die Erwartungen der Individuen an eine bestehende Kooperation erfüllt werden, werden sie ihrer Motivation und ihrer gemeinsamen Zielvorstellungen entsprechend eine kooperative Organisation aufrechterhalten (Schreyögg/Koch 2020, S. 49).

Eine Kooperation im unternehmerischen Sinne umfasst die Zusammenarbeit von Personen, Gruppen und/oder Institutionen. Zentes et al. beschreiben eine betriebliche Kooperation als die Erfüllung betrieblicher Aufgaben unter der Mitwirkung von mindestens zwei (dyadische Kooperation) oder mehr Akteuren (multiple Kooperation), die jeweils unter der Maßgabe des gleichen Ziels selbstständig tätig sind (Zentes/Swoboda/Morschett 2005b, S. 5). Das entscheidende Motiv für die Gründung einer betrieblichen Kooperation ist die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils (Killich 2011, S. 13), indem beispielsweise der Wert eines Produktes gesteigert wird, ein direkter Zugang zu bisher verschlossenen Märkten entsteht und/oder auf immaterielle sowie materielle Ressourcen der Kooperationspartner zugegriffen werden kann (Müller 2019, S. 30). Diese nehmen dabei auch Einschränkungen im eigenen Handlungsspielraum in Kauf, wenn sie sich durch die Kooperation strategische Vorteile erlangen können (Hinterhuber 2012, S. 41). Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil kann durch Zeit-, Kosten-, Know-how- sowie Skalenvorteile entstehen (Bronder 1993; Porter 2014) und bedeutet im erfolgreichen Fall der Kooperation eine vorteilhaftere Position aller Kooperationspartner im Wettbewerb (Sjurts 2000, S. 17).

In Anlehnung an Ringlstetter werden verschiedene Typen von Kooperationen differenziert (1995, S. 45). Die Typologisierung der Kooperationsformen erfolgt aufgrund der zwei Kriterien „institutionelle Absicherung“ und „primäre Zielrichtung“ der teilnehmenden Institutionen und unterscheidet in diesem Zusammenhang je nach Ausprägung der Kriterien zwischen den Formen strategische Allianz, Interessensgemeinschaft, Verband oder Schaltbrettunternehmen (Ringlstetter 1995, S. 45). Verfolgen Unternehmen im Rahmen eines kooperativen Zusammenschlusses mit einem anderen Unternehmen eine geringe institutionelle Absicherung und ist ihr primäres Ziel eine Leistungswirtschaft, gehen sie eine sogenannte strategische Allianz ein. Wenn keine produktive Leistung erfolgen soll, sondern eine reine Interessensvertretung vorherrscht, spricht Ringlstetter von Interessensgemeinschaft (1995, S. 45). Ein fokales Unternehmen lässt sich im Kontext eines strategischen Netzwerkes als ein Schaltbrettunternehmen, eine sogenannte hub firm bezeichnen, welche die strategische Führung des Netzwerkes übernimmt (Tiberius/Reckenfelderbäumer 2004, S. 33–34) und liegt als Kooperationsform vor, sobald eine ausgeprägte Absicherung bei einer Leistungswirtschaft vereinbart wird (Ringlstetter 1995, S. 45). Der vierte Kooperationstypus ist der

Verband, welcher eine Interessensgemeinschaft mit ausgeprägter institutioneller Absicherung darstellt (Ringlstetter 1995, S. 45).

Netzwerke weisen eine komplexere Struktur auf als Kooperationen, da es sich hierbei um tiefergehende soziale Bindungen zwischen einer Vielzahl an Beteiligten handelt (Sydow/Windeler 2001, S. 133). Die Komplexität dieser Beziehungsstrukturen steigt mit der wachsenden Anzahl an Kooperations- und Netzwerkpartnern an (Morschett 2005, S. 390). Ebenso wie bei dem Begriff Kooperation gibt es auch für den Terminus Netzwerk keine einheitliche Definition. Im Folgenden werden in Anlehnung an Sydow Unternehmensnetzwerke als drei oder mehr unabhängige Organisationen betrachtet, die teilweise ihre Aktivitäten zeitlich und/oder räumlich begrenzt unter Verfolgung eines oder mehrerer gemeinsamer Ziele eher kooperativ als kompetitiv ausüben (2005, S. 79). Das Motiv der Netzwerkteilnehmer ist dabei ebenso wie bei Kooperationspartnern die Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils (Sydow 2005, S. 79). Eine Trennung der Begriffe Kooperation und Netzwerk ist nicht immer eindeutig, denn selbst bilaterale Beziehungsmuster werden in der Literatur auch schon als Netzwerk bezeichnet (siehe hierzu beispielsweise Kutschker 1994, S. 128). In der vorliegenden Arbeit wird aber einem Netzwerkbegriff gefolgt, der sowohl direkte als auch indirekte Verbindungsmuster umfasst (Morschett 2005, S. 390) und somit mindestens drei teilnehmende Organisationen voraussetzt.

Kooperationen und Netzwerkstrukturen in der TV-Branche sind aufgrund der besonderen Produkt- und Markteigenschaften sowie der voranschreitenden Digitalisierung spezifischen Anforderungen ausgesetzt und spielen in der Medienbranche vor allem als strategische Alternative zu Integrationsstrategien eine große Rolle (siehe Kapitel 2 sowie Gläser 2014, S. 93). In der Praxis sind daher seit langem ausgeprägte Netzwerkstrukturen in der Bewegtbildbranche zu beobachten (Hacker 1999, S. 163; Sydow 2010b, S. 3; Windeler/Sydow 2001, S. 1036) und vor allem im Hinblick auf die Produktion und bei der Beschaffung von Bewegtbildprodukten nahezu flächendeckend verbreitet (Gläser 2014, S. 93).

3.2.2 Relevante Kooperations- und Netzwerkformen in der TV-Branche

3.2.2.1 Strategische Allianzen

Nach Ringlstetters Typologisierung der Kooperationsformen (1995, S. 45, siehe hierzu auch Abschnitt 3.2.1) verfolgen Unternehmen bei der Gründung einer strategischen Allianz mit einem anderen Unternehmen das Ziel, gemeinsam eine unternehmerische Leistung in einem festgelegten Zeitraum zu generieren, ohne

dabei die eigene rechtliche Selbstständigkeit aufzugeben (Backhaus/Piltz 1990, S. 22; Hacker 2002, S. 138; Killich 2011, S. 17). Bei dem Aufbau strategischer Allianzen sind nur bestimmte Unternehmens- und Funktionsbereiche der Unternehmen an der Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens beteiligt (Gahl 1991, S. 46).

Bezugnehmend auf die Systematik der Wertschöpfungskette ist die strategische Allianz als horizontale Kooperationsform zu bezeichnen, da die Unternehmen der gleichen Marktstufe eine Verbindung miteinander eingehen (Killich 2011, S. 18). Da eine strategische Allianz in der Regel auf ausgewählte Geschäftsbereiche von Unternehmen beschränkt wird, die derselben Branche angehören, findet ihre Zusammenarbeit somit auf der gleichen Wertschöpfungsebene statt (Killich 2011, S. 17).

Gerade in den letzten Jahren hat die strategische Allianz als Diversifikationsmöglichkeit im Rahmen der Gesamtunternehmensstrategie stark an Bedeutung gewonnen (Schreyögg/Koch 2020, S. 212). Die Allianzen sind nur selten auf Dauer angelegt und werden zur Erreichung eines bestimmten Zieles und vor allem der Sicherung und/oder Verbesserung des eigenen Wettbewerbsvorteils (Bea/Haas 2019; Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 304) sowie zur Nutzung von Synergievorteilen und zur Bündelung der Ressourcen gegründet (Hacker 2002, S. 139; Killich 2011, S. 14; Murschetz 2018, S. 13; Picot et al. 2020, S. 115). Dabei kann eine strategische Allianz durchaus eine unterschiedlich starke Ausprägung aufweisen. Man spricht von einer Allianz sowohl bei einer stillschweigenden oder nur mündlichen Abmachung als auch bei einer exakten und schriftlich fixierten Einigung zwischen den Kooperationspartnern (Bea/Haas 2019, S. 452). Dabei muss unterschieden werden, ob es sich bei den Tätigkeiten der beteiligten Partner um eine gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung oder eine Funktionsspezialisierung handelt. Im Rahmen einer gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung werden ähnliche Ressourcen mit dem Ziel gebündelt, starke Synergieeffekte hervorzurufen und das Gesamtergebnis für alle Partner zu verbessern. Bei einer Funktionsspezialisierung teilen indes die Partner nur die zu leistenden Tätigkeiten, die zum Erreichen des Ziels notwendig sind, unter sich auf (Bea/Haas 2019, S. 453). Im Gegensatz zu einer gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung werden bei einer Funktionsspezialisierung Teile der Entscheidungsautonomie im Rahmen der Kooperation an den beteiligten Partner abgegeben (Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 304).

Mit der Bildung einer strategischen Allianz als horizontaler Kooperationsform verfolgen Unternehmen in der TV-Branche in der Regel das Ziel, mit der Zusammenarbeit im Rahmen der Allianz den eigenen Wettbewerbsvorteil zu stärken, indem sie eine gemeinsame Marktmacht gegenüber ihrer Konkurrenz aufbauen (Bea/Haas 2019, S. 452). Strategische Allianzen mit anderen Marktteilnehmern

ermöglichen den Anbietern, eine günstigere Position im Contentbeschaffungsmarkt einzunehmen, neue Zielgruppen zu erschließen (Riese et al. 2019, S. 7) und/oder auch in Allianz mit Akteuren anderer Wertstufen den Vertrieb der Nutzungsrechte zu optimieren (Schössler 2001, S. 24). Akteure einer Branche stehen sich in der Regel vertikal oder horizontal im Wettbewerb gegenüber und kooperieren in Einzelfällen dennoch miteinander, um Skalenvorteile nutzen und Zugang zu neuen Märkten zu erhalten (Della Corte/Sciarelli 2012, S. 366; Picot et al. 2020, S. 120).

Dieser Kooperationswettbewerb, der in der Literatur als Co-opetition bezeichnet wird, beschreibt die Dualität von Konkurrenz und Kooperation in einem Markt, welche vorteilhaft für alle Akteure ist und die Entstehung von disruptiven Geschäftsmodellen fördern kann (Evens 2014, S. 63). Co-opetition ist ein aus cooperation und competition zusammengesetzter Begriff und lehnt sich vornehmlich an das Value Net-Modell von Brandenburger und Nalebuff an (1996; siehe hierzu Abschnitt 3.3.4). Übertragen auf die TV-Branche bedeutet das, dass die Beteiligten im Rahmen einer strategischen Allianz kurzfristig und in einem abgesteckten Rahmen kooperieren. Ganzheitlich als Bewegtbildanbieter betrachtet stehen sie aber immer noch miteinander im Wettbewerb (Gostomzyk et al. 2019a, S. 8). Co-opetition kann an verschiedenen Stellen der Leistungserstellung ansetzen und für Akteure in der TV-Branche ein Weg sein, innovative Formatentwicklungen gemeinsam mit einem Kooperationspartner, der ursprünglich ein Wettbewerber im Markt ist, voranzutreiben, so dass beide Parteien einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen können (Evens 2014, S. 63). Da die grundlegenden Annahmen dieses Kooperationswettbewerbs eine Systematisierung der Kooperationsoptionen eines TV-Anbieters stark beeinflussen, wird in der vorliegenden Arbeit diesem Kooperationsverständnis gefolgt und darauf aufbauend in einem weiteren Schritt der Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk entwickelt (siehe Abschnitt 4.5.2).

Vor allem vor dem Hintergrund des zweiseitigen TV-Marktes (siehe hierzu Abschnitt 2.2.3.3 und Abbildung 2.2) ist es vor allem für private TV-Anbieter sinnvoll, mit anderen Medienunternehmen anderer Branchen zusammenzuarbeiten, um gemeinsam eine sogenannte Werbeallianz zu gründen (Krohn 2019, S. 25) und so gemeinsam den fragmentierten Rezipientenmarkt zu bedienen. Bei einer Werbeallianz geht es darum, mit geringen Transaktionskosten über seine eigene Mediengattung hinweg Werberaum zu generieren, der auch über regionale Grenzen hinausgehen kann (Krohn 2019, S. 27). Somit schaffen es die Kooperationspartner, nicht nur die Ressourcen, sondern auch die Märkte der Mitbewerber für sich zu nutzen und diesen ebenso eine Partizipation an den eigenen Ressourcen anzubieten (Krohn 2019, S. 27). Ein Beispiel für eine Werbeallianz ist die

Ad Alliance, die als Partnerschaft mit dem Ziel gegründet wurde, den Werberaum der RTL Group SA, der Gruner + Jahr GmbH, der Spiegel GmbH & Co. KG, dem Vermarkter der Axel Springer SE Media Impact GmbH & Co. KG und dem Videovermarkter smartclip Europe GmbH gemeinsam der werbetreibenden Wirtschaft anzubieten (Ad Alliance 2021).

Ein weiteres Beispiel einer co-opetitiven Allianz auf dem Werbemarkt ist d-force. Die ProSiebenSat. 1 Media SE und die RTL Group SA gründeten die d-force GmbH zur Schaffung eines zentralen Anbieters für werbetreibende Unternehmen, um diesen für ihre Werbebotschaften eine größere Bandbreite des Bewegtbildmarktes anzubieten (d-force 2021). Aus Sicht der TV-Anbieter hat die Gründung von d-force den Vorteil, zum einen die Anzahl der Werbekunden zu erhöhen und ihre Zufriedenheit steigern zu können, zum anderen verringert sich darüber hinaus die Verhandlungsstärke der Werbekunden. Allerdings verfügen die Anbieter über eine geringere Entscheidungsautonomie bezüglich der Verknüpfung von Programm und Werbung und die Sendermarken verlieren aus Sicht der Werbekunden an Reputation.

3.2.2.2 Projektnetzwerke

Interorganisationale Projektnetzwerke sind eine vielfach anzutreffende Form der Zusammenarbeit verschiedener Akteure entlang der Wertschöpfungskette der TV-Branche und ein Beispiel für starke vertikale Vernetzung und Integration (Sydow/Windeler 2004, S. 37; Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 77; Wirtz 2019, S. 502). Diese Art der Unternehmensnetzwerke stellt eine Organisationsform dar, die für die Beteiligten nachhaltige Wettbewerbsvorteile erwirkt sowie auch auf die Optimierung und Restrukturierung der Wertschöpfungsketten zielt (Sydow 1992, S. 79). Ein Projektnetzwerk birgt mit der zeitlichen Begrenzung auf die Dauer der Aufgabenerfüllung den Charakter eines Projekts, ist aber gleichzeitig durch die Kooperation zwischen rechtlich eigenständigen Unternehmen auch als eine Sonderform eines Unternehmensnetzwerkes zu betrachten (Sydow/Windeler 2004, S. 41; Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 79–80).

Die Produktion von Bewegtbildinhalten erfordert die Zusammenführung einer Vielzahl von unterschiedlichen Kompetenzen, die in den Wertschöpfungsprozess mit einfließen (Dammer/Loose 2011, S. 193), und durchläuft daher arbeitsteilige Prozesse, die in Pre-Production, Production und Post-Production eingeteilt werden können (Windeler/Sydow 2004, S. 7). Dies betrifft sowohl die Produktion einer ursprünglichen TV-Sendung als auch Bewegtbildprodukte, die für den multimedialen Vertrieb hergestellt werden. Neben den Kreativschaffenden sind aus diesem Grund auch technische Dienstleister an einem Projekt beteiligt

(Dammer/Loose 2011, S. 193), da die Anforderungen der unterschiedlichen Distributionskanäle bereits bei der Produktion Berücksichtigung finden müssen. Aber nicht nur die Digitalisierung, sondern auch die Internationalisierung und Globalisierung erfordern in der Bewegtbildproduktion immer spezifischeres Know-how bezüglich der Formatentwicklung und des weltweiten Vertriebs (Kiefer/Steinger 2014, S. 29; Thomaß 2007, S. 37). Der deutsche TV-Markt ist durch starke vertikale Integrationsbewegungen gekennzeichnet (KEK 2015, S. 315). TV-Anbieter folgen das Ziel, durch vertikale Rückwärtsintegration die Programmproduktion in die eigene Unternehmensstruktur mit aufzunehmen, um somit das Beschaffungsrisiko zu minimieren (KEK 2015, S. 315). Produktionsfirmen streben durch Vorwärtsintegration auf dem TV-Markt die Steigerung ihrer Vertriebschancen auf den Bewegtbildmärkten an (KEK 2015, S. 315; Steinger 2002, S. 278).

Dieser Umstand wird auch dadurch bestärkt, dass in Projektnetzwerken die Beziehungen der beteiligten unabhängigen Unternehmen und Einzelpersonen in der Regel über den Projektzeitraum hinaus bestehen bleiben oder sich rekursiv über mehrere Projekte erstrecken (Sydow/Windeler 2004, S. 41). Es ergeben sich somit positive Effekte im Hinblick auf eine weitere Zusammenarbeit oder auf eine Reaktivierung der Kooperationen zwischen den einzelnen Geschäftspartnern (Sydow/Windeler 2004, S. 45). Die dadurch entstandene Stabilität fördert den Zusammenhalt der Partner sowie beschleunigt und verbessert die Zusammenarbeit untereinander (Deuerling 2016, S. 125). Sowohl die Stabilität als auch die Fragilität der Organisationsform haben zur Folge, dass in immer wieder neuen Projekten einmalige und vielfältige Projektteams entstehen (Deuerling 2016, S. 126).

Trotz des starken Netzwerkcharakters und der damit zusammenhängenden Dynamik sind in Projektnetzwerken hierarchische Strukturen zu erkennen (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 95). Produktionsprojekte, die beispielsweise von TV-Unternehmen an Produzenten vergeben werden, werden auch von diesen initiiert. Die Selektion geeigneter Projektakteure ist für die TV-Anbieter ein steter und komplexer Prozess (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 81). Darüber hinaus sind sie gemeinsam mit dem Produktionsunternehmen verantwortlich für Qualitätssicherungen und Budgeteinhaltungen (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 91).

Große TV-Anbieter in Deutschland haben in ihren Konzernfamilien eigene Produktionsgesellschaften integriert, die ausschließlich für die Sendergruppe TV-Sendungen produziert (Gläser 2014, S. 353). Diese Konzernstrukturen gehen definitiv über das Eingehen einer Kooperation hinaus, da es sich hierbei nicht um eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit handelt. Daher sind solche Verflechtungen eher als unternehmensinterne und nicht als interorganisationale Kooperationen, die Integrationsstrategien in der Regel zu vermeiden versuchen

und eine unternehmensinterne Entdiversifizierung unterstützen (Sydow 2010b, S. 1–3), zu verstehen.

Auch große, integrierte Bewegtbildanbieter sind im Hinblick auf die hohen Kosten der Beschaffung von Inhalten und Rechten an TV-Produktionen sowie der stärker werdenden Konkurrenz und dem veränderten Nutzungsverhalten der Konsumenten (siehe hierzu Abschnitt 2.3.2) auf unternehmensexterne Kooperationspartner angewiesen und beziehen einen Großteil des Programms nicht von konzerninternen Produktionsfirmen (KEK 2015, S. 315). Darüber hinaus sind die TV-Anbieter dem Druck ausgesetzt, neue und innovative Produkte zu entwickeln, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die vernetzte Zusammenarbeit in einem Projektnetzwerk und die dadurch entstehenden synergetischen Effekte dienen dem Ziel, neue und innovative TV-Produkte zu entwickeln (Kolo 2013, S. 201). Ein Projektnetzwerk kann sowohl um vertikale, aber auch teils um horizontale Ebenen erweitert werden. Neben den bereits vorhandenen diagonalen und vertikalen Vernetzungen bei den großen Senderfamilien sind deshalb auch immer mehr horizontale Kooperationsstrategien in Form einer Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen TV-Anbietern zu erkennen. Ziel einer solchen Zusammenarbeit ist die Bündelung vorhandener Ressourcen sowie eine gesteigerte Marktmacht gegenüber der gemeinsamen Konkurrenz sowie auch den Lieferanten und Kunden (Killich 2011, S. 18).

3.2.2.3 Diagonale Formen der Kooperation

In den Fällen, in denen die Kooperationspartner unterschiedlichen Branche angehören, spricht man von diagonalen oder auch lateralen Kooperation (Killich 2011, S. 19). Diese Form der Zusammenarbeit tritt auf, wenn die kooperierenden Parteien in unterschiedlichen Märkten agieren und sie mit ihrer kollaborativen Zusammenarbeit im Wesentlichen ökonomische Ziele verfolgen (Killich 2011, S. 19). Gerade die Medien- und Kommunikationsbranchen haben traditionell starke kollaborative Strukturen (Hoelck/Ballon 2016, S. 7).

In der TV-Branche findet man diagonale Kooperationsstrukturen zum Beispiel im Rahmen von Vertriebsnetzwerken. Medienunternehmen vermarkten ihre Produkte im Zuge der Konvergenz der Medienmärkte zunehmend über unterschiedliche Distributionskanäle, so dass auch die gleichzeitige Bedienung beziehungsweise auch Vermischung der Absatzkanäle zunimmt (Schwiegelshon 2013, S. 340). Vor allem die für den Absatz von TV-Produkten relevanten Online-Plattformen weisen im Rahmen der Erstellung neben horizontalen und vertikalen auch diagonale Kooperationsstrukturen zwischen den Beteiligten auf (Hoelck/Ballon 2016, S. 7).

TV-Anbieter verfolgen unterschiedliche Motive im Rahmen der Gestaltung ihrer Videoplattformen. Während öffentlich-rechtliche Anbieter versuchen, auf diesem Distributionsweg ihrem Programmauftrag nachzukommen und die Bevölkerung mit Informationen und Unterhaltung zu versorgen (Mitschka/Unterberger 2019, S. 3), nutzen private TV-Anbieter ihre Plattformen als Distributionskanal, mit dem durch eingespielte Werbung Erlöse erzielt werden. Beide Arten von Anbietern gehen bei der Erstellung dieser Plattformen diagonale Kooperationen ein, um die Ressourcen ihrer Partner für eine erfolgreiche Plattform zu nutzen. Dies kann entweder die Lieferung von Beiträgen aller Art von branchenfremden Unternehmen wie Verlagen oder auch kulturellen Institutionen wie Museen oder Universitäten sein (Steinmaurer 2019, S. 32). Darüber hinaus ist die Nutzung technologischer Infrastrukturen von Streaming-Plattformanbietern wie beispielsweise die Bereitstellung einer TV-Sender-App zur Integration in die Bedienoberfläche der Videoplattform Prime Video der Amazon.com, Inc. eine diagonale Form der Kooperation.

Ein weiteres Beispiel für eine diagonale Kooperation sind die sogenannten Kulturpartnerschaften des WDR Fernsehens. Der WDR kooperiert mit Kulturanbietern in Nordrhein-Westfalen und veranstaltet im Rahmen dieser Kooperationen regelmäßig Festivals, Musikveranstaltungen oder besondere Museumsdarstellungen, bei denen die Kulturveranstalter als Wettbewerbsvorteil eine hohe Aufmerksamkeit durch die Medienpräsenz und der WDR eine positiv besetzte Reputation aufbauen können (Schulz/Ernst/Zimmermann 2009, S. 311). Das Ziel der Beteiligten einer diagonalen Kooperation ist letztendlich ebenso wie bei vertikalen und horizontalen Kooperationen die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch Nutzung fremder Ressourcen (Picot et al. 2020, S. 114), dem Zutritt zu neuen Märkten sowie der Senkung von Transaktionskosten (Krohn 2019, S. 31).

3.2.3 Limitationen kooperativen Verhaltens in der TV-Branche

Es konnte aufgezeigt werden, dass Kooperationen und Netzwerke ein gangbarer Weg für Akteure auf dem TV-Markt sind, um veränderten Wettbewerbssituationen zu begegnen und ihre Wettbewerbsposition zu steigern. Dennoch bestehen hierfür einige Limitationen, die im Folgenden anhand von Praxisbeispielen unterlegt werden sollen. Die Gründe für die international vergleichsweise geringe Anzahl an Kooperationen im TV-Markt sind vielfältig. Vor allem medienregulatorische Gegebenheiten verhindern eine freie Zusammenarbeit von TV-Anbietern (Gostomzyk et al. 2019b, S. 15).

Tochtergesellschaften der ARD und des ZDF sowie privatwirtschaftliche deutsche Produktionsfirmen planten eine gemeinsam betriebene Online-Plattform und gründeten zu diesem Zweck 2012 die Germany's Gold Plattform mbH (Ferreau 2017, S. 21). Die Anteilsmehrheiten wurden durch die ZDF Enterprises GmbH, die WDR Mediagroup GmbH und der SWR Media Services GmbH gehalten (Loeb 2013, S. 5). Hinzu kamen Beteiligungen der Bavaria Fernsehproduktion GmbH (heute Bavaria Fiction GmbH), der Studio Hamburg Produktion Gruppe GmbH und der Telepool GmbH (Ferreau 2017, S. 21). Die Kooperationspartner planten die Plattform Germany's Gold nach den Regeln kommerzieller Video-on-Demand-Plattformen. Es wurden Programmangebote für verschiedene Interessens- und Altersgruppen aller beteiligten Sender aus den Archiven der letzten Jahrzehnte geplant (Bundeskartellamt 2013, S. 1; Ferreau 2017, S. 4). Das Ziel der Kooperationspartner war es, eine eigene Plattform zu generieren und die Verfügbarkeit aller Inhalte auch über internetfähige Fernseher und mobile Empfangsgeräte zu ermöglichen, um sich auf dem digitalen Bewegtbildmarkt zu positionieren (Puffer 2015, S. 27). Das Erlösmodell von Germany's Gold sah ein hybrides Modell mit Werbeerlösen, Entgeltbeiträgen von Rezipienten sowie Nutzungsbeiträgen von dritten Anbietern, die ihre Inhalte über die Plattform distribuieren (Bundeskartellamt 2013, S. 1).

Das Projekt Germany's Gold wurde nach der Prüfung durch das Bundeskartellamt eingestellt (Bundeskartellamt 2013; Ferreau 2017, S. 134). Das Kartellamt belegte die Weiterführung des Projekts mit Forderungen. Die Begründungen waren vor allem die fehlende Zahlungsbereitschaft der Rezipienten sowie die zu hohen Beteiligungsbarrieren für dritte Anbieter (Bundeskartellamt 2013, S. 2). Das Bundeskartellamt schlug als kartellrechtskonforme Gestaltung des Vorhabens jeweils die Gründung einer sendereigenen Plattform beziehungsweise eine Plattform für unterschiedliche Marktteilnehmer vor (2013, S. 3). Diese Vorschläge wurden nicht umgesetzt und das Projekt Germany's Gold wurde durch die Beteiligten aufgrund einer negativ eingeschätzten wirtschaftlichen Prognose beendet (WDR mediagroup GmbH 2013).

Während ähnlich aufgebaute Plattformen in den USA und Neuseeland kartellrechtlich nicht beschränkt werden, wird eine Partnerschaft von konkurrierenden Sendeanstalten in Europa und im Speziellen Deutschland strenger beurteilt (Evens 2014, S. 71). Im Jahr 2010 strebten die privaten deutschen Medienunternehmen ProSiebenSat.1 Media AG (heute ProSiebenSat.1 Media SE) und die RTL interactive GmbH die Gründung einer zentralen, entgelt- und werbefinanzierten Plattform nach dem US-amerikanischen Vorbild Hulu für Serien, Filme, Shows und Nachrichtensendungen an (Puffer 2015, S. 27). Das Projekt Amazonas wurde 2011 vom Bundeskartellamt mit der Begründung untersagt, dass die Gründung

der Plattform zu starken Konzentration auf dem Werbe- und Inholdmarkt führt (Bundeskartellamt 2011, S. 1–4).

In Großbritannien wurde im Jahr 2010 die Plattform YouView als Kooperationsprodukt von insgesamt sieben Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette gegründet (Evens 2014, S. 69). Pay-TV wurde in Großbritannien traditionell aufgrund einer geringen Anzahl an frei empfangbaren TV-Sendern bereits frühzeitig begünstigt. Die Entwicklung einer gemeinsamen Video-on-Demand-Plattform und eines gemeinsamen technologischen Standards (siehe hierzu auch Abschnitt 4.5.4.3) war eine Antwort von großen britischen Sendergruppen wie beispielsweise der BBC, Produktionsfirmen und TV-Distributoren auf die erfolgreiche Plattform BSkyB des Pay-TV-Anbieters British Sky Broadcasting Group (Messner 2013, S. 146). Nachdem das bereits früher initiierte und ähnlich strukturierte Plattform-Projekt Kangaroo durch die britische Kartellbehörde gestoppt wurde, wurde YouView trotz der Einwände der Pay-TV-Anbieter zugelassen, da die Partner des Joint Ventures im Fall von diesem Projekt die volle Kontrolle über ihre eigenen Inhalte behielten und nichts gemeinschaftlich veräußert wurde (Evens 2014, S. 70).

Außerhalb Europas sind solche Kooperationsformen bereits vor Jahren umgesetzt worden, allerdings lag hier im Vorfeld eine deutlich niedrigere Konzentration auf den Zuschauer- und Werbemärkten vor. Dennoch kann auch hier davon ausgegangen werden, dass die Doppelrolle von Kooperationspartner auf der einen Seite und konkurrierender Bewegtbildanbieter auf der anderen Seite auch zu Spannungen und einer einseitigen Interessensverfolgung führen kann (Evens 2014, S. 69). In den USA wird der Markt beispielsweise von zwar nur wenigen landesweit sendenden Anbietern, sogenannten Networks, geprägt, allerdings existieren darüber hinaus fast zweitausend lokale TV-Anbieter, welche in feste regionale Märkte eingebunden sind (Bachem 1995, S. 62; Kaiser 2010, S. 87–88). Auf dem US-amerikanischen TV-Markt wurde 2007 die werbefinanzierte, registrierungspflichtige Plattform Hulu als Kooperation der gleichberechtigt beteiligten Networks NBC Universal, FOX Entertainment Group, Disney-ABC Television Group (heute Walt Disneys Television) gegründet (Evens 2014, S. 68). Es folgte 2010 Hulu Plus mit einem größeren Angebot und mehr Abrufkomfort, dessen Erlösmodell nun Entgeltzahlungen durch die Nutzer vorsah (Evens 2014, S. 68). Durch die Übernahme der 21st Century FOX, Inc. durch Walt Disney Television hält Disney derzeit 67 % und die Comcast Corporation, heutiger Besitzer der NBC Universal, 33 % der Anteile an Hulu (Handelsblatt 2019). So wurde aus einer ehemals ausgeglichenen Partnerschaft großer TV-Sender doch eine Allianz mit Kooperationspartnern, die ein ungleich verteiltes Mitspracherecht haben.

Trotz des Scheiterns der Plattformen Germany's Gold und Amazonas planen derzeit öffentlich-rechtliche und private TV-Anbieter erneut eine Medienplattform, die im Rahmen einer europaweiten Kooperation zwischen TV-Anbietern sowie Kultur- und Bildungseinrichtungen entstehen wird (Siebenhaar 2018). Das Ziel der Kooperationspartner ist, der Dominanz der großen Plattformen YouTube, Facebook und Netflix mit einer gesamteuropäischen, digitalen Infrastruktur entgegenzutreten, mit deren Hilfe dem Rezipienten qualitativ hochwertiger und informativer Content zur Verfügung gestellt werden kann (Siebenhaar 2018).

Im medienwirtschaftlichen Diskurs wird ein solches Vorgehen begrüßt, da eine plattformbasierte interorganisationale Kooperation auf dem deutschen TV-Markt die Meinungsvielfalt erhöhen sowie eine gesellschaftlich relevante Medienqualität gewährleisten wird und so vor allem die öffentlich-rechtlichen Anbieter ihrem Versorgungsauftrag gezielter nachkommen können (Gostomzyk et al. 2019a, S. 9). Die Verbreitung von Inhalten findet durch die Digitalisierung zunehmend stärker auf Plattformen statt und das führt durch Filterung der Inhalte zu einer sogenannten algorithmischen Öffentlichkeit (Hillje 2019, S. 122). Algorithmische Prozesse, beispielsweise in Form von Suchmaschinenergebnissen oder Newsfeed-Inhalten sozialer Netzwerke, basieren auf einer Vielzahl von individuellen Messwerten (Stöcker/Lischka 2018, S. 364). Auf diese Art werden den Nutzern Informationen aufgrund ihres individuellen Verhaltens und ihrer persönlichen Neigungen gemacht, so dass keine ausgewogene Auswahl und Gewichtung der zur Verfügung gestellten Informationen mehr stattfindet (Stöcker/Lischka 2018, S. 364). Diese Entwicklung kann durch eine europaweite, kooperativ geführte Plattform gebremst werden (Hillje 2019, S. 138). Auch Picot et al stellen in einem Gutachten über das ZDF heraus, dass sich das traditionelle Fernsehen nicht mehr von den Inhalten im Internet trennen lässt und empfehlen daher die Etablierung eines sogenannten Public Open Space für Deutschland, der den Rezipienten neben Medienangeboten auch Inhalte von Museen, Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen bietet (Picot/Dörr/Holznel 2016, S. 82).

Es wurde aufgezeigt, dass Kooperationen auf dem deutschen TV-Markt sowohl zwischen ausschließlich öffentlich-rechtlichen, zwischen ausschließlich privaten aber auch zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten TV-Anbietern möglich sind und in der Praxis auch angestrebt werden (Gostomzyk et al. 2019b, S. 17–20; Grubenmann/Russ-Mohl 2016, S. 1), auch wenn diesbezüglich vor allem auf dem deutschen TV-Markt kartellrechtliche Grenzen gesetzt sind (Gläser 2014, S. 95). Das Verfassungsrecht und auch das Europarecht stehen Kooperationen in der Medienbranche grundsätzlich nicht entgegen. Nach Gostomzyk et al. ist es allerdings relevant, für eine medienübergreifende Plattform einen neuen deutschlandweiten Rechtsrahmen zu schaffen, an dem in einigen Bundesländern auch

bereits vereinzelt gearbeitet wird (2019a, S. 10). Um darüber hinaus Wettbewerbsverzerrungen vorzubeugen, ist es nach Grubenmann und Russ-Mohl notwendig, mehrere zeitlich befristete und vielfältige Kooperationsprojekte zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Anbietern zu initiieren (2016, S. 2).

Das Ziel aller privaten und öffentlich-rechtlichen TV-Anbieter ist bei einer kooperativen Zusammenarbeit immer der Zugang zu neuen Ressourcen sowie zu neuen Märkten, ohne dabei das Risiko für das eigene Unternehmen zu erhöhen. Dabei müssen die Aktionen und Reaktion aller Marktteilnehmer berücksichtigt werden. Um Erklärungen für die Entscheidungen zu den Handlungsalternativen der Kooperationspartner zu geben, wird im Folgenden auf die zwei dominierenden Sichtweisen der strategischen Managementforschung zurückzugegriffen, um das Phänomen Kooperationen im TV-Markt zu erläutern, zu bewerten und Schlussfolgerungen dahingehend zu ziehen, inwieweit sich Kooperationen als strategische Managemententscheidungen einordnen lassen. Darüber hinaus bietet die Spieltheorie Erkenntnisse, wie Kooperationen zur Verbesserung der Situation aller Marktteilnehmer führen kann. Aus diesem Grund werden im Folgenden Erklärungsansätze für die Entscheidung von TV-Anbietern zu einer Kooperation nach

- der market-based view of the firm nach Porter (1980, 2013), der als Erklärungsgrundlage für strategisches Verhalten das äußere Marktumfeld sowie die Branchenstruktur betrachtet,
- der resourced-based view of the firm nach Barney (1991), welcher als ein nach innen gerichteter Ansatz die Ressourcenausstattung des agierenden Unternehmens als Quelle des Unternehmenserfolgs beurteilt, und
- dem Konzept der Spieltheorie (siehe beispielsweise Moorthy 1985), welche modellhaft sich gegenseitig beeinflussende Entscheidungen mehrerer Akteure im Markt darstellt, abgeleitet.

Mithilfe dieser Ansätze werden Aussagen zum kausalen Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und kooperativem Verhalten von TV-Akteuren getätigt.

3.3 Erklärungsansätze der Strategieforschung für die Entstehung von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche

3.3.1 Inhaltliche Vorüberlegungen

Es wurden in Kapitel 2 bereits Marktstrukturen sowie Funktionen und Charakteristika der Angebote, Lieferanten und Konsumenten dargestellt, allerdings erlaubt eine solch isolierte Beschreibung der Marktakteure keine Ableitung wettbewerblicher Zusammenhänge und daher keine gesamtheitliche Betrachtungsweise des TV-Marktes. Demgegenüber ermöglicht das Fünf-Kräfte-Modell, welches durch Porter entwickelt und vorgestellt wurde (1980), die Marktstruktur beliebiger Branchen als Gesamtheit zu analysieren, indem fünf auf den Wettbewerb einwirkende Kräfte untersucht und identifiziert werden. Die Kräfte bestimmen gemeinsam die Wettbewerbsintensität und auch die Rentabilität einer Branche (Porter 1980, S. 3, 2013, S. 40). Die gewonnenen Kenntnisse über die Kräfte bilden für das Unternehmen den Ausgangspunkt für die Entwicklung ihrer Wettbewerbsstrategie und bieten somit eine Chance, diese Triebkräfte nach Identifizierung und Abwägen eigener Schwächen und Stärken zu nutzen (Porter 1979, S. 143), um die Profite innerhalb der Branche neu zu verteilen oder die Profitabilität der Gesamtbranche sogar zu erhöhen (Porter 2008, S. 30).

Durch die Entwicklung dieses Grundmodells verankerte Porter den marktorientierten Ansatz innerhalb des strategischen Managements (market-based view) (Bea/Haas 2019, S. 29). Nach Hungenberg wird im Sinne des marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements ein Unternehmen stets versuchen, Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern aufzubauen, indem es sein Marktverständnis nutzt, um geeignete und erfolgreiche Wettbewerbsstrategien auszuformulieren (1999, S. 15). Nach Porter sind die Performance-Unterschiede von Unternehmen auf Differenzen in der Attraktivität ihres Marktes und auf ihre Position innerhalb dieses Marktes zurückzuführen (Porter 2013, S. 40). Eine Analyse der Branchenstruktur wird deshalb der Formulierung von Strategien vorangestellt. Aus den Erkenntnissen, welche durch eine sogenannte Branchenstrukturanalyse gewonnen werden, können infolgedessen Erklärungsansätze für das Entstehen von Kooperationen und Netzwerkstrukturen in einer Branche abgeleitet werden (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 283–284).

Liegt der Fokus der Branchenanalyse nicht auf der universellen Struktur, sondern nur auf dem Kern der Branche, so lassen sich strategische Gruppen erkennen und identifizieren (Porter 1980, S. 129; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 253). Die Analyse der strategischen Gruppen nimmt eine Mittlerfunktion

zwischen der Betrachtung des ganzen Marktes auf der einen Seite und jedes einzelnen Mitbewerbers auf der anderen Seite ein (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 253). Eintritts- und Mobilitätsbarrieren bilden die Grundlagen der strategischen Gruppen (Porter 2013, S. 190). Sie schützen die Mitglieder vor dem ungewollten Eintritt neuer Akteure und verhindern das Abwandern der Mitglieder in eine andere strategische Gruppe (Porter 1980, S. 132, 2013, S. 190; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 352). Durch kooperatives Verhalten zwischen Mitgliedern unterschiedlicher strategischer Gruppen können die Mobilitätsbarrieren überwunden werden und die Kooperationspartner haben die Möglichkeit, auf die Gewinnpotenziale der jeweils anderen Gruppe zuzugreifen (Swoboda 2005, S. 43–44). Aber auch Kooperationen zwischen Mitgliedern derselben Gruppe können strategisch wertvoll sein, da sie leichter als gruppenübergreifende Zusammenschlüsse zu koordinieren sind und dadurch geringere Transaktionskosten für die Partner entstehen (Swoboda 2005, S. 44).

Nach Porter (2014, S. 33–34) lässt sich ein Wettbewerb in einem Markt gestalten, indem man entweder über die Kostenführerschaft oder über Differenzierung Wettbewerbsvorteile erzielt. Diese sogenannten generischen Wettbewerbsstrategien beziehungsweise auch Normstrategien auf Geschäftsbereichsebene (Bea/Haas 2019, S. 205) zielen auf eine vorteilhafte Position im Wettbewerb ab. Durch die Kombination der zwei strategischen Grundtypen sowie dem Tätigkeitsbereich, auf den die Strategien abzielen, entsteht eine Systematik mit drei Strategietypen: Kostenführerschaft, Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte (Porter 2014, S. 33). Nach Porter sind jedoch nur dann Vorteile zu erzielen, wenn sich ein Unternehmen auf eine der strategischen Hauptrichtungen fokussiert (2014, S. 34). Falls ein Unternehmen versucht, mehr als eine generische Strategie zu verfolgen, ist nur die Mittelmäßigkeit oder unterdurchschnittlicher Erfolg zu erzielen (Porter 2014, S. 35).

Diesem stark rational-ökonomischen Ansatz wird aus Sicht der Vertreter der resource-based view vorgeworfen, dass verhaltenswissenschaftliche und gesellschaftsbedingte Erklärungen für strategisches Verhalten von Unternehmen wenig Berücksichtigung finden (Rühli 1994, S. 41). In Bezug auf Unternehmen in der TV-Branche bedeutet das, dass beispielsweise die Bedeutung einer auf die Schaffung von Innovationen gerichteten Strategie in einer rein marktorientierten Perspektive ausgeklammert wird.

Im Rahmen der ressourcenorientierten Sichtweise des strategischen Managements ist nicht die Stellung im Markt, sondern sind die unternehmensinternen Ressourcen die Quellen für Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, solange sie nicht von der Konkurrenz imitiert werden können (Barney 1991, S. 102;

Bea/Haas 2019, S. 30; Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 284). Sind viele Mitbewerber im Besitz der gleichen oder einer ähnlichen Ressource und können von dieser Gebrauch machen, ist der Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen hinfällig (Barney 1991, S. 106). Das auf Prahalad und Hamel (1990) zurückzuführende Konzept der Kernkompetenzen (Core Competency Approach) eines Unternehmens rückte schließlich in den Mittelpunkt des ressourcenorientierten Ansatzes (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 285). Kernkompetenzen sind als ein Bündel an Fähigkeiten anzusehen und nur die Kompetenz, unternehmensspezifische Ressourcen zu bündeln und weiterzuentwickeln, versetzt ein Unternehmen in die Lage, schnell auf eine dynamische Umwelt zu reagieren und einen Vorteil zu erlangen (Prahalad/Hamel 1990, S. 81).

Auch die resource-based view bietet theoretische Erklärungsansätze für die Bildung von unternehmensübergreifenden Zusammenschlüssen. Unternehmen streben im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes des strategischen Managements an, unternehmensspezifische, nicht imitierbare Ressourcen aufzubauen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Barney 1991, S. 101). Durch Kooperationen gelangen Unternehmen an Ressourcen, zu denen sie ohne den formalen Zusammenschluss mit anderen Unternehmen keinen Zugriff haben (Swoboda 2005, S. 52). Vor allem in Fällen heterogener Verteilung wettbewerbsrelevanter Ressourcen in einer Branche oder strategischen Gruppe ist es für Unternehmen sinnvoll, eine Kooperation anzustreben (Bresser 2010, S. 130). Ein weiteres Motiv für einen Unternehmenszusammenschluss im Sinne der resource-based view ist die Erlangung von zusätzlichen Kompetenzen sowie dem Aufbau von Know-how zur Nutzung eigener Ziele innerhalb des Unternehmens (Inkpen 2000, S. 1021).

In einer sich ständig wandelnden und sehr dynamischen Umwelt ist es für ein Unternehmen notwendig, Wettbewerbsvorteile durch interne und externe Kompetenzen aufzubauen (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 510). Das Konzept der dynamic capabilities stellt eine Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Strategieansatzes dar (Schreyögg/Kliesch 2006, S. 456). Dynamic capabilities beschreiben die Fähigkeiten eines Unternehmens, diese Kompetenzen in einem dauerhaften Prozess an die Umwelt anzupassen und zu rekonfigurieren (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516).

Der auf die traditionelle Industrieökonomik fußende marktorientierte Strategieansatz stellt voran, dass Unternehmen sich durch ihre Strategien an ihre Umwelt anpassen, der Ressourcenansatz hingegen identifiziert die unternehmensspezifischen einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens

als Wettbewerbsvorteil. Somit fand in der Managementlehre ein Perspektivwechsel statt (Bea/Haas 2019, S. 30) und es wurde die durch die Industrieökonomik geprägte Structure-Conduct-Performance-Hypothese durch die Resources-Conduct-Performance-Hypothese ergänzt (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 81).

Die Spieltheorie liefert in diesem Zusammenhang Erkenntnisse, wie für alle Teilnehmer durch Kooperationen Verbesserungen erzielt werden (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 123). Die Erklärungsperspektive der Spieltheorie ermöglicht es den Akteuren, die Auswirkungen ihrer Aktivitäten beurteilen zu können und dadurch Kooperationsoptionen zu identifizieren. Im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften kann die Spieltheorie zur Entwicklung von Lösungen und zum Verständnis komplexer Gesamtzusammenhänge in einem Markt dienen und somit auch Erklärungsbeiträge für die Bildung von Kooperationen liefern. Es kommt dabei weniger darauf an, eine Entscheidung zu finden, als vielmehr darauf, die Interaktionen zwischen den Entscheidungsträgern offen darzulegen (Samuelson 1997, S. 1–5). Die Interdependenzen der Entscheidungen, die Kenntnisse der Entscheidungsträger über die Interdependenzen und das Wissen der Entscheidungsträger darüber, dass auch den anderen Spieler diese Interdependenzen bekannt sind, sind drei wichtige Kriterien zur Anwendung der Spieltheorie (Rasmusen 2003, S. 11).

Es steht fest, dass kooperatives, unternehmerisches Verhalten und die Herausbildung von Netzwerken auf eine Vielzahl an interdependenten exogenen und endogenen Determinanten zurückzuführen ist (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 281). Auch auf dem TV-Markt spielen sowohl institutionelle und regulierende Einflussfaktoren als auch die spezifischen und dynamischen Umfeldfaktoren der stark konvergierenden Märkte eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation. Darüber hinaus haben unternehmensspezifische, endogene Determinanten im Rahmen des kooperativen Verhaltens von Unternehmen einen tiefgreifenden Einfluss (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 282). Im Folgenden werden daher die Paradigmen sowohl der market-based view, der resource-based view sowie der Spieltheorie für die Erstellung eines Bezugsrahmens zur Erklärung der Entstehung von Kooperationen auf dem dynamischen TV-Markt näher beleuchtet.

3.3.2 Einfluss der Branchenstruktur

3.3.2.1 Strukturanalyse der TV-Branche

Während das Konzept der strategischen Gruppen (siehe Abschnitt 3.3.2.2) eine Antwort auf die Frage bietet, welche Position man innerhalb eines Wettbewerbs

einnimmt, ist nach Porter (1980) die Durchführung einer Branchenstrukturanalyse nötig, um zunächst die Attraktivität und die Profitabilität einer Branche zu bestimmen. Zwischen der Branchenstruktur, dem strategischen Verhalten eines Unternehmens und dem Erfolg eines Unternehmens gibt es wechselseitige Beziehungen (McGahan/Porter 1997, S. 29–30). Porter folgt mit diesem Modell dem Ansatz der Industrieökonomik und rückt die Struktur der Branche in den Mittelpunkt (1980, S. 3). Demnach bieten nicht nur die Verhaltensweisen eines Unternehmens die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu generieren, sondern es kann auch die Positionierung des Unternehmens in einem attraktiven Branchensegment den Erfolg des Unternehmens nachhaltig positiv beeinflussen. Die Branchenstruktur kann dabei selbst nicht als festes Konstrukt betrachtet werden, sondern sie ist vielmehr von einer starken Dynamik geprägt (Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 130).

Eine relevante Bedeutung für die Entwicklung des strategischen Managements bietet in diesem Zusammenhang das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte (Porter 1980, S. 3–4). Diese Triebkräfte sind die Rivalität unter den existierenden Wettbewerbern, die Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Substitute, die Verhandlungsmacht der Abnehmer sowie die Verhandlungsstärke der Lieferanten (Porter 1980, S. 4, 2013, S. 39–40). Das Modell dient dazu, die Attraktivität einer Branche für ein Unternehmen zu analysieren und zu bewerten. Dabei geht Porter davon aus, dass diese Merkmale der Branchenstruktur das Ausmaß und auch die Entwicklung des Wettbewerbs bestimmen und die Gewinnaussichten eines Unternehmens mit steigender Intensität dieses Wettbewerbs sinken (Porter 1980, S. 4, 2013, S. 39). Ein solch klassisches Konzept wie die Branchenstrukturanalyse nach Porter ist auf die Herleitung von Wettbewerbsvorteilen aus bereits vorhandener sowie erworbener und erlernten Strukturen der Märkte, Akteure und Branchen heraus fixiert. Gerade ein stark konvergenter Medienmarkt wie die TV-Branche, die durch Offenheit und Entgrenzung charakterisiert werden kann, erlaubt prinzipiell keine starre Herleitung von Wettbewerbsvorteilen (Geser 2014, S. 29). Die Bedingungen auf den Märkten und die stets heterogene Integration von neuen Akteuren sowie die Entlinearisierung des TV-Programms können durch ein solches Instrument nicht vollständig abgebildet werden (Geser 2014, S. 29). Dennoch liefert die Branchenstrukturanalyse wichtige Impulse zur Bestimmung der strategischen Position eines Unternehmens innerhalb der Branche, welcher sich ein Unternehmen bewusst sein muss, wenn Netzwerke gebildet und Kooperationen eingegangen werden.

Die Rivalität im deutschen TV-Markt wird zunehmend stärker, denn vor allem die Senderfamilien, die kumuliert 85 % Marktanteil auf dem Zuschauermarkt innehaben (AGF 2021b), sind in der Lage, auch vereinzelt und temporär weniger

erfolgreiche Sender ihrer Familie langfristig durch die feste Konzernstruktur zu halten (Gläser 2014, S. 685). Private Fernsehsender und Senderfamilien führen vorrangig in den Feldern Unterhaltung, Show, Sport und bei fiktionalen Inhalten einen intensiven Wettbewerb um Inhalte und Formate (Gläser 2014, S. 685). Darüber hinaus sind die beiden großen Senderfamilien RTL Group SA und ProSiebenSat. 1 Media SE die stärksten Anbieter von Sendezeiten auf dem Werbemarkt (Möbus/Heffler 2020, S. 156) und konkurrieren um die Nachfrager der Werbezeiten in ihren Programmen. Die öffentlich-rechtlichen Anbieter ARD und ZDF haben indes eine dominante Position in den Wettbewerbsfeldern Information, Bildung und Kultur (Gläser 2014, S. 685). Ebenso führt zur Steigerung der Wettbewerbsintensität, dass alle Senderfamilien durch die zunehmende vertikale Integration und die Gründung weiterer Spartenkanäle immer mehr Kompetenzen in allen Bereichen erwerben (Gläser 2014, S. 685).

Auf dem TV-Markt gibt es aufgrund der starken Interdependenzstruktur der mehrseitigen Medienmärkte (Rochet/Tirole 2006, S. 647) unterschiedliche Arten von Lieferanten mit unterschiedlichen Angeboten. Dies macht eine allgemeingültige Identifizierung der Verhandlungsmacht der Lieferanten dahingehend schwierig, da der TV-Anbieter, ob es um Lieferanten von Werbeleistungen, Inhalten oder Vermittler technischer Leistungen handelt. Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern werden in der Bewegtbildbranche auf mehreren Märkten gepflegt und müssen dementsprechend bei einer Branchenstrukturanalyse in die Betrachtung mit einbezogen werden. Der Gewinn für den Abnehmer einer Leistung sinkt, wenn die Verhandlungsstärke des Lieferanten stark ausgeprägt ist (Bea/Haas 2019, S. 115). Die Verhandlungsstärke ist umso intensiver, je höher die Konzentration und die Rivalität im Beschaffungsmarkt ist und je geringer die Möglichkeiten zur Substitution einer Leistung durch den Abnehmer sind oder wenn die Kosten den finanziellen Nutzen eines Wechsels des Lieferanten übersteigen (Porter 2013, S. 65).

Im Hinblick auf die Übertragungstechnologien fällt die Verhandlungsmacht der Lieferanten hoch aus. Die Übertragungsmöglichkeiten per Satellit, Kabel und Terrestrik wurden zwar im Zuge der Digitalisierung durch die Schaffung zusätzlicher Sendeplätze ausgeweitet, dennoch sind die Arten der Übertragung sowie die Anbieter der Übertragungsnetze begrenzt und es herrscht daher eine hohe Konzentration vor. Auch bei der Beschaffung der Inhalte und Nutzungsrechte ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten stark ausgeprägt. Wie bereits beschrieben (siehe Abschnitt 2.4.3) hat sich trotz der steigenden Anzahl der Abnehmer von Bewegtbildinhalten das Produktionsvolumen nicht in gleichem Maße erhöht (Format Institut 2018b). Somit herrscht aufgrund der steigenden Nachfrage bei

gleichbleibender Konzentration auch auf den Beschaffungsmärkten eine hohe Lieferantenmacht vor.

Dieser Umstand befürwortet in vielen Fällen eine Verbindung zu einem Lieferanten im Rahmen eines Netzwerkes und kann insofern die Verhandlungsstärke des Lieferanten schwächen, da in der Regel neben dem reinen Lieferauftrag zwischen Anbieter und Abnehmer in einem Netzwerk viele Verknüpfungen und Umstände berücksichtigt werden müssen. Der Nutzen aus Kooperationen und der Bildung von Netzwerken ergibt sich nicht nur aus dem direkten Verhältnis zwischen zwei Unternehmen. Die Vorteile ergeben sich aus der Gesamtheit aller Beziehungen, welche die Unternehmen auch mit dritten Parteien eingehen (Rank 2015, S. 95). Somit profitiert der Lieferant sowohl von seinem direkten Abnehmer, als auch indirekt von den Unternehmen, mit denen der Abnehmer eine kooperative Beziehung unterhält (Rank 2015, S. 94). Dies schwächt die Verhandlungsmacht des TV-Unternehmens.

Die Verhandlungsstärke der Rezipienten auf dem TV-Markt ist traditionell stark ausgeprägt. Sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Inhalte- und dem Werbemarkt sind die Verhandlungen stark abhängig von der Qualität des angebotenen Programms des TV-Senders und der damit zusammenhängenden zu erwartenden Einschaltquoten (Geisler 2013, S. 156). Zwei- oder mehrseitige Märkte unterliegen der Besonderheit der Existenz von indirekten Netzeffekten (Dewenter/Rösch 2015, S. 118). Gerade die neuen Angebote im TV-Markt werden nicht nur von den etablierten Akteuren der Branche entwickelt und offeriert, sondern auch branchenfremde Akteure oder Start-ups dringen mit ihrem Angebot in den Markt ein und fördern so die Fragmentierung der Marktstrukturen (Fahle/Schulze Isfort 2013, S. 6). Dies trägt zu einer Steigerung der Verhandlungsstärke der Rezipienten bei. Neben den vielseitigen neuen Angeboten führen auch die schwächeren Markenidentitäten der TV-Anbieter bei Rezipienten zu Senderwechseln und fehlender Markentreue (Gläser 2014, S. 687). Darüber hinaus führt auch die fortschreitende Fragmentierung des Zuschauermarktes in immer kleiner werdende Zielgruppen dazu, dass Rezipienten immer schwerer erreicht werden können und ihre Verhandlungsstärke somit steigt (Gläser 2014, S. 687). Das führt zu einer Abnahme der Rentabilität und damit der Attraktivität eines Marktes (Porter 2013, S. 61).

Die Gefahr durch Substitute ist umso größer, je eher der Abnehmer einer Leistung bereit für einen Produktwechsel ist (Bea/Haas 2019, S. 117–118; Porter 2013, S. 60). TV ist immer noch das Medium mit der höchsten täglichen Nutzungsdauer in Deutschland (Breunig/Handel/Kessler 2020a, S. 417), allerdings verzeichnen andere Bewegtbildanbieter wie Streaming-Plattformanbieter

und Videoportale äußerst starke Zuwächse (Egger/Gerhard 2019, S. 390) und stellen somit eine Bedrohung der Rentabilität des Bewegtbildmarktes dar. Etablierte Wettbewerber können Substituten durch die kollektive und kooperative Entwicklung von Standards entgegenwirken, wichtig dabei ist die frühe Erkennung derartiger Bedrohungen (Bea/Haas 2019, S. 118).

Die Bedrohung durch neue Anbieter steigt für die TV-Anbieter deutlich an. Die Konvergenz der Medienmärkte in Verbindung mit dem Wegfall der Kapazitätsengpässe der Distributionswege lässt die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter sinken. Aufgrund der Digitalisierung sinken die Kosten sowohl für die Produktion als auch für die Ausstrahlung von TV-Programmen (Knappe 2003, S. 56). Das Bedrohungspotenzial für traditionelle Anbieter zeigt sich vor allem in zwei Ausprägungen: Zum einen haben die Streaming-Anbieter als neue Anbieter in der Bewegtbildbranche eine starke Dynamisierung des Marktes vor allem im Hinblick auf jüngere Zuschauer bewirkt (Hennig-Thurau et al. 2019, S. 10) und zum anderen drängen Wettbewerber in den Markt, die bisher in anderen Bereichen der Bewegtbildbranche aktiv waren oder aus einer ganz anderen Branche stammen. Die Konkurrenz steigt durch neue werbefinanzierte Angebote sowohl auf dem Werbemarkt als auch durch neue Abonnementmodelle auf dem Rezipientenmarkt. Durch die Entwicklung der IPTV-Technologie wurde es Netzbetreibern und Telekommunikationsanbietern wie beispielsweise der Deutschen Telekom AG möglich, als Bewegtbildanbieter in den Markt zu treten. Sie bieten eine Plattform sowohl für lineare TV-Angebote als auch für den nonlinearen Abruf fiktionaler Inhalte und treten darüber hinaus im Rahmen einer vorwärtsgerichteten Integrationsstrategie auch als Ko-Produzent von Bewegtbildinhalten auf. Somit treten sie synchron in direkte Konkurrenz zu linearen TV-Anbietern, TV-Produktionsunternehmen sowie Kabel-, Satelliten- und Terrestrikdistributoren.

3.3.2.2 Strategische Gruppen

Als strategische Gruppe wird die Menge an Unternehmen bezeichnet, welche in einer Branche tätig sind und ähnliche oder identische Strategien verfolgen (Hunt 1972, S. 57; McGee/Thomas 1986, S. 150; Porter 1980, S. 129). Um den Markt ausreichend überblicken zu können, ist es zunächst nicht zwingend notwendig, die gesamte Branche im Blick zu haben, sondern lediglich die Gruppe der Unternehmen mit derselben Strategie. Strategische Gruppen nähern sich im Laufe der Zeit aneinander an, da Strategien unterschiedlicher Akteure sich angleichen und es darüber hinaus auch zu Übertritten in andere strategische Gruppen kommen kann (Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 179). Ebenso wie eine Branchenstrukturanalyse ist daher auch die Analyse der strategischen Gruppen ein

Konzept, dessen Analyseergebnisse in regelmäßigen Abständen durch die am Markt teilnehmenden Akteure überprüft werden müssen. Um strategische Gruppen voneinander abzugrenzen, müssen verschiedene Kriterien wie beispielsweise Marktsegmente, Vertriebskanäle oder auch Kostenstrukturen betrachtet werden (Caves/Porter 1977, S. 249–252).

Der entscheidende Wettbewerb findet innerhalb der strategischen Gruppe statt. Bewegtbildanbieter, die nicht direkt zur strategischen Gruppe der TV-Anbieter gehören, stellen in diesem Zusammenhang keine unmittelbare Konkurrenz dar (Porter 2013, S. 187). Das Vorhandensein von Marktzutrittsschranken und Mobilitätsbarrieren verhindert das schnelle Wechseln zwischen zwei unterschiedlichen strategischen Gruppen (Porter 2013, S. 187), allerdings können diese Wechselhürden nicht allein das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen für die sich bereits in der strategischen Gruppe befindlichen Anbieter begründen, die innerhalb eines Marktes vorherrschen. Die fortschreitende Digitalisierung des Bewegtbildproduktes, die Konvergenz der Medienmärkte sowie das Eintreten neuer Akteure in den Markt führen zu einem sehr heterogenen Marktgefüge (Radtke 2010b, S. 71).

Radtke hat den deutschen TV-Markt bezugnehmend auf Marktzutrittsschranken und Mobilitätsbarrieren betrachtet, um im Anschluss daran strategische Gruppen anhand von Produkt- und Marktbreite von Fernsehsendern zu identifizieren (2010b, S. 63). Nach Caves (1984, S. 129) kann davon ausgegangen werden, dass eine Bildung von neuen strategischen Gruppen stattfindet, wenn ein Markt sich heterogen entwickelt und Marktzutrittsschranken sowie Mobilitätsbarrieren, die den Übergang von einer strategischen Gruppe zur anderen erschweren, übertreten werden. Die Heterogenität auf dem TV-Markt ist durch die Digitalisierung nach Radtke gegeben (2010b, S. 64): Zahlreiche neue Anbieter sowohl aus der TV-Branche als auch aus fremden Branchen, die im Rahmen der Konvergenz in den Markt eintreten, werden neben den traditionellen und etablierten Fernsehsendern zu Anbietern von Bewegtbildern und damit zu potenziellen Wettbewerbern (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.4).

Eine strategische Gruppe in der TV-Branche kann durch ihre Verhaltensweisen dafür sorgen, dass Akteure auf einzelnen Fernsehteilmärkten ausgegrenzt werden (Radtke 2010b, S. 96), da zwischen den Unternehmen innerhalb einer Gruppe Interdependenzen entstehen, die die Wettbewerbsvorteile einer Gruppe stärken können (Caves/Porter 1977, S. 250–251; Cool/Schendel 1988, S. 208). Radtke identifizierte wie in Abbildung 3.1 dargestellt sechs strategische Gruppen im deutschen Fernsehmarkt anhand der Produkt- und Marktbreite, auf die sich deutsche Fernsehsender festlegen (2010b, S. 71). Ein TV-Anbieter entscheidet bezüglich der Produktbreite i , wie viele Programme angeboten werden. Bei einem Angebotsportfolio von mehreren Sendern unter einer Dachmarke, also einem Angebot

$i > 1$ und einem steigenden horizontalen Diversifikationsgrad spricht man von Senderfamilien. Je nachdem, wie das Gesamtangebot der Senderfamilie, also die angestrebte Marktbreite n , einzuordnen ist, sind die Senderfamilien Mitglieder unterschiedlicher strategischer Gruppen.

Marktbreite n	$n=N$	TV-Sender mit Vollprogramm, z.B. Servus TV	Senderfamilie mit Vollprogrammen, z.B. RTL Group SA
	$2 \leq n < N$	TV-Sender mit spezieller Zielgruppe, z.B. DMAX	Senderfamilie mit spezieller Zielgruppe, z.B. Sky Deutschland GmbH
	$n=1$	TV-Sender mit Spartenprogramm, z.B. Sport1	Senderfamilie mit Spartenprogrammen, z.B. Home Shopping Europe GmbH
		$i=1$	$i \geq 2$
		Produktbreite i	

Abbildung 3.1 Strategische Gruppen im deutschen TV-Markt in Hinblick auf die Kriterien Markt- und Produktbreite (eigene Darstellung in Anlehnung an Radtke 2010b, S. 71)

Die RTL Group SA, aber auch die öffentlich-rechtliche ARD sind Senderfamilien mit Vollprogrammen, da ihre namensgebenden Hauptsender ein Vollprogramm ausstrahlen. Sie adressieren mit ihren Vollprogrammssendern die vollständige Marktbreite $n = N$. Es gibt nur wenig deutsche Beispiele für Senderfamilien, die mit all ihren Programmen nur eine spezielle Zielgruppe mit einer begrenzten Marktbreite adressieren oder nur aus Sendern mit einem Spartenprogramm, bei dem die Marktbreite auf eine Programmkategorie reduziert ist, bestehen. Die Sky Deutschland GmbH bietet ihr Programm nur für ihre zahlenden Kunden an und schließt die Allgemeinheit durch Verschlüsselungstechnologien von dem Programm aus. Ein Beispiel für eine Senderfamilie, die ausschließlich ein Sparten- oder Nischenprogramm anbietet, ist die Home Shopping Europe GmbH, welche einige TV-Shopping-Sender betreibt. Ist die Produktbreite $i =$

1, spricht man von Einzelsendern. Auch hier differenzieren sich die strategischen Gruppen anhand der Marktbreite, also der Anzahl der ausgestrahlten Programmkategorien. Auf dem deutschsprachigen TV-Markt gibt es nur wenig TV-Sender, die keiner Senderfamilie angehören. Somit ist das Konkurrenzfeld in den jeweiligen strategischen Gruppen klein.

Ebenso beschreibt Gläser das Konzept der strategischen Gruppen als besonders geeignet, eine differenzierte Wettbewerbsanalyse auf dem TV-Markt durchzuführen (Gläser 2014, S. 683). Er gruppiert TV-Anbieter im Hinblick auf die Kriterien Differenzierung und Spezialisierung, welche synonym zur Marktbreite bei Radtke angesehen werden können, sowie Kosten respektive Qualität. In der Abbildung 3.2 wird dargestellt, dass private Free-TV-Anbieter eher Nischen- und Kostenführerstrategien verfolgen und öffentlich-rechtliche TV-Anbieter eher als Qualitätsführer mit breitem Programm auftreten (Gläser 2014, S. 684).

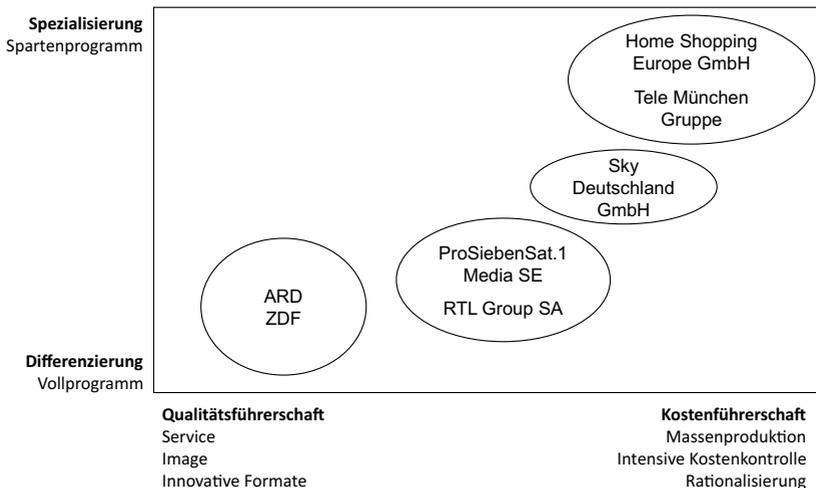


Abbildung 3.2 Strategische Gruppen im deutschen Fernsehmarkt in Hinblick auf die Kriterien Spezialisierung/Differenzierung und Qualität/Kosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Gläser 2014, S. 684)

Je nach Wahl der Kriterien zur strategischen Eingruppierung der Marktteilnehmer ergibt sich ein differenziertes Bild. Nach Radtke sind beispielsweise alle Senderfamilien mit Vollprogrammen Mitglieder der gleichen strategischen

Gruppe und weisen daraus ableitend ein ähnliches oder sogar identisches strategisches Verhalten auf (2010b, S. 71). Gläser stellt allerdings dar, dass sich die öffentlich-rechtlichen und privaten Senderfamilien keineswegs in derselben strategischen Gruppe befinden, und sie sich vor allem bezüglich des Kriteriums Qualitäts- respektive Kostenführerschaft in ihrem strategischen Verhalten deutlich abgrenzen (2014, S. 684).

Kooperationen zwischen Mitgliedern aus der eigenen strategischen Gruppe und sogar Netzwerke dienen dem Zweck, gemeinsam Eintritts- und Mobilitätsbarrieren aufzubauen, um sich vor dem ungewollten Eintritt neuer Akteure zu schützen (Porter 2013, S. 187; Swoboda 2005, S. 44). Als Beispiel kann hier die Ad Alliance (siehe Abschnitt 3.2.2.1) als Werbeallianz oder auch die geplanten Plattformen Germany's Gold und Amazonas (siehe Abschnitt 3.2.3) genannt werden. Aber auch durch kooperatives Verhalten zwischen Mitgliedern unterschiedlicher strategischer Gruppen kann das Ziel erreicht werden, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Mobilitätsbarrieren werden dabei überwunden und die Kooperationspartner haben die Möglichkeit, auf die Gewinnpotenziale der jeweils anderen Gruppe zuzugreifen (Swoboda 2005, S. 43–44). Ein Beispiel für eine Kooperation über die Grenzen der eigenen strategischen Gruppe hinaus ist die Produktion der Serie „Babylon Berlin“, bei der sowohl öffentlich-rechtliche und private TV-Anbieter sowie Produktionsfirmen gemeinsam eine Serie produziert und zeitversetzt ausgestrahlt haben (siehe Abschnitt 3.3.4).

Die Aufgabe des strategischen Managements eines TV-Anbieters muss an dieser Stelle sein, die erfolgskritischen Ressourcen und Fähigkeiten des eigenen Unternehmens zu identifizieren und diese dazu zu nutzen, Abschottungsmechanismen innerhalb der eigenen strategischen Gruppe aufzubauen, um somit die eigene Marktstellung zu stärken (Porter 2013, S. 199). Dadurch festigt sich die eigene Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten sowie Rezipienten und die Gefahr durch Ersatzprodukte wird minimiert (Porter 2013, S. 199). Zur Identifikation der Mitglieder der eigenen strategischen Gruppe ist es vonnöten, zuvor eindeutige unternehmensstrategische Ziele und somit die entsprechenden Kriterien zu formulieren, um seine eigene strategische Gruppe zu agnoszieren.

3.3.2.3 Generische Strategiekonzepte als Erklärungsansatz für die Bildung von Kooperationen und Netzwerken

3.3.2.3.1 Bildung von TV-Netzwerken aufgrund von Kostenvorteilen

Aufbauend auf dem durch die Unternehmen angestrebten Kosten- oder Differenzierungsvorteil sowie dem strategischen Zielmarkt leitet Porter drei generische Strategien ab, von denen nur eine als Unternehmensstrategie verfolgt werden kann und die anderen beiden somit als Strategie ausgeschlossen werden (2013,

S. 16, 2014, S. 35). Dies trifft nicht nur auf Einzelunternehmen zu, sondern auch in gleichem Maße auf kooperierende Unternehmen sowie auf ganze Netzwerke (Petry 2006, S. 51).

Eine Kostenführerschaft eines TV-Anbieters zielt darauf ab, eine möglichst vorteilhafte Position im Markt durch einen Kostenvorsprung zu erreichen (Gläser 2014, S. 728). Das bedeutet für das Unternehmen nicht nur, Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der Preispolitik günstiger anzubieten als der Wettbewerb (Zabel 2009, S. 263), sondern es soll durch eine hohe Produktion sowie einer Penetrationsstrategie eine hohe Menge abgesetzt werden, um im Anschluss daran über Skalen- und Verbundvorteile Kostensenkungen erzielen zu können (Geisler 2013, S. 184).

Nach Geisler kommt für einen Free-TV-Sender auf dem deutschen TV-Markt eine Kostenführerschaft nur auf dem Werbemarkt in Frage, da seitens der Zuschauer keine Entgelte bezahlt werden (2013, S. 184). Dabei ist jedoch zu beachten, dass ein einzelner Free-TV-Sender in Deutschland aufgrund des Medienstaatsvertrags mengenbezogener Regelungen bezüglich der Vergabe von Werbezeiten unterlegen ist und der werbetreibenden Wirtschaft nicht unbegrenzt Werbezeiten anbieten darf (MStV 2020, S. 39). Eine Erhöhung der Werbezeiten kann beispielsweise im Rahmen einer horizontalen Integrationsstrategie einer Senderfamilie durch die Gründung zusätzlicher Spartensender erreicht werden, da sich dadurch die Anzahl der erlaubten Werbeminuten mit der Anzahl der Sender multiplizieren lassen. Die optimale senderübergreifende Werbezeitenvermarktung übernimmt dann ein für alle zum Konzern gehörenden Sender zuständige Werbezeitenvermarkter wie beispielsweise die IP Deutschland GmbH der RTL Group SA. Kooperationen zwischen TV-Sendern, welche nicht zu einem Konzern gehören wie beispielsweise die Werbeallianz Ad Alliance bieten den Kooperationspartnern den Vorteil, transaktionskostenminimierend nur über einen Vermarkter Werbezeiten buchen zu lassen, um die damit gewonnenen Effekte an die Werbetreibenden durch Rabatte weitergeben zu können (Krohn 2019, S. 27).

Sjurts untersuchte Medienunternehmen bezüglich ihrer Wettbewerbsstrategien und stellte heraus, dass kaum ein Rundfunkunternehmen die Kostenführerschaft anstrebte (1996, S. 234). Sowohl der Umstand, dass im dominierenden Free-TV kein Entgelt entrichtet wird, als auch die hohen fixen Kosten für die Distribution des Bewegtbildes über analoge Kanäle erschweren eine auf Kostenminimierung abzielende Strategie. Die Aufhebung der Kapazitätsengpässe bei der Kanalvergabe durch die Digitalisierung des Bewegtbildes führt zu stark sinkenden Kosten für die TV-Sender (Tegge 2006, S. 10) und ermöglicht nun auch Spartensendern mit geringen Einschaltquoten, welche eine Kostenführerschaft anstreben, den Markteintritt. Dies führt zu einer zunehmenden Zuschauerfragmentierung

und zu geringeren Marktanteilen der etablierten Sender (Tegge 2006, S. 9). Als Folge dieser Entwicklung übernehmen TV-Anbieter zunehmend auch weitere Aktivitäten sowohl auf vor- als auch auf nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette wie beispielsweise die Produktion von Inhalten und die Distribution des Programms (Wirtz 2019, S. 491). In diesen Bereichen sind ebenfalls strategische Kostenführerschaften des TV-Anbieters denkbar. TV-Produktionen und der Erwerb von Rechten und Lizenzen sind sehr kostenintensiv und bieten daher durch die Ausnutzung von Skalenerträgen hohes Kostensenkungspotenzial (Kruse 1988, S. 288; Zabel 2009, S. 264).

Die Entstehung von Projektnetzwerken auf der Wertschöpfungsstufe Contentproduktion lässt sich unter anderem durch Lernkurveneffekte im Rahmen der Konzeptentwicklung erklären, denn Unternehmen profitieren in hohem Maße von einer wiederholten Zusammenarbeit von kreativen Mitarbeitern im Rahmen der Bewegtbildproduktion (Zabel 2009, S. 265). Dauerhafte und wiederkehrende Beziehungen und Kooperationen zwischen den Akteuren einer TV-Produktion fördern das Vertrauen untereinander, reduzieren opportunistisches Verhalten und es bauen sich geringere Informations-asymmetrien auf, die sich wiederum transaktionskostenminimierend auswirken (Gulati/Nohria/Zaheer 2000, S. 209). Darüber hinaus können im Rahmen eines Produktionsprojekts auf Praktiken aus früheren Projekten zurückgegriffen werden und auch das wirkt kostensenkend (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 80). Ein Projektnetzwerk zur Produktion von TV-Content wird vom TV-Sender und vom Produzenten initiiert und gesteuert (Sydow/Windeler 2004, S. 42). Sie stellen das Projektteam zusammen und achten dabei auf bestehende Verbindungen und Erfahrungen aus ehemaligen Kooperationen (Sydow/Windeler 2004, S. 42), um hieraus Transaktionskostenvorteile zu generieren.

3.3.2.3.2 TV-Netzwerkstrategien auf Basis des Differenzierungsvorteils

Ein TV-Anbieter verfolgt mit einer Differenzierungsstrategie das Ziel, dass seine Rezipienten einen wahrnehmbaren Nutzen in der Leistung erkennen, auf die sie ihre Aufmerksamkeit richten und für die sie gegebenenfalls ein Entgelt entrichten (Geisler 2013, S. 184). Der Kundennutzen kann im weiteren Verlauf durch Spezialisierungsvorteile gesteigert werden, um gewonnene Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen (Geisler 2013, S. 184). Wie bei der Kostenführerschaft trifft dies auch auf Einzelanbieter sowie auf kooperierende Unternehmen und Netzwerke zu (Petry 2006, S. 51).

Für Netzwerke liegt eine Strategie der Differenzierung nahe, da durch die Variation und die Verschiedenartigkeit der kooperierenden Unternehmen eine

Vielzahl an Vorteilen kombiniert werden können und somit eine schwer imitierbare Abgrenzung zum Wettbewerb erreicht werden kann (Petry 2006, S. 153). Differenzierung im Rahmen von Netzwerken kann über eine Vielzahl an Parametern wie beispielsweise innovative Produktentwicklung, besserer Service oder gemeinsamer Aufbau einer Markenallianz erreicht werden (Petry 2006, S. 154). Wichtig bei allen Parametern ist bei Netzwerkorganisationen die Frage, wie eine bessere Qualität der Leistung für den Kunden oder Rezipienten erreicht werden kann (Petry 2006, S. 154).

Auf dem Werbemarkt wird eine Differenzierungsstrategie für Free-TV-Sender durch das klar definierte Produktangebot erschwert. Des Weiteren sind die Anforderungen der Werbekunden an den Service einer Werbevermarktung traditionell hoch und es ist daher schwer, diesen Service noch weiter auszubauen (Geisler 2013, S. 186). Auf dem Publikumsmarkt versucht das Medienunternehmen sich durch Produkt- und Leistungsbesonderheiten vom Wettbewerb abzugrenzen und neben einer hohen Qualität auch zusätzliche Service-Dienste anzubieten (Gläser 2014, S. 728). Hierbei gelten die journalistische Kompetenz, Design, Markenaufbau, Image und Kundenservice als Schlüsselfaktoren, welche sich aus Sicht des Rezipienten für eine hohe wahrgenommene Produktqualität verantwortlich zeigen (Gläser 2014, S. 728–729). Vor allem öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter verfolgen eine Differenzierungsstrategie durch stark ausgebildete Kompetenzen in den Feldern Information und Bildung (Sjurts 2005, S. 320).

Ein Beispiel für eine Kooperation in der Bewegtbildbranche zur Erlangung eines Differenzierungsvorteils ist die gemeinschaftliche Distributionsstrategie der Sky Deutschland GmbH und der Netflix, Inc. (Handelsblatt 2018; Song 2020, S. 14). Sky bietet seinen Rezipienten im Rahmen der Produktdifferenzierung unterschiedliche Leistungspakete an, die sie im Bündel oder einzeln abonnieren können. Eines dieser Leistungspakete beinhaltet einen integrierten Zugriff auf alle Netflix-Inhalte (Sky.de 2018). Das Zusammenschnüren von Produktpaketen ermöglicht es den Anbietern, die Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen, den Kundenkreis zu erweitern, Distributionskosten zu sparen sowie die Kernprodukte im Sinne des Konsumenten zu erweitern (Gläser 2014, S. 152). Der Streaming-Anbieter Netflix, Inc. kooperiert seit seiner Gründung häufig mit TV-Anbietern und Distributoren mit dem Ziel, seine Reichweite und Bekanntheit zu erhöhen sowie starkes Wachstum zu generieren (Song 2020, S. 25). Gerade in den USA verloren die entgeltspflichtigen Kabel-TV-Sender viele Kunden im Zuge des sogenannten Cord-Cutting an das deutlich günstigere OTT-Angebot der Netflix, Inc. (Harvey 2020, S. 107; Strangelove 2015, S. 94). Eine Kooperation des Pay-TV-Senders mit dem Streaming-Anbieter wirkt durch Differenzierung diesem Trend entgegen.

Durch die Kooperation mit anderen Wettbewerbern oder mit Konkurrenten ist es einem TV-Anbieter möglich, im Rahmen der genannten Schlüsselfaktoren auf dem Markt eine für ihn günstigere Wettbewerbsposition einzunehmen als ohne Kooperationspartner. Analog zu der Bildung von Projektnetzwerken bei der Produktion von TV-Inhalten ergeben sich auch bezüglich anderer Stufen der TV-Wertschöpfungskette Möglichkeiten, mit Partnern wiederholt im Rahmen eines Netzwerks gemeinsame Differenzierungsstrategien zu verfolgen. Jede Aktivität, Ressource und Kompetenz eines Kooperationspartners kann dabei Quelle eines gemeinsamen Wettbewerbsvorteils in Form von höherer Rentabilität und steigenden Rezipientenzahlen sein (Petry 2006, S. 152). Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle sinnvoll, ebenso die ressourcenorientierte Strategielehre in die Überlegungen mit einzubeziehen.

3.3.3 Einfluss wertvoller Ressourcen und Kernkompetenzen von Bewegtbildanbietern

3.3.3.1 Rentenpotenziale von Ressourcen und Kernkompetenzen bei Bewegtbildanbietern

Als Antwort auf die auf das äußere Marktumfeld gerichtete Perspektive entwickelte sich in den 1990er Jahren eine Forschungsrichtung, die das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen aus dem Unternehmen selbst heraus erklärt. Die resource-based view of the firm nach Barney (1991) stellt die Ressourcen- und Kompetenzausstattungen eines Unternehmens als Grundlage von Profitabilität und einer vorteilhaften Marktposition hervor und argumentiert, dass Kräfte und Marktpotenziale vor allem innerhalb eines Unternehmen entstehen. Ressourcen müssen dabei wertvoll, rar, schwer imitierbar und dürfen nicht substituierbar sein (Barney 1991, S. 105–112). Barney selbst modifizierte seine Angaben zu einem späteren Zeitpunkt und stellte heraus, dass die Nicht-Substituierbarkeit einer Ressource ersetzt werden kann durch den organisatorischen Aufbau und Bereitschaft des Unternehmens, Ressourcen innerhalb des Unternehmens erfolgreich zu nutzen (Barney 1995, S. 56). Diese Modifikation führt bereits zu einer deutlichen Weiterentwicklung des Ressourcenansatzes, da nun nicht nur die Ressource selbst, sondern auch die Fähigkeit des Unternehmens, sie strategisch zu nutzen, an Bedeutung gewinnt.

Der Kernkompetenzansatz von Prahalad und Hamel (1990), welcher von einem dynamischen und hyperkompetitiven Wettbewerbsumfeld ausgeht und in dem eine vorteilhafte Position nur schwer zu erreichen und zu halten ist, ist ein Konzept des Ressourcenansatzes. Die Quelle des Wettbewerbsvorteils liegt nach

Prahalad und Hamel nicht in der einzelnen Ressource, sondern in der Fähigkeit des Unternehmens, alle zur Verfügung stehenden Ressourcen zu Kernkompetenzen zu bündeln, um im Anschluss daran schnell auf dynamische Gegebenheiten auf dem Markt reagieren und neue Kundenanforderungen befriedigen zu können (1990, S. 81). Unternehmensziele müssen daher nicht über den heutigen Markt definiert werden, sondern über das Vorhandensein der eigenen Kernkompetenzen (Stähler 2002, S. 32).

Radtke (2010b) identifizierte verschiedene Ressourcen und Kompetenzen von TV-Anbietern und untersuchte sie hinsichtlich ihres Rentenpotenzials. Das Ziel des Unternehmens im Sinne des Ressourcenansatzes ist es nicht nur, die Durchschnittsgewinne zu überschreiten, sondern Überrenten zu erwirtschaften (Peteraf 1993, S. 179; Wolf 2020, S. 581). Renten sind die Einnahmehüberschüsse einer Ressource, die dem Inhaber dieser Ressource zuteilwerden (Peteraf 1993, S. 184). Radtke orientierte sich bei seinen Untersuchungen an den Rentenkonzepten von Pareto (1971), Schumpeter (1954) und Ricardo (1817). Pareto sieht Rentenpotenziale bei Unternehmen vor allem in der Spezialisierung (Pareto 1971, S. 247–250), wenn die zur Verfügung stehenden Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie den höchsten Ertrag aufweisen. Nach Schumpeter ist ein Unternehmen in der Lage Renten zu generieren, sobald Ressourcen und Fähigkeiten aufgrund einer spezifischen Historizität und der innovativen Leistung dieses Unternehmens einen höheren Wert erzeugen können, als bei einem anderen Unternehmen (Schumpeter 1954, S. 896–898). Ricardo-Renten werden durch eine bessere Verfügbarkeit von knappen Ressourcen und damit kostengünstigeren Produktion von Gütern aus Sicht eines Unternehmens erwirtschaftet (Ricardo 1817, S. 49–76).

Im Hinblick auf die erwirtschafteten Renten sind Ressourcen innerhalb eines Unternehmens bezüglich ihres Wertes zu beurteilen und gegebenenfalls zu verbessern (Wolf 2020, S. 585). Der Wirtschaftsstandort, die Informations- und Kommunikationstechnologie, die Kapitalausstattung sowie die Senderechte weisen nach Radtke nur noch ein geringes Rentenpotenzial auf und gelten somit nicht mehr als wertvolle Ressource (Radtke 2010b, S. 159). Durch die zunehmende Digitalisierung der TV-Branche gewinnen andere Unternehmensressourcen an Relevanz und weisen einen erfolgskritischen Charakter auf. Vor allem die Beziehungen zum Rezipienten, Reputation und der Aufbau einer starken Marke ermöglichen es einem TV-Anbieter, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Radtke 2010b, S. 159).

Auch Habann konnte in seinen Untersuchungen einen signifikanten Einfluss einer generellen Einbindung von Rezipienten in den Entwicklungsprozess bei Mediengütern für den Erfolg von Medieninnovationen nachweisen (2010, S. 211).

Eine Miteinbeziehung des Rezipienten in den Innovationsprozess führt zu einer Reduktion der Unsicherheiten der Marktteilnehmer, die im Sinne der Neuen Institutionenökonomik wiederum zu einem höheren Erfolgspotenzial führt (Göbel 2002, S. 110). Corporate Reputation wird in der Literatur als wichtige Ressource zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verstanden (Hall 1993, S. 616; Milgrom/Roberts 1982, S. 304). Sie ist definitorisch von dem Begriff Marke abzugrenzen. Während eine Produkt- oder Unternehmensmarke in der Regel mit einem gegebenenfalls geschützten Namen einhergeht, geht der Begriff Reputation darüber hinaus. Unter Reputation ist eine kollektive, wahrgenommene Darstellung vergangener Aktionen einer Marke zu verstehen, welche die Fähigkeiten der Marke beschreibt, Wertschöpfung zu erzielen (Harris/de Chernatony 2001, S. 445). Charakteristika von Reputation sind unter anderem Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortlichkeit (Helm 2007, S. 378).

Als erfolgskritische Kompetenzen identifiziert Radtke vor allem Lern-, Produktentwicklungs-, und Netzwerkfähigkeiten, wenn diese mit der Contentproduktion zusammenhängen und durch die Entwicklung von Innovationen eine vorteilhafte Wettbewerbsposition für den Anbieter ermöglichen (2010b, S. 134). Während die oben genannten wertvollen Ressourcen vor allem Tätigkeiten auf den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen des TV-Anbieters betreffen, fällt auf, dass die identifizierten wertvollen Kompetenzen hauptsächlich die Inhalteproduktion und somit vorgelagerte Wertschöpfungsstufen adressiert.

Unstrittig ist daher, dass eine vertikale Diversifizierung auf alle Stufen der Wertschöpfung unter Nutzung der eigenen Ressourcen und Kompetenzen der Anbieter unablässig ist, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Da die vertikale Ausweitung des eigenen Geschäftsfelds vermehrt über Kooperationen und die Bildung von Netzwerken stattfindet (siehe Abschnitt 3.2.2), soll im Folgenden insbesondere die Relevanz der Netzwerkfähigkeit als eine der Kernkompetenzen eines TV-Anbieters in diesem Zusammenhang besondere Beachtung finden, da sie als Schlüsselqualifikation zur Kooperationsbildung zu verstehen ist.

3.3.3.2 Netzwerkfähigkeit als Kernkompetenz eines TV-Anbieters und ihre Relevanz zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

In der Literatur wird die Fähigkeit eines Unternehmens, Netzwerkbeziehungen aufzubauen und zu erhalten, als Quelle von Wettbewerbsvorteilen diskutiert (siehe hierzu beispielsweise Chamberlin (1969, S. 303) oder Jarillo (1988, S. 32)). Durch die Bildung von Netzwerken können TV-Unternehmen neue Märkte schneller betreten, sich flexibel auf verändertes Rezipientenverhalten

einstellen sowie sich technologischen Entwicklungen anpassen. Eine Netzwerkfähigkeit dient der Erzeugung sozialer Interaktionen sowie deren Organisation (Radtke 2010b, S. 148) und birgt für ein TV-Unternehmen das Potenzial, Wettbewerbsvorteile zu generieren, wenn Kooperationen hierarchischen und marktlichen Organisationsformen überlegen sind (Radtke 2010b, S. 143). Während in Industriemärkten kooperative Projekte über einen langen Zeitraum hinweg bestehen, verläuft eine Zusammenarbeit in der TV-Branche vor allem bei der Contenterstellung nur wenige Wochen oder Monate und im Rahmen einer latenten Organisationsstruktur. Das bedeutet, dass bei jedem neuen Projekt neue Strukturen mit den gleichen Akteuren aufgebaut werden, diese Strukturen aber dennoch nicht auf Dauer institutionalisiert werden (Windeler/Sydow 2001, S. 1049). Auch die rechtliche Gestaltung der Beziehung sowie die Ausformung der Organisation und Koordination des Netzwerks spielen für den Erfolg eine Rolle (Radtke 2010b, S. 143).

Das und Teng betonen, dass im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie, die eine Kooperation durch die Verringerung von Transaktionskosten erklärt, eine Wertmaximierung mit dem Vorhandensein von Ressourcen und Fähigkeiten zu erklären ist (Das/Teng 2000, S. 36). Sie identifizieren bezüglich der in einem Unternehmen vorhandenen sowie der anvisierten Ressourcen und Kompetenzen der Partner vier Möglichkeiten zur Netzwerkgestaltung (2000, S. 43–47; siehe Abbildung 3.3). Sie differenzieren zu diesem Zweck zwischen *property-based resources* und *knowledge-based resources*. *Knowledge-based resources* sind Ressourcen, die auf dem Wissen eines Unternehmens beruhen. Als Beispiele sind vor allem schwer imitierbares Know-how, Fähigkeiten und Kenntnisse zu nennen (Das/Teng 2000, S. 42). *Property-based resources* sind physische Ressourcen, die im Besitz des Unternehmens sind und immobil und schwer zu substituieren sind. Als Beispiele für *property-based resources* sind Rechte, Güter und Humanressourcen zu nennen (Das/Teng 2000, S. 42). Mit dieser Systematik wird auf keine spezifische Branche verwiesen, daher lassen sich ihre Erkenntnisse modifiziert auch auf Unternehmen aus der TV-Branche übertragen.

In Abbildung 3.3 wird dargestellt, dass je nachdem, ob ein TV-Anbieter und sein Partner *property-based resources* oder *knowledge-based resources* als Kooperationsleistung einbringen, unterschiedliche Arten von Netzwerkbeziehungen zu bevorzugen sind (Das/Teng 2000, S. 45). Da Kooperationen in der TV-Branche in der Regel mit dem Ziel des Wissens- und Dienstleistungstransfers geschlossen werden, handelt es sich im Sinne der Systematisierung nach Das und Teng um zweiseitige Verträge, welche nach Erbringung der jeweiligen Leistungen wieder aufgelöst werden (2000, S. 46). Eigen- und minderheitskapitalbasierte Zusammenschlüsse weisen einen längerfristigen Charakter auf und bergen aufgrund der

		Kooperationspartner	
		<i>property-based resources</i>	<i>knowledge-based resources</i>
TV-Anbieter	<i>property-based resources</i>	Einseitiger Vertrag	Eigenkapitalbasiertes Joint Venture
	<i>knowledge-based resources</i>	Minderheitskapitalbasierte Allianz	Zweiseitiger Vertrag

Abbildung 3.3 Möglichkeiten der Netzwerkgestaltung in Abhängigkeit von verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Das/Teng 2000, S. 45 und Radtke 2010b, S. 143–144)

hohen gegenseitigen Verbindlichkeiten hohe Risiken für die Kooperationspartner (Das/Teng 2000, S. 46). Schließt ein TV-Anbieter mit einem Partner einen einseitigen Vertrag, erlangen beide Unternehmen zwar Zugang zu den physischen Ressourcen des Partners, allerdings nicht zu seinen Fähigkeiten und Kenntnissen. TV-Anbieter haben aber die Möglichkeit, im Rahmen eines einseitigen Vertrages ihre Managementfähigkeiten auszubauen. Wenn TV-Anbieter zur Erschließung der digitalen Märkte beispielsweise Kooperationen mit Distributoren oder Kommunikationsdienstleistern eingehen, erlangen sie damit nicht nur den Zugang zum Markt, sondern im Laufe der Kooperation auch Fähigkeiten und Kenntnisse in Bezug auf die digitale Distribution ihrer Produkte.

Die Erlangung und die Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen von TV-Anbietern im Rahmen einer Netzworkebildung dienen dem Erschließen neuer Märkte sowie der Entwicklung innovativer Produkte. Dadurch wird sowohl für Rezipienten als auch für werbetreibende Unternehmen ein Mehrwert generiert (Radtke 2010b, S. 145). Die latente und kurzfristig angelegte Organisationsstruktur ist eine Besonderheit in der Medienindustrie und es gibt nur wenig Hinweise in der Literatur auf die optimale Gestaltung von Netzwerken unter Berücksichtigung dieser Besonderheiten.

Bereits die Suche nach einem geeigneten Partner birgt für TV-Anbieter Anforderungen, da potenzielle Kooperationspartner in ihren Angeboten und somit hinsichtlich der Erfüllung von Ansprüchen bezüglich des Kooperationszwecks stark divergieren können (Windeler/Sydow 2001, S. 1047). Fernsehsender müssen mit geeigneten Instrumenten die Ressourcen und Kompetenzen ihrer Partner bewerten können sowie Zielkonflikte ausschließen. Falls die Kooperationspartner unterschiedliche Ziele verfolgen, die nicht gleichzeitig und im selben Umfang

erfüllt werden können, führt dies zum Scheitern der Kooperation. Da dies wiederholt und nur für einen kurzen Zeitraum angelegte Projekte stattfinden muss, greifen die Sender auf bereits bekannte und erfolgreiche Strukturen zurück und pflegen projektübergreifend Netzwerkbeziehungen (Radtke 2010b, S. 146). Dieses Vorgehen weist einen in der Regel nicht standardisierten und idiosynkratischen Charakter auf, so dass die gezielte Ausbildung einer Netzwerkfähigkeit im Sinne einer Kernkompetenz eines TV-Anbieters in einem sehr dynamischen Umfeld schwer umsetzbar ist.

TV-Anbieter, die durch bestehende Kommunikationsstrukturen, Routinen und einer effizienten Koordination erfolgreich Projekte abwickeln, weisen eine Netzwerkfähigkeit auf (Grant/Baden-Fuller 2004, S. 67; Windeler/Sydow 2001, S. 1041). TV-Anbieter sind im Rahmen von Projektnetzwerken das größte Unternehmen unter vielen kleinen Anbietern und übernehmen aus diesem Grund in der Regel die Führungsrolle (Windeler/Sydow 2001, S. 1050). Daher liegen Themen wie Personalführung, Organisation und Management im Rahmen eines Netzwerkes in ihrer Verantwortung und müssen zur Pflege der schwer imitierbaren, unternehmensinternen und immobilen Kernkompetenz Netzwerkfähigkeit stetig ausgebaut und überprüft werden.

3.3.3.3 Bewertung des Stellenwerts erfolgskritischer Ressourcen im Rahmen von Kooperationen auf dem Bewegtbildmarkt

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung spielen vor allem die Reputation, der Aufbau einer starken Marke und die Beziehungen zum Kunden eine Rolle als wertvolle Ressourcen innerhalb des Unternehmens eines TV-Anbieters (Radtke 2010b, S. 159). Sie werden daher im Folgenden besondere Beachtung finden. Zum einen müssen TV-Anbieter entweder diese Ressourcen ausbauen oder über den Weg einer Kooperation Zugriff auf sie erhalten, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Zum anderen spielen sie aber auch bereits im Rahmen des Aufbaus von Kooperationen und Netzwerken eine wichtige Rolle.

Die Reputation wird in der Literatur als wertvolle Ressource zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beschrieben, da sie wertvoll, rar, schwer imitierbar sowie nicht substituierbar ist (Deephouse 2000, S. 1106; Hall 1992, S. 138). Während sich Vertrauen auf die Erwartung für zukünftige Handlungen zwischen den Akteuren bezieht, nimmt die Reputation eher auf in der Vergangenheit erlangte Erfahrungen Bezug (Diekmann/Wyder 2003, S. 567). Sobald es sich wie im Fall von Bewegtbildern um Produkte mit Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften handelt, ist der Aufbau von Reputation zur Orientierung im Markt und zur Beurteilung der Qualität im Vorfeld durch den Rezipienten unerlässlich (Gläser 2014, S. 139). Auch steigende Erwartungshaltungen der Rezipienten, ein

wachsender Wettbewerb und dynamische Märkte steigern die Relevanz einer positiven Unternehmensreputation im Bewegtbildmarkt (Radtke 2010b, S. 87). Durch den Aufbau von Reputation werden sowohl auf Rezipienten- als auch auf Anbieterseite Such- und Transaktionskosten vermieden (Gläser 2014, S. 140), allerdings kann die aufwendig aufgebaute Reputation schnell vermindert und/oder auch ganz verloren werden (Hall 1992, S. 143).

Reputation ist im Rahmen einer Zusammenarbeit nur bedingt auf andere Unternehmen übertragbar. Auf dem deutschen TV-Markt findet der Aufbau von Reputation vor allem durch die Gründung von Senderfamilien und durch Integrationsstrategien statt, bei der Verbund- und Größenvorteile genutzt werden. TV-Anbieter können im Rahmen einer Senderfamilienstrategie die Reputation eines etablierten Senders entsprechend dem Generalisationsprinzip auf weitere Tochtersender übertragen (Radtke 2010b, S. 91). Das Generalisationsprinzip beschreibt das Phänomen, dass Kunden ihre positiven Erfahrungen mit einem Produkt auf andere Produkte des gleichen Herstellers übertragen (Simon 1985, S. 33). Ebenso ist es im Rahmen von Kooperationen möglich, die Reputation des Partners auf das eigene Produkt und das eigene Unternehmen zu transferieren, da Wettbewerbsvorteile nicht mehr nur rein auf den Besitz von Ressourcen zurückgeführt werden, sondern zunehmend auch auf den uneingeschränkten Zugang zu diesen, auch wenn die Besitzer der Ressource Mitbewerber sind (von der Oelsnitz 2005, S. 191). Auch spielt die Geschwindigkeit eine Rolle, mit der sich das Unternehmen Zugriff zu den Ressourcen verschaffen kann (von der Oelsnitz 2005, S. 191). Durch wiederholte Kooperationen mit identischen Akteuren und den damit gewonnenen Erfahrungen im Rahmen von Projektnetzwerken ist es den TV-Anbietern möglich, kurzfristig Zugriff auf jene Ressourcen zu erhalten.

Der Aufbau einer starken Marke in einem Unternehmen dient der abnehmergerichteten Differenzierung und hat das Ziel, dem Rezipienten einen wahrnehmbaren Nutzensvorteil in einem durch Austauschbarkeit gekennzeichneten Markt zu bieten (Meffert et al. 2019, S. 346). Im Gegensatz zur Reputation dient eine Marke der Assoziation, stiftet Zusatznutzen für den Rezipienten und soll Aufmerksamkeit erregen. Durch das Markenbild eines TV-Anbieters wird dem Rezipienten die Orientierung erleichtert und er hat einen direkten Nutzen durch die Verringerung seiner Suchkosten (Radtke 2010b, S. 94). Auch die werbetreibende Wirtschaft hat einen hohen Nutzen durch die Marke und der damit zusammenhängenden Assoziationen eines TV-Senders, da durch die Bewerbung ihrer eigenen Marke ein Imagetransfer zwischen werbetreibenden Unternehmen sowie einem TV-Anbieter und seinem Programm stattfinden kann (Karstens/Schütte 2013, S. 86; Radtke 2010b, S. 94). Die Marken- und damit

zusammenhängende Produktpolitik eines TV-Anbieters zielt darauf ab, sich optimal im Markt und in der Wahrnehmung des Rezipienten zu positionieren (Baumgarth 2008a, S. 272; Förster 2011, S. 13). Hierzu dienen Dachmarken- (zum Beispiel der RTL Group SA), Mehrmarken- (zum Beispiel der ProSiebenSat.1 Media SE) aber auch Einzelmarkenstrategien (zum Beispiel der Sky Deutschland GmbH) (Baumgarth 2008a, S. 278; Förster 2011, S. 23).

Auch durch Kooperationen ist ein Imagetransfer denkbar. Vor allem private TV-Anbieter gehen mit Anbietern anderer Mediengattungen Programmkooperationen ein und nutzen den damit einhergehenden Imagegewinn, eine klarere Positionierung auf dem Markt sowie eine Steigerung des eigenen Brand Value (Berkler/Krause 2007, S. 378). Ein Beispiel für solch eine Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen der RTL Group SA und der Zeitschrift stern. Am Abend vor Erscheinen des Wochenmagazins wird auf dem Hauptsender RTL die Magazinsendung „stern TV“ gesendet. Zu Beginn wurde „stern TV“ im Rahmen einer Drittsendelizenz ausgestrahlt, die senderunabhängigen Rundfunkveranstaltern Sendeplätze in bestehenden TV-Kanälen sichert und somit auf eine Meinungsvielfalt abzielt (MStV 2020, § 65). Seit 2018 wird es aber im Auftrag von RTL produziert. Auf die Themen des TV-Magazins sowie der Zeitschrift wird inhaltlich gegenseitig Bezug genommen. Eine Kooperation dieser Art und die damit zusammenhängende Übertragung einer jeweils starken Marke ermöglichen eine Zielgruppenausdehnung und die Erschließung neuer Erlöspotenziale aufgrund von Synergieeffekten sowohl auf den Werbe- als auch auf den Rezipientenmärkten (Berkler/Krause 2007, S. 378–379).

Eine Kooperation mit einem Medienunternehmen ermöglicht es darüber hinaus Markenartiklern, durch besondere Werbeformate das Image des eigenen Produkts auszubauen und zu stärken, indem das werbetreibende Unternehmen das Programmumfeld und die damit verbundene aufgebaute Markenwahrnehmung der Rezipienten eines Medienunternehmens nutzt (Benkenstein/Beyer 2005, S. 812).

Die Pflege der Beziehung zum Kunden ist ein Motiv für eine Kooperation und eine erwünschte Folge des Imagetransfers. Eine Beziehung zum Kunden ist eine wertvolle Ressource, wenn der TV-Anbieter Wissen über die Präferenzen der Kunden erlangen kann (Schoemaker/Amit 1994, S. 7), um dies in einem späteren Schritt für die Entwicklung innovativer Produkte zu nutzen. Nur auf diese Weise schafft er es, eine hohe Bedürfnisbefriedigung seitens der Kunden zu ermöglichen (Radtko 2010b, S. 103). Eisenbeiß und Bleier identifizieren vier Komponenten, welche als Voraussetzung für ein effektives und effizientes Kundenbeziehungsmanagement gelten (2012, S. 466): Strategische Verankerung im Gesamtunternehmen (1), Einbezug analytischer (2) sowie operativer Maßnahmen (3) und Unterstützung durch eine effektive IT-Infrastruktur (4).

Aus Sicht eines TV-Anbieters können zwei Arten von Kunden unterschieden werden, die je nach Geschäftsmodelltyp unterschiedliche Bedeutung einnehmen: Zuschauer und Werbekunden. Gerade durch die Digitalisierung der TV-Übertragungswege sind neue Möglichkeiten der Zuschauerermessung entstanden (siehe Abschnitt 2.3.2) und bieten daher zahlreiche Möglichkeiten der Datensammlung und -auswertung. Darüber hinaus ist beispielsweise eine individuellere und gezielte Zuschaueransprache über die sogenannte Red-Button-Funktion des Smart-TVs möglich, falls zuvor eine Rezipientensegmentierung stattgefunden hat (Meffert et al. 2019, S. 259). Die Red-Button-Funktion basiert auf dem kooperativ entwickelten HbbTV-Standard (siehe Abschnitt 2.3.1).

Auch wenn durch die Digitalisierung neue Informationsquellen für die TV-Anbieter ermöglicht werden, birgt die Rezipientenbindung aufgrund der Erfahrungsguteigenschaften des Produkts sowie der Unübersichtlichkeit der Angebote durch den zunehmenden Wettbewerb auf dem Bewegtbildmarkt vielfältige Anforderungen an das Management eines TV-Anbieters (Radtke 2010b, S. 104). Dennoch zeigen TV-Konsumenten eine intensive Bindung und Präferenz bezüglich der Wahl ihres TV-Programms, welche allerdings altersabhängig aufgrund der geringer ausgeprägten Markentreue bei den jüngeren Zielgruppen abnimmt (Zabel 2009, S. 391). Eine Markentreue auf dem TV-Markt ist mit der Reduzierung der Nachfrageunsicherheit des Rezipienten und der damit zusammenhängenden Transaktionskostenminimierung zu begründen und somit als wertvolle Ressource einzustufen (Iyer/Bejou 2004, S. 3).

Die Pflege der Beziehungen zu der Kundengruppe auf dem Werbemarkt übernimmt vor allem bei etablierten Fernsehsendern und Senderfamilien übergreifend ein Werbevermarktungsunternehmen (Karstens/Schütte 2013, S. 258). Die Vermarktungsagenturen decken im Zuge der Betreuung mehrerer Sender eine große Bandbreite an Zielgruppen und Programmarten ab (Kuhlmann 2020, S. 197), so dass dem Werbekunden aus einer Hand ein optimiertes und individuell abgestimmtes Werbeumfeld angeboten werden kann (Karstens/Schütte 2013, S. 258). Die Vermarkter sind in der Lage, vielfältige Rabatte und Vergünstigungen anzubieten, um somit Anreize und Vorteile für Agenturen oder auch direkt den werbetreibenden Unternehmen zu schaffen (Kuhlmann 2020, S. 197). Diese Ziele werden auch beispielsweise mit der Gründung der unternehmens- und medienübergreifenden Werbeallianz Ad Alliance verfolgt (Ad Alliance 2021, siehe Abschnitt 3.2.2.1).

3.3.4 Einfluss des Verhaltens von Marktakteuren aus spieltheoretischer Perspektive

Die Spieltheorie fördert in der Wirtschaftswissenschaft ein Verständnis für Auswirkungen in verschiedenen Situationen, in denen sich die Marktakteure befinden, und legt deren Reaktions- und Interaktionsmöglichkeiten offen (Moorthy 1985, S. 262). Die Grundannahmen der Spieltheorie sind das rationale und intelligente Verhalten der beteiligten Akteure. Spieler agieren demnach nutzenmaximierend und sie sind sich darüber im Klaren, dass auch die anderen beteiligten Spieler rational und nutzenmaximierend handeln (Moorthy 1985, S. 263). Jedes Spiel verläuft nach bestimmten Regeln. Diese definieren die Anzahl der Spieler, die Handlungsalternativen, die Konsequenzen und Gewinne, die Reihenfolge der Handlungen und den Umfang an Informationen, über die jeder Spieler verfügt (Moorthy 1985, S. 263).

Ein Spiel kann mit allen Handlungsmöglichkeiten visualisiert werden. Dabei werden die beteiligten Spieler, die Handlungsoptionen sowie die Auszahlungen respektive die Gewinne der Spieler als Konsequenz der Entscheidungen festgehalten und in einer Matrix dargestellt (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 125). In einer Grundform der Spieltheorie, dem sogenannten Simultanspiel (Bartholomae/Wiens 2020, S. 37), haben zwei Spieler die Auswahl zwischen je zwei Entscheidungsoptionen, die simultan getroffen werden. Hieraus ergeben sich vier Auszahlungsmöglichkeiten, die für die Spieler unterschiedliche Konsequenzen haben. Diese Grundform kann in Bezug auf die Anzahl der Spieler, die Anzahl der Entscheidungsoptionen und auf den Faktor Zeit verändert werden.

Der Zweck einer kooperativen Zusammenarbeit ist aus Sicht der Spieltheorie die Besserstellung der teilnehmenden Unternehmen im Wettbewerb (siehe Abschnitt 3.2.2.1). Demnach werden Spieler durch Kooperationen gemeinsam und auch individuell bessere Ergebnisse erzielen als im Alleingang (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 131). Das Verhalten der Spieler wird von unterschiedlichen Determinanten beeinflusst. Das Gleichgewicht innerhalb einer kooperativen Zusammenarbeit kann dadurch empfindlich gestört werden und das Verhalten des Partners im Spiel wird maßgeblich beeinflusst. Stabilisierend auf kooperatives Verhalten wirken entscheidend die Dauer und Wiederholungshäufigkeit des Spiel und die dadurch beeinflusste Strategie der einzelnen Spieler (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 131).

Mit Hilfe der Erkenntnisse der Spieltheorie können Kooperationsoptionen identifiziert und im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeitspotenziale analysiert werden. Die Spieltheorie berücksichtigt dabei alle Spieler und kann bei der Herstellung des Gleichgewichts zwischen den Partnern unterstützend wirken

(Magin/Heil/Fürst 2005, S. 137). Im Rahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks können die Aussagen der Spieltheorie aus Sicht des TV-Anbieters dabei helfen, für die Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners (siehe Abschnitt 4.5.4.1) sowie zur Stabilisierung von Ungleichgewichten innerhalb der Partnerschaft (siehe Abschnitt 4.5.4.2 und 4.5.4.5) fundierte Entscheidungen zu treffen.

Da im Rahmen von Co-opetitions, also dem Kooperieren mit Konkurrenten, nicht immer optimale Ergebnisse aus Sicht eines Unternehmens erzielt werden, können Erkenntnisse der Spieltheorie bei der Entwicklung eines rationalen Verständnisses der Marktaktivitäten und -interaktionen sowie der Identifikation von Kooperationsoptionen förderlich sein (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 123). Bengtsson und Kock betonen die Entstehung von dyadischen und paradoxen Beziehungsgeflechten bei einer co-opetitiven Zusammenarbeit (2000, S. 422). Die Unternehmen bilden dabei in einem komplexen System mit interagierenden und sich anpassenden Partnern eigene Subsysteme (Dagnino 2012, S. 504). Die Planung und Kontrolle dieser Art der Systeme ist sehr umfassend und muss sicherstellen, dass eine Co-opetition für alle Partner positive Renten zur Folge hat (Jorde/Tece 1989, S. 26).

Basierend auf der Spieltheorie ist nach Brandenburger und Nalebuff Co-opetition eine Methode zur Verbindung der Vorteile des Wettbewerbs und einer ergänzenden Zusammenarbeit (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49–50). Co-opetition setzt damit den Gedanken voraus, dass es in einem Markt nicht nur Gewinner oder Verlierer geben kann, sondern dass ein Spiel auch verändert werden kann, indem man die Bestandteile Mitspieler, Spielregeln oder Spielraum verändert oder anpasst (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49). Im spieltheoretischem Kontext wird somit ein Erklärungsbeitrag geliefert, dass sowohl bedrohliche Konkurrenz als auch relevante Komplementoren Kooperationspotenziale für ein Unternehmen liefern können (Besanko et al. 2010, S. 365–366). So kann man Unternehmensziele erreichen, ohne dass der Mitbewerber dabei Schaden nimmt. Die Vorteile einer Co-opetition liegen im gemeinsamen Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegenüber dritten Akteuren und dem Austausch von Informationen mit dem Partner (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49).

Die Beziehungen der Akteure untereinander werden in der Abbildung 3.4 im Rahmen des Value Net-Modells verdeutlicht. Ein Unternehmen befindet sich im Zentrum seines sogenannten Werternetzes. An den Enden der vertikalen Dimension befinden sich die Kunden und Lieferanten der Leistungen als gleichwertige Partner des Unternehmens. Die Wege im Zuge der Wertschöpfung eines Unternehmens können nach Brandenburger und Nalebuff sowohl durch die Zusammenarbeit mit Komplementoren als auch durch die Zusammenarbeit mit Konkurrenten gefördert werden (Brandenburger/Nalebuff 1996,

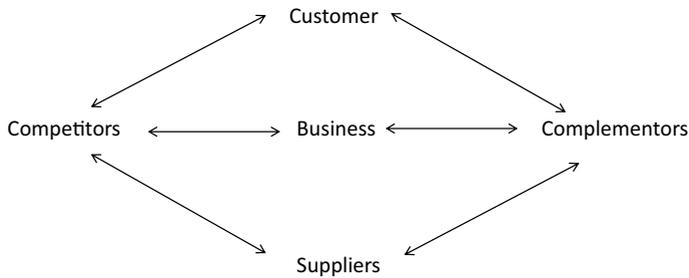


Abbildung 3.4 Value Net (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 30)

S. 50). Komplementoren sind Anbieter ergänzender Produkte sowie Dienstleistungen (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 25) und Mitbewerber konkurrieren mit dem zentral angelegten Unternehmen um das begrenzte monetäre oder zeitliche Budget des Verbrauchers (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 30–31). Ein Komplementor ist beispielsweise aus Sicht eines TV-Anbieters ein Hersteller von Endgeräten und ein Konkurrent ein Anbieter von Bewegtbildinhalten. Ein Kooperationspartner kann in Einzelfällen sowohl Komplementor als auch Konkurrent sein (Brandenburger/Nalebuff 1996, 50).

Das Wertenet in Abbildung 3.4 ist symmetrisch angeordnet: In der Vertikalen spielen Kunden und Lieferanten für das Unternehmen eine gleichbedeutende Rolle, um Renten abschöpfen zu können (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 33). Auf der horizontalen Ebene erfolgt eine Spiegelung, denn während die Komplementoren auf die Wertschöpfung zunächst verstärkend wirken, zeigen sich Konkurrenten für die Reduzierung der Wertschöpfung des Unternehmens verantwortlich (Brandenburger/Nalebuff 1996, 33–34). Aus dem Value-Net-Modell lassen sich Schlussfolgerungen für das strategische Management ableiten, je nachdem, aus wessen Sichtweise es erstellt wird. Alle Akteure im Rahmen eines Wertenetzes müssen seitens des zentralen Unternehmens Beachtung finden und mit ihren jeweiligen Rollen berücksichtigt werden (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 34; Schmidtchen 2005, S. 73). Das Wertenet ermöglicht, die Perspektiven der einzelnen Spieler einzunehmen und somit einen neuen Blick von außen auf das Unternehmen zu erlangen (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 38). Somit erweitert das Value-Net-Modell aus Sicht der Spieltheorie als Analyseinstrument die Perspektive des einfachen Konkurrierens um eine weiter gefasste Sichtweise des Konkurrierens, welche eine gegenseitige Förderung und Kooperation umfasst, um

dadurch die Auszahlungen für die Spieler zu erhöhen (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 133).

In der TV-Branche kommen Co-opetitions beispielsweise zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern vor (Gostomzyk et al. 2019a, S. 8). Regelungen über Co-opetitions zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern sind im Medienstaatsvertrag (MStV 2020, § 41) und darüber hinaus auch regional beispielsweise im Gesetz über den Westdeutschen Rundfunk Köln (WDR-Gesetz 2020, § 7) oder im Staatsvertrag über den Norddeutschen Rundfunk (NDR-StV 2005, § 10) festgehalten. Es existieren beispielsweise zahlreiche Rechercheverbände, die sowohl aus öffentlich-rechtlichen als auch privaten Medienunternehmen bestehen (Gostomzyk et al. 2019a, S. 9). Ein Beispiel für einen solchen Rechercheverbund ist die Kooperation und anlassbezogene Zusammenarbeit zwischen dem WDR, dem NDR und der Süddeutschen Zeitung, welcher beispielsweise die investigative und umfangreiche Recherche über die Offshore-Konten einer panamaischen Kanzlei im Jahr 2016 durchgeführt hat. Die Zusammenarbeit findet demnach nur auf der Stufe der Inhaltsbeschaffung statt und nicht in den Wertschöpfungsstufen der Bündelung und Distribution (NDR 2018).

Ein weiteres Beispiel für eine Co-opetition mit privaten und öffentlich-rechtlichen Wettbewerbern in der TV-Branche ist die Ko-Produktion „Babylon Berlin“ der Degeto Film GmbH, deren Gesellschafter die Landesrundfunkanstalten der ARD sind, dem privaten Pay-TV-Anbieter Sky Deutschland GmbH sowie den Produktionsfirmen X-Filme Creative Pool GmbH und der Beta Film GmbH (Riese et al. 2019, S. 9). Durch diese Kooperation war es den Beteiligten erstmals möglich, ein Projekt mit vergleichsweise hohen Produktionskosten zu finanzieren, zu organisieren und auszuwerten. Als öffentlich-rechtlichem Anbieter werden der ARD vor allem Kompetenzen im Bereich der Informationsvermittlung zugesprochen (Breunig/Handel/Kessler 2020b, S. 612). Mit dieser kooperativen Zusammenarbeit war es ihnen möglich zu zeigen, dass sie ebenso über Kompetenzen in der Produktion fiktionaler, hochwertiger und publikumsattraktiver Inhalte verfügen. Zwar wurde bezüglich der Verwertung eine einjährige Sperrfrist zugunsten des Pay-TV-Anbieters vereinbart, aber sowohl die verschlüsselte Erstveröffentlichung auf Sky als auch die spätere Ausstrahlung auf dem Sender Das Erste liefen erfolgreich, generierten große Aufmerksamkeit und hatten hohe Einschaltquoten zur Folge (Riese et al. 2019, S. 10).



Implikationen für die Entwicklung eines Wertschöpfungsnetzwerkmanagements in der TV-Branche zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

4.1 Inhaltliche Vorüberlegungen

Im Rahmen der Produktion von Bewegtbildern sind kooperative Zusammenschlüsse sowie die Herausbildung von Netzwerken international bereits gängige Praxis. Auch auf dem deutschen TV-Markt wird fast ausschließlich aufgrund der steigenden Produktnachfrage nach der Liberalisierung des Marktes im Rahmen von Projektnetzwerken Bewegtbildcontent produziert. Aufgrund der hohen Risiken und der hohen First-Copy-Costs wird Content in zeitlich befristeten und produktorientierten Netzwerken hergestellt (Gläser 2014, S. 837). Doch auch auf anderen Stufen der Wertschöpfung sind vertikale, horizontale und diagonale Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern vorteilhaft. Es wurde aufgezeigt, dass kausale Zusammenhänge zwischen den Wettbewerbsvorteilen eines TV-Anbieters und kooperativem Verhalten existieren. Der Zugriff auf notwendige Ressourcen und der Zugang zu neuen Märkten sind aus Sicht des TV-Anbieters starke Motive, im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette kooperativ zu handeln, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Kooperatives und co-opetitives Verhalten in der TV-Branche aufgrund der Konvergenz der Medienmärkte führt zur Herausbildung eines umfassenden TV-Wertschöpfungsnetzwerks mit zahlreichen und vielfältigen Akteuren. Basierend auf Erklärungsansätzen der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung sowie unter Rückbezug auf Praxisbeispiele wurde in Kapitel 3 die Relevanz von Kooperationen und Netzwerken in der TV-Branche aufgezeigt. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile im Rahmen dieses Netzwerkes generieren zu können, müssen TV-Anbieter gemäß den Ansätzen der marktorientierten und der ressourcenorientierten Sichtweise des strategischen Managements sowie im Sinne der

Spieltheorie ein integriertes und auf die Wertschöpfungsstrukturen angepasstes Netzwerkmanagement aufbauen.

Um die in Kapitel 3 identifizierten Ressourcen (Reputation, Marke, Kundenbeziehung) und Kernkompetenzen zu stärken und zu institutionalisieren, müssen im Rahmen der Wertschöpfung der TV-Branche (Kapitel 2) Managementprozesse etabliert werden, in deren Handlungsfeldern Kooperationen und Netzwerke stärkere Berücksichtigung finden. Vor allem die Faktoren Content mit den entsprechenden Nutzungsrechten sowie Werbung spielen in Bezug auf die Veränderungen der Wertschöpfung eine große Rolle und müssen daher näher betrachtet werden. Da TV-Anbieter zunehmend auch als Rechtehändler im Markt auftreten, darf nicht nur die Produktion des Contents und die Beschaffung von Rechten im Management Beachtung finden, vielmehr muss der gesamte Prozess in die gesamtunternehmerische strategische Planung mit einbezogen werden. Die Strukturen der Werbe-, der Rechte- und der Contentmärkte müssen im Einzelnen analysiert werden und stellen im Rahmen der Mehrseitigkeit des TV-Markts unterschiedliche Anforderungen an das Management eines TV-Anbieters. Im Folgenden werden daher das Contentmanagement, das Rechtemanagement sowie das Werbemanagement eines TV-Anbieters im Einzelnen dargelegt und Handlungsfelder bezüglich der Bildung von Kooperationen und Netzwerken aufgezeigt.

Um die Überlagerungen aller hier angesprochenen Prozesse zu verdeutlichen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wird in Abschnitt 4.5 ein Strukturrahmen entwickelt, der sowohl dem dynamischen Netzwerk als auch den Abfolgen der einzelnen Wertschöpfungsstufen gerecht wird. Es wird aufgezeigt, welche Beziehungen zwischen den Akteuren entstehen und wie innovative Entwicklungen durch die Bildung von Kooperationen und Netzwerken im Sinne der resource-based view und der market-based view gefördert werden können.

4.2 Gestaltung des Contentmanagements im TV-Wertschöpfungsnetzwerk

4.2.1 Contentmanagement eines TV-Anbieters

Unter Contentmanagement versteht Pagel in der Medienindustrie grundsätzlich die Planung, Organisation und die Kontrolle bereitgestellter Inhalte durch die Führungskräfte eines Medienunternehmens (2003, S. 58). Ein auf ökonomische, technologische aber auch redaktionelle Anforderungen abgestimmtes

Contentmanagement bei einem Bewegtbildanbieter ist ein Instrument zur zielgerichteten Prozessorganisation innerhalb des Unternehmens (Pagel 2003, S. 58). Die effizient vernetzte Entwicklung, Beschaffung, Bündelung und Distribution von TV-Inhalten stehen dabei im Vordergrund. Pagels Verständnis eines erfolgreichen Contentmanagements beinhaltet die effiziente Gestaltung und Umsetzung integrierter Prozesse, bei dem TV-Inhalte für die Verwendung von unterschiedlichen digitalen Distributionswegen erstellt werden und die Mitarbeiter eines TV-Anbieters jederzeit und ortsunabhängig Zugang zu diesen Inhalten erhalten (Pagel 2003, S. 60–61). Ein integriertes Contentmanagementsystem ist in diesem Zusammenhang als überlagernder Prozess zu verstehen, der die einzelnen Aktivitäten Contentproduktion und -beschaffung und daran anschließend das Contentpackaging und die Contentdistribution koordiniert sowie das Wertschöpfungsnetzwerk und die Koordination mit beteiligten Netzwerkunternehmen steuert (Pagel 2003, S. 61–62). Somit geht der Begriff des Contentmanagements über das Grundkonzept des Redaktionsmanagements hinaus. Während beide Konzepte Personal-, Organisations- und Kostenmanagement umfassen, zielt das Contentmanagement darüber hinaus auch auf eine effiziente Verbreitung der Inhalte im Rahmen einer digital ausgerichteten Contentdistribution ab (Pagel 2003, S. 63).

Unabhängig davon, ob es sich bei dem TV-Anbieter um einen Free-TV- oder Pay-TV-Anbieter handelt, muss das Contentmanagement auf eine Ressourcenschonung sowie eine Stärkung der unternehmensinternen Kernressourcen ausgelegt sein. Vor allem im Hinblick auf die Funktionsweise und gegenseitigen Interdependenzen der unterschiedlichen Märkte, auf denen ein Anbieter agiert, haben Attribute wie Qualität, Aktualität und Zielgruppenspezifität des Contents entscheidenden Einfluss auf die Kosten- und Erlösstruktur eines Bewegtbildanbieters (siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.1). Somit sind redaktionelle, ökonomische und technologische Konzepte schon lange nicht mehr voneinander getrennt zu betrachten. Das Ziel eines Anbieters muss sein, ein integriertes Contentmanagement in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten zu stellen. Die ansteigende Geschwindigkeit der Disruption des Bewegtbildmarktes führt bei den zentralen Akteuren des Marktes zu einem hohen Bedarf an Innovationen bezüglich der Beschaffung, Bündelung und Distribution von TV-Inhalten. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, sind zeitlich begrenzte Kooperationen und langfristig angelegte Netzwerke relevant.

4.2.2 Contententwicklung und -produktion im TV-Wertschöpfungsnetzwerk

4.2.2.1 Starker Innovationsbedarf und steigende Innovationsgeschwindigkeit als Folge von Disruptionen in der Fernsehindustrie

Der oligopolistisch geprägte deutsche TV-Markt wird von zwei privaten und zwei öffentlich-rechtlichen TV-Sendergruppen dominiert (siehe Abschnitt 2.2.2). Dennoch führen die technologischen Entwicklungen und die dadurch veränderten Präferenzen auf dem Zuschauermarkt zu einer neuen Konkurrenzsituation durch weitere Bewegtbildanbieter, die in den ursprünglichen TV-Markt eintreten und die bestehenden Produkte und Geschäftsmodelle verdrängen und/oder ersetzen. Christensen et al. beschreiben Vorgänge wie diesen als das sogenannte Innovator's Dilemma: Marktführer in einer Branche verlieren an Bedeutung, obwohl sie zuvor sehr innovativ und damit nur schwer durch Konkurrenten im Markt angreifbar waren (2015, S. 48). Grund dafür sind disruptive Innovationen neuer Marktakteure, die das Wettbewerbsmuster einer Branche verändern und für den Markteintritt andere Innovationstypen und Strategiemuster verwenden als die traditionellen Anbieter (Ansari/Garud/Kumaraswamy 2016, S. 1830; Christensen/Raynor/McDonald 2015, S. 48; Parry/Kawakami 2017, S. 142). Dieses Phänomen lässt sich auch auf die Medien- und somit auch auf die TV-Branche übertragen (Clasen 2013, S. 48; Komla 2020, S. 533).

Disruptive Veränderungen durch die Entwicklung neuer Technologien in Märkten lassen sich nur spät erkennen, wodurch es den Akteuren erschwert wird, mit geeigneten Strategien diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, zu reagieren und die direkte Bedrohung für ihr Kerngeschäft zu erkennen (Clasen 2013, S. 43–44). Neu entwickelte Technologien und Innovationen erschaffen nicht selten neue Absatzoptionen, von denen dann die traditionellen Anbieter zuerst ausgeschlossen werden und dies zu einer temporären Überlegenheit der neuen Anbieter führen kann (Clasen 2013, S. 44).

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze, den Begriff Innovation trennscharf abzugrenzen. Viele Definitionen beruhen auf dem Grundsatz, dass Innovationen etwas Neues hervorbringen und gleichzeitig daraus folgend eine Verbesserung des ursprünglichen Zustands erreichen (u. a. Schumpeter/Elliott 1912; OECD 1992; Hauschildt et al. 2016). Neue Anbieter wie die Netflix, Inc. oder die Plattform Prime Video der Amazon.com, Inc. sowie die vertikalen Integrationsstrategien der Inhalteproduzenten und -distributoren wie beispielsweise der Walt Disney Company, Inc. oder der Deutschen Telekom AG sorgen mit innovativen Angeboten und der digitalen Übertragung des Contents für eine starke

Disruption des Bewegtbildmarktes (Gostomzyk et al. 2019b, S. 13). Während Streaming-Anbieter und Distributoren in erster Linie direkte Erlöse durch Abonnements der Rezipienten oder Pay-per-View-Angebote erzielen, agieren private Free-TV-Anbieter auf einem mehrseitigen Markt und erzielen indirekte Erlöse durch Werbung. Auch wenn der öffentlich-rechtliche Rundfunk nicht wie ein privater TV-Anbieter dem Druck unterlegen ist, aufgrund des zu optimierenden Tausend-Kontakt-Preises die Einschaltquote zu erhöhen, so ist er dennoch vor allem aus Gründen der Rechtfertigung gegenüber den Beitragszahlern zur Gestaltung eines attraktiven und für den Rezipienten interessanten Programms verpflichtet (Karstens/Schütte 2013, S. 337).

Sowohl die öffentlich-rechtlichen als auch die gewinnmaximierenden, privaten TV-Anbieter mit Vollprogrammen im Sinne des Medienstaatsvertrags (MStV 2020, § 2) sind also nach wie vor unmittelbar auf ein innovatives und durch den Rezipienten interessant eingestuftes Programm angewiesen (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 80) und müssen darüber hinaus den rechtlichen Vorgaben im Sinne des Medienstaatsvertrages gerecht werden (Karstens/Schütte 2013, S. 30). Aufgrund langanhaltender Geschäftsbeziehungen und Kooperationen mit anderen Anbietern auf der gleichen Wertschöpfungsstufe haben etablierte TV-Anbieter tendenziell größere Kostenvorteile aufgrund ihrer stärkeren Verhandlungspositionen gegenüber den neuen Marktakteuren wie der Netflix, Inc. (Heil 2014, S. 10). Die Inhalteproduzenten haben jedoch zunehmend Vertrauen in die neuen Verbreitungs- und Verwertungsstrategien der neuen Anbieter gefasst. Im Fall der Netflix, Inc. ist das unter anderem auf den konsequenten Ausbau eines großen internationalen Kooperationsnetzwerkes mit allen Akteuren auf der Wertschöpfungskette zurückzuführen (Song 2020, S. 25). Auch ist das Wertversprechen der neuen Marktteilnehmer an die Rezipienten in Bezug auf die Qualität der Unterhaltung dem der etablierten TV-Anbieter sehr ähnlich, so dass sich auch aus diesem Umstand ein stärkerer Wettbewerb ableiten lässt (Hoelck/Ballon 2016, S. 31).

Um ein Innovator's Dilemma und ökonomische Auswirkungen der starken Disruptionsbewegungen zu vermeiden sowie die publizistische Qualität aufrecht zu erhalten, sind nach Gostomzyk et al. kooperative Strategieansätze seitens der TV-Anbieter vonnöten (Gostomzyk et al. 2019b, S. 14). Die traditionellen TV-Unternehmen bedienen als Folge dessen nicht mehr nur ihr Kerngeschäft, sondern erschließen durch vor- und rückwärtsgerichtete Integrationsstrategien neue Geschäftsfelder und Erlösquellen.

Durch den erhöhten Druck auf dem Content-Beschaffungsmarkt aufgrund der zunehmenden Anzahl an Nachfragern nach attraktiven Content (Heil 2014, S. 10)

können TV-Anbieter durch Rückwärtsintegration tätig werden und Produktionsfirmen in das eigene Unternehmen aufnehmen, die bisher nur als Lieferanten für ihre Geschäftsprozesse auftraten. Darüber hinaus sind auch zeitlich begrenzte Kooperationen und Allianzen mit Unternehmen, die auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen tätig sind, eine Möglichkeit, Zugang zu innovativem Content zu erhalten oder ihn selbst zu produzieren.

Die Innovationsfähigkeit eines TV-Anbieters spielt für dessen nachhaltigen ökonomischen Erfolg eine maßgebende Rolle (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 17). Auch Radtke identifiziert vor allem die Produktentwicklungskompetenz als erfolgskritische Kernkompetenz und betont, dass durch die Entwicklung von Innovationen eine vorteilhaftere Wettbewerbsposition eingenommen werden kann (2010b, S. 134). Somit ist das Innovationsmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor und muss verstärkte Beachtung finden. Der damit zusammenhängende, wachsende Innovationsdruck der Anbieter ist eng verbunden mit den Anforderungen, welche die Digitalisierung und die Konvergenz auf dem TV-Markt mit sich bringen (Schüller 2015, S. 18). Der Vorteil aus Sicht der etablierten TV-Unternehmen ist, dass die Neuentwicklung von Inhalten durch das kreative und erfahrene Potenzial der Mitarbeiter unterstützt werden kann (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 23).

Die Entwicklung neuer und innovativer TV-Formate zur Information und Unterhaltung des Rezipienten ist als Prozess zu verstehen und beginnt mit einer anspruchsvollen Zielformulierung, um die nötige Innovationsenergie im Unternehmen gezielt freizusetzen (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 24). Es schließt sich eine Ideensuche an, bei der unterschiedliche, kreative und dezentral gelegene Quellen genutzt werden, um so viele und ungleichartige Innovationen wie möglich entwickeln zu können (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 24–25). Nach dem anschließenden Prüfen der Ideen durch das Management des TV-Anbieters, Kunden sowie externen Partnern wird eine Entscheidung für oder gegen eine Formatinnovation getroffen (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 26–27). Lediglich die Invention kann nicht bereits eine Innovation abbilden, denn erst bei einem messbaren Erfolg nach der Markteinführung kann von einer Innovation gesprochen werden (Schumpeter 1993, S. 128). Dabei spielt es eine Rolle, ob sich die Innovation in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen lässt und ob sie als Ressource für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sorgen kann (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 24). Dies ist aufgrund der Erfahrungsguteigenschaft des Medienproduktes schwer zu konstituieren.

Nach Christensen et al. ist die reine Bestrebung nach Qualität und besseren Formaten nicht in jedem Fall zielführend, da unter Umständen aufwendiger und teurer produziert wird, als es der Rezipient letztendlich erfordert und dann

auch bereit ist, dafür mit Aufmerksamkeit und/oder finanziellen Mitteln zu bezahlen (2015, S. 48; Niermann/Palmas 2017, S. 340). Etablierte Unternehmen können disruptiven Innovationen neuer Marktteilnehmer nur entgegenstehen, wenn sie nicht auf jede Innovation eines neuen Marktakteurs reagieren (Christensen/Raynor/McDonald 2015, S. 52), sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Produkte einführen, die aus Sicht der Zielgruppe eine Verbesserung der Leistungsmerkmale mit sich bringen (Niermann/Palmas 2017, S. 340). Dies schafft für das etablierte Unternehmen etwas Zeit, auch selbst disruptive Innovationen zu erschaffen, mit denen man letztendlich auch neue Kundengruppen ansprechen kann (Christensen/Raynor/McDonald 2015, S. 53).

Zu diesem Zweck eignen sich für TV-Anbieter vor allem zeitlich befristete, vertikale Kooperationen mit Akteuren auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen in Form von Projektnetzwerken (siehe Abschnitt 3.2.2.2), da Unternehmensnetzwerke generell als innovationsfördernd gelten (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 80). Projektnetzwerke haben sich seit langem als eine zeitlich flexible, reflexive, koordiniert ineinandergreifende und kreative Zusammenarbeit und somit auch für eine innovative Produktentwicklung etabliert (Windeler 2004, S. 55). Diese Produktionsprozesse müssen durch das fokale Unternehmen im Netzwerk, welches in der Regel der etablierte TV-Anbieter ist, stärker gesteuert und im Sinne von Christensen et al. (2015) angepasst werden, um ein Innovator's Dilemma zu vermeiden. Um die Produktionen nicht an Innovationskraft verlieren zu lassen, erfolgt ein Wechsel der Akteure wie beispielsweise durch den Einbezug wechselnder kreativer Mitarbeiter (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 80).

Kooperationen mit Akteuren auf nachgelagerten Stufen können aus Sicht des TV-Anbieters unterstützend bei der Erschließung neuer Marktsegmente und dem damit zusammenhängenden besseren Zugang zum Rezipienten wirken. Ein Beispiel für eine vertikale Kooperation ist die Zusammenarbeit der ARD mit dem digitalen Plattformangebot MagentaTV der Deutschen Telekom AG. So entstanden mit ARD PLUS und ARD PLUS kids zwei zusätzliche Channels im Angebot des digitalen Distributors, die zahlreiche Inhalte aus den Archiven der ARD anbieten. Die ARD nutzt auf diesem Weg die starke Verbreitung ihrer Inhalte an vier Millionen Haushalte und erreicht zusätzliche Rezipienten für ihren kaum genutzten Long-Tail-Content. Für MagentaTV auf der anderen Seite stellt es ein zusätzliches und attraktives Contentangebot für ihre ohnehin sehr ARD-affine Kundschaft dar (Riese et al. 2019, S. 11–12). Aus dieser Zusammenarbeit entstand darüber hinaus im Rahmen einer Ko-Produktion des BR und der Deutschen Telekom AG die zweite Staffel der innovativen Serie „Das Institut“, deren Produktion erst durch die finanzielle Beteiligung des Distributors ermöglicht wurde (Riese et al. 2019, S. 12).

Auch horizontale Kooperationen in Form von strategischen Allianzen eignen sich für eine zeitlich befristete Entwicklung von Innovationen. Ein Beispiel für eine der seltenen Kooperationen im Bereich der Formatentwicklung zwischen einem privaten und einem öffentlich-rechtlichen TV-Anbieter ist das TV-Format „Unser Star für Oslo“ im Jahr 2010. Ausgehend von einer Kooperation zwischen den TV-Anbietern NDR und ProSieben sowie dem TV-Produktionsunternehmen Brainpool TV GmbH wurde das Castingformat „Unser Star für Oslo“ inszeniert, um einen erfolgsversprechenden deutschen Kandidaten für die Teilnahme am Eurovision Song Contest zu finden (Bergt 2012, S. 271). Der Innovationsprozess resultierte aus der Tatsache, dass es der ARD und nach 1996 dem NDR über einen langen Zeitraum nicht möglich war, erfolgreiche Kandidaten für den Traditionswettbewerb auszuwählen. Die Problemlösung bestand darin, einen Kandidaten mit einem geeigneten Lied über ein neuentwickeltes Casting-Format auszuwählen (Bergt 2012, S. 272). Man wählte als Kooperationspartner die Brainpool TV GmbH und einen ihrer damaligen Anteilseigner, den TV-Produzenten und ProSieben-Moderator Stefan Raab, der als Juror und Komponist auch inhaltlich in das Konzept mit eingebunden wurde, um gemeinsam mit ihnen ein Format zu entwickeln, welches größere Aufmerksamkeit und Akzeptanz vor allem bei den jüngeren Rezipienten erzeugte (Bergt 2012, S. 274).

Die Ausstrahlungsrechte des TV-Formats lagen hauptsächlich bei der öffentlich-rechtlichen ARD, die Vorentscheidungen wurden auch vereinzelt bei ProSieben ausgestrahlt (Bergt 2012, S. 276). Das Ergebnis waren höhere Einschaltquoten als in den Vorjahren, die Erstplatzierung der deutschen Kandidatin im Eurovision Song Contest sowie Auszeichnungen für das Format mit dem Bayerischen und Deutschen Fernsehpreis (Mikos 2011, S. 17), so dass hier im Sinne Schumpeters (1993) von einer Innovation gesprochen werden kann.

Durch die Bündelung ihrer jeweiligen Ressourcen erhielten die Kooperationspartner Zugriff auf neue Zielgruppen und es folgte eine positivere Reputation für die beteiligten Sender. Mit den Folgeformaten „Unser Song für Deutschland“ im Jahr 2011 und „Unser Star für Baku“ im Jahr 2012 konnten die Kooperationspartner nicht an den Erfolg der ersten Co-opetition anknüpfen, weder bezüglich der Einschaltquoten noch bei der letztendlichen Platzierung im Songwettbewerb.

Gostomzyk et al. erklären, dass die öffentlich-rechtlichen Anbieter im Rahmen einer Co-opetition mit einem privaten Konkurrenten die eigene Wirksamkeit der Auftragserfüllung sowie der gesellschaftlichen Legitimität verstärken können, respektive der private Anbieter einen Kostenvorteil erlangen und somit wirtschaftlich von einer Co-opetition profitieren kann (2019b, S. 19). Nach § 41 MStV ist es öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen erlaubt, sich an privaten Medienunternehmungen zu beteiligen, solange dies in Verbindung mit den

gesetzlichen Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks steht. Dies betrifft nicht nur die Produktion innovativer Formate, sondern auch eine Zusammenarbeit im Rahmen des Rechteerwerbs (siehe Abschnitt 4.3) sowie die Bildung von Rechercheteams. Werbeallianzen (siehe Abschnitt 4.4) können diesbezüglich verstärkt werden (Gostomzyk et al. 2019b, S. 20). Es müsse dabei beachtet werden, dass der deutsche Rechtsrahmen uneingeschränkte Zusammenarbeiten noch nicht unterstützt und es aufgrund dessen diesbezüglich noch Anpassungen geben muss (Gostomzyk et al. 2019b, S. 20).

4.2.2.2 Crossmediale Contentproduktion

Während sich in konvergenten Entwicklungsprozessen Medien- und Telekommunikationsunternehmen, ihre Märkte und ihre Produkte aneinander annähern und letztendlich verschmelzen, findet bei crossmedialen Prozessen keine Annäherung, sondern eine Überschreitung von klar definierbaren Grenzen statt (Schneider/Ermes 2013, S. 11). Es entsteht durch diese Grenzüberschreitungen eine Weiterentwicklung des Mediensystems sowie eine verschärfte Wettbewerbssituation (Breyer-Mayländer 2018, S. 74). Im Rahmen von Crossmedia-Strategien eines Medienunternehmens werden einmal erstellte Inhalte zeitlich parallel über verschiedene Absatzkanäle distribuiert (Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 69). Schneider und Ermes verstehen Crossmedialität als interne Reaktion eines Medienunternehmens auf die Konvergenz der Medienmärkte (2013, S. 11). Crossmediale Strategien dienen einem Medienunternehmen dabei, erfolgreich Marken von einem Medium auf ein anderes zu transferieren (Siegert 2003, S. 185) und darüber hinaus durch horizontale und/oder vertikale Diversifikation das unternehmerische Risiko zu streuen und Kostenvorteile zu generieren (Schneider/Ermes 2013, S. 14). Die Kostenvorteile lassen sich vor allem aus den Skaleneffekten ableiten, welche vor allem durch die hohen First-Copy-Costs bei TV-Produkten verstärkt werden.

Der Produktionsprozess von Medien aller Gattungen wird vor allem durch vier Schritte bestimmt: Nach der Konzeption (1) und anschließenden Auswahl geeigneter Ideen (2) erfolgt die Produktion im engeren Sinne (3) im Rahmen einer kreativen und einer technischen Phase sowie darauffolgend die Distribution des fertigen Produktes (4) (Wirtz 2019, S. 121). Bereits bei der Konzeption des Inhalts kann auf eine crossmediale Verwertungsstrategie geachtet werden, indem alle redaktionellen Kanäle bereits in den ersten Schritten mit eingebunden werden (Schüller 2015, S. 113). Dies erfordert unter Umständen eine Personalentwicklung hinsichtlich der Stärkung der Projektmanagementkompetenzen der Mitarbeiter und/oder Anpassungen im etablierten TV-Produktions- und Kommunikationsprozess (Schüller 2015, S. 113). Die Vernetzung und Koordination der

oben genannten Prozessschritte erfordert Abstimmungen in der Organisations- und Prozessstruktur des Unternehmens, um Doppelstrukturen zu vermeiden und Synergien zwischen den Beteiligten entstehen zu lassen (Breyer-Mayländer 2018, S. 75; Schneider/Ermes 2013, S. 16).

Die Digitalisierungsmöglichkeiten des Endproduktes sind bei crossmedial angelegten Produktionsprozessen der Ausgangspunkt. Die Reichweite, die durch ein TV-Produkt über den eigenen Distributionskanal erreicht wird, ist trotz des sich verändernden Nutzerverhaltens ein erfolgskritischer Indikator und gibt den Werbetreibenden Auskunft über die Attraktivität der Werbefläche. Sinken die Zuschauerzahlen und damit dieser Indikator unter einen kritischen Schwellenwert, kann dies für den TV-Anbieter Verluste bei den Werbeeinnahmen bedeuten. Das ist vor allem für gewinnmaximierend orientierte Free-TV-Unternehmen von großer Bedeutung. Sobald die digitalisierten Produkte für die Distribution auf verschiedenen Kanälen abgestimmt werden, spricht man von Crossmedialität (Breyer-Mayländer 2018, S. 74). Besonders in der Werbung ist dies bereits seit langem ein Mittel, um die Reichweite mithilfe einer inhaltlich durchgängigen und medienübergreifenden Kampagne zu erhöhen (Schweiger 2016, S. 303).

Crossmediale Produktionsstrategien erfordern inhaltlich abgestimmte Konzepte aller Redaktionen, die mit der Erstellung des Produktes in Verbindung stehen. Darüber hinaus muss bereits frühzeitig auf die Durchgängigkeit des Markenbildes geachtet werden, um einen erfolgreichen Markentransfer von einem Markt in den anderen zu gewährleisten und eine aufeinander abgestimmte Distribution auf den Rezipienten- als auch den Werbemärkten zu ermöglichen (Breyer-Mayländer 2018, S. 75). Des Weiteren darf bei der Produktion nicht der Rechte- und Lizenzhandel außer Acht gelassen werden. Die spätere Veräußerung von Rechten und Lizenzen an Dritt- und Plattformanbieter, welche durch die Rezipienten ebenfalls stark nachgefragt werden, stellt eine nicht zu vernachlässigende Größe in der Wertschöpfung dar (Franquet/Villa Montoya 2014, S. 2302).

Kooperationspartner aus anderen Mediengattungen können im Rahmen des Produktionsprozesses den TV-Anbietern neue Märkte öffnen und somit bei der Überschreitung der Mediengrenzen unterstützend wirken. Darüber hinaus müssen sie bereits in den ersten Phasen der Produktion beratend tätig sein und fehlendes Know-how des TV-Anbieters ausgleichen. Neben der Produktentwicklungskompetenz sowie der Fähigkeit zur Risikominimierung ist auch eine effiziente Organisation der Produktionsprozesse ein Erfolgsfaktor bei der Contentproduktion (Noam 2018, S. 44).

Projektnetzwerke sind eine bei der TV-Produktion häufig anzutreffende Organisationsform. Diese Arten von Netzwerken sind naturgemäß komplex und erfordern eine starke Abstimmung zwischen den Akteuren (siehe Abschnitt 3.2.2.2). Die Komplexität und somit der Abstimmungsbedarf nehmen zu, je mehr Kooperationspartner in einem Projektnetzwerk beteiligt sind. Das fokale Unternehmen muss daher für das anstehende Projekt geeignete Partner auswählen, die im Rahmen einer Kooperation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sorgen können. Nach Radtke wurden vor allem die Reputation, die Beziehung zum Rezipienten sowie der Aufbau einer starken Marke als wertvolle Ressourcen identifiziert (2010b, S. 159, siehe hierzu auch Abschnitt 3.3.3.3) und aus Sicht des fokalen Unternehmens werden diese im Rahmen einer kooperativen Produktionsphase angestrebt. Durch erfolgreiche crossmedial angelegte Produktionen und Formate lassen sich diese Ressourcen erreichen und man erhält darüber hinaus eine größere Reichweite, auch wenn das Unternehmen zu diesem Zweck einen Verlust der Exklusivität der Inhalte in Kauf nehmen muss.

Um vor allem im Hinblick auf die Relevanz des Werbemarkts nicht an Aufmerksamkeit durch die neuen digitalen Konkurrenzangebote zu verlieren, können vertikale oder horizontale Kooperationen für TV-Anbieter zielführend sein. Durch die Digitalisierung des Bewegtbildproduktes haben Rezipienten zahlreiche technologische Möglichkeiten, sich unerwünschter Werbung im Rahmen von Bewegtbildangeboten zu entziehen (siehe Abschnitt 2.4.2.1). Neben neuen Formen der Werbeausstrahlung wie beispielsweise durch die Einführung der Splitscreen-Werbung werden auch neue Marketinginstrumente wie beispielsweise Branded Entertainment eingesetzt, um dem Aufmerksamkeitsverlust der Rezipienten zu verhindern (Kunz/Elsässer 2016, S. 54). Redaktionell aufbereitete Inhalte vermischen sich vollständig mit den inhaltlich ursprünglich getrennten Bereichen der Werbung und der zu bewerbende Gegenstand wird ein Teil oder sogar der Kern der Handlung des Bewegtbildformats. Das setzt eine notwendige Berücksichtigung des Werbegegenstands in einer frühen Produktionsphase (Konzeption und/oder Auswahl der Idee) voraus, um diesem eine Plattform geben zu können (Duttenhöfer 2006, S. 70). Dadurch verändern sich die Rollen der Akteure im Produktionsprozess, da die Werbetreibenden als Ko-Produzenten bei der Entwicklung des Medieninhalts mitwirken und somit ebenfalls zu Anbietern werden (Duttenhöfer 2006, S. 70).

Da sich der Rezipient freiwillig für den TV-Konsum entscheiden soll, muss das TV-Produkt einen unterhaltenden und/oder informativen Charakter aufweisen, den er als wertvoll einstuft und im besten Fall sogar weiterempfiehlt. Mini-Serien mit wenigen und kurzen Folgen, die auf verschiedenen Kanälen distribuiert

werden können, sind eine häufig anzutreffende Form von Branded-Entertainment-Formaten. Ein Beispiel für ein erfolgreiches Branded-Entertainment-Format ist die komödiantische Webserie „Der Lack ist ab“, welche durch den Schauspieler und Produzenten Kai Wiesinger entwickelt wurde. Die ersten Staffeln wurden durch die ProSiebenSat.1 Digital GmbH und die Phantomfilm GmbH produziert und auf der Internetseite des Senders Sat.1 sowie auf der zu diesem Zeitpunkt zur ProSiebenSat.1 Media SE angehörigen Videoplattform MyVideo ausgestrahlt. Finanziert wurden die ersten Staffeln der Serie durch die Opel Automobile GmbH, der Vodafone GmbH und der Obi Group Holding GmbH, welche die Serie in ihre eigenen Internetauftritte mit einbauten und darüber hinaus eigene Spots und Printkampagnen veröffentlichten, die sich inhaltlich auf „Der Lack ist ab“ bezogen (Campillo-Lundbeck 2015). Die Produkte und Dienstleistungen der beteiligten Unternehmen wurden in die Handlungen der jeweils nur wenige Minuten andauernden Folgen der Serie intensiv mit eingebaut (Reidel 2017). Der TV-Anbieter Sat.1 erzielte mit der Serie hohe Abrufzahlen und schaffte sich somit ein crossmediales, digitales Umfeld für die werbetreibende Wirtschaft. Sat.1 nutzte für diese Kooperation zum einen seine Reputation als Sender, welcher über eine Kompetenz für deutschsprachige, komödiantisch angelegte Serien verfügt, sowie die guten und stark ausgebauten Beziehungen zur werbetreibenden Wirtschaft. Die Nutzungsrechte wurden an die Amazon.com, Inc. veräußert, welche die Serie mit den Amazon Studios nun ko-produziert und über ihre Plattform Prime Video ausstrahlt (Unkrich 2020).

Der Erhalt der Reichweite ist nicht nur für private TV-Anbieter von elementarer Bedeutung. Auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk muss aus Gründen der Rechtfertigung gegenüber den Rundfunkbeitragszahlern eine starke Reichweite auf dem Rezipientenmarkt erreichen. Kooperationen im Hinblick auf die Produktion von crossmedial nutzbaren Inhalten zur Ansprache jüngerer Rezipienten kann vor allem für die öffentlich-rechtlichen TV-Anbieter eine Lösung für das Problem darstellen, dass das lineare TV-Angebot durch die jüngere Zielgruppe schwächer genutzt wird als durch ältere Mediennutzer (Egger/Gerhard 2019, S. 390; Hennig-Thurau et al. 2019, S. 16). Mithilfe des Online-Jugendangebots funk wird das Ziel der öffentlich-rechtlichen Kooperationspartner ARD und ZDF verfolgt, zielgruppenspezifische Inhalte für verschiedene, aber vor allem digitale Distributionskanäle zu produzieren (Stark/Steiner 2018, S. 77). Da die öffentlich-rechtlichen Anbieter aus Sicht jugendlicher Rezipienten keine positiv besetzte Reputation haben, baut das Netzwerk funk neue Marken und Formate auf, ohne sich dabei inhaltlich auf die großen Muttersender zu beziehen (Stark/Steiner 2018, S. 86). Die Inhalte werden über die eigene Plattform sowie über Plattformen von Drittanbietern wie Facebook und YouTube distribuiert. Um das Angebot

zu finanzieren, wurden die Spartenkanalangebote ZDFkultur und EinsPlus abgeschaltet und mehr als 40 Mitarbeiter betreuen nun ein Produktionsnetzwerk aus Redaktionen und Webvideo-Produzenten (Stark/Steiner 2018, S. 85–86).

4.2.2.3 Kollektive Strategien in Produktionsnetzwerken

Die Ziele der Kooperationspartner innerhalb eines Netzwerkes können sich überschneiden, es besteht aber ebenso die Möglichkeit, dass die Zielsetzungen und somit die Kooperationsabsichten der einzelnen Partner in Konkurrenz zueinander stehen. Innerhalb eines Unternehmens erfolgen übergreifende Abstimmungen des strategischen Handelns auf der Ebene des Gesamtunternehmens, der Ebene der Geschäftsbereiche sowie der Ebene der Funktionalbereiche, welche sich aber auch unternehmensübergreifend auswirken können (Sydow/Möllering 2004, S. 230). Die üblichen Ziele von Kooperationspartnern bei der Bildung eines Netzwerkes sind Risikominimierung, Kostenreduktion und der Zugang zu neuen Absatzmärkten, welche aber bei den Netzwerkteilnehmern unterschiedlich stark ausgeprägt sein können und dies somit einen erhöhten Koordinationsaufwand seitens der Partner bedeutet (Sigler 2010, S. 99). Zielkonflikte lassen sich durch vorab formulierte und festgelegte kollektive Strategien, die sich als ein zwischen den Beteiligten abgestimmtes strategisches Handlungsmuster definieren lassen, vermeiden (Sydow/Möllering 2004, S. 229).

Im Falle einer kollektiven Produktionsstrategie im Rahmen einer TV-Produktion geht es um die gemeinsame Abstimmung in den Funktionsbereichen Contententwicklung, -beschaffung, -produktion sowie -distribution entlang der TV-Wertschöpfungskette. Empfehlenswert ist dabei eine Kundenorientierung durch den Einsatz interorganisationaler Informationssysteme innerhalb des Netzwerkes (Sydow/Möllering 2004, S. 231–232). Bei vertikal ausgerichteten Kooperationen können durch das fokale Unternehmen, welches in TV-Projektnetzwerken in der Regel der TV-Sender und/oder der TV-Produzent ist (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 80), trotz der durch Abstimmung erlangten kollektiven Strategie auch hierarchische Strukturen im Netzwerk etabliert werden (Sydow/Möllering 2004, S. 231). Bei co-opetitiven, also horizontal ausgerichteten Kooperationen im Rahmen der Contentproduktion wird durch Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe das kollektive Ziel verfolgt, Produktionskapazitäten gemeinsam zu nutzen, um auf externe Ressourcen zuzugreifen und/oder eigene Kapazitäten auszulasten (Sydow/Möllering 2004, S. 242–243), so dass Kostenvorteile für die Partner entstehen. Bei der Wahl für eine co-opetitive Zusammenarbeit muss berücksichtigt werden, dass diese Kostenvorteile nicht durch die Kosten für die Koordination der Kooperation, die bei einer zuvor miteinander abgestimmten Contententwicklung entstehen, wieder minimiert werden.

Durch Co-opetition können in Produktionsnetzwerken neue Situationen erschaffen werden, die für alle Beteiligten zu einem strategischen Nutzen und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen können (Küng/Picard/Towse 2008, S. 132). Ein Wettbewerb basiert somit nicht mehr nur ausschließlich auf dem Prinzip der Konkurrenz, sondern fördert co-opetitive Strategien von einem oder auch mehreren Akteuren in einem Netzwerk (Daidj/Jung 2011, S. 54). Co-opetition wirkt sich sowohl auf die unternehmensexterne Ebene der Branchenstruktur als auch auf eine interne Ebene aus und beeinflusst somit Ressourcen und Kompetenzen der kooperierenden Unternehmen (Daidj/Jung 2011, S. 54).

Ein integriertes Contentmanagementsystem umfasst alle Ebenen des Wertschöpfungsprozesses eines Bewegtbildanbieters. Produktionsstrategien sind in der TV-Branche traditionell stark kooperativ ausgeprägt und Content entsteht vornehmlich im Rahmen von Netzwerkstrukturen. Durch die Konvergenz der Märkte und durch die zunehmende Digitalisierung entstehen nun auch in weiteren Bereichen des Contentmanagements neue Möglichkeiten einer kooperativeren Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern. Welche Folgen diese Entwicklungen für das Packaging und die Distribution eines TV-Anbieters haben, wird im Folgenden erläutert.

4.2.3 Contentpackaging im TV-Wertschöpfungsnetzwerk

TV-Anbieter spielen traditionell die Schlüsselrolle bei der Bündelung respektive des Packagings von Fernsehinhalte für ihre Rezipienten und Werbekunden und der dadurch ermöglichten Segmentierung der Zuschauergruppen (Doyle 2016, S. 694). Darüber hinaus geben sie den Zuschauern durch die Bündelung des Programms und dem damit zusammenhängenden Branding eine Orientierungshilfe im TV-Markt (Doyle 2016, S. 700). Die optimierte Zusammenstellung des Programms eines TV-Anbieters hängt von vielen Faktoren ab. Der Geschäftsmodelltypus des Senders, sein öffentlicher Programmauftrag, seine Zielsetzungen bezüglich des Nutzungsverhalten und seine Einbindung in eine gesamtunternehmerische Strategie spielen bei der Programm- und Formatauswahl sowie deren anschließenden Zusammensetzung eine Rolle (Karstens/Schütte 2013, S. 130).

Die öffentlich-rechtlichen TV-Anbieter müssen den Nutzern im Rahmen des festgelegten Programmauftrags eine Zusammenstellung aus Unterhaltung, Bildung, Information und Kultur bieten (MStV 2020, S. 26). Die privaten Sender streben eine Gewinnmaximierung an und zielen daher mit ihrem Angebot primär auf eine hohe Einschaltquote ab, um ein interessantes Umfeld für die werbetreibende Industrie zu schaffen. Pay-TV-Sender unterliegen dagegen den

Erwartungen ihrer Nutzer, die als zahlende Abonnenten ein aktuelles Programm erwarten (Karstens/Schütte 2013, S. 132). Während Free-TV-Anbieter vor allem auf den Audience Flow im Programm achten müssen, um nach dem Ende einer Sendung möglichst wenig Zuschauer zu verlieren (siehe Abschnitt 2.2.4.3), müssen Pay-TV-Anbieter dauerhaft ausreichend Abonnenten halten, um mit den Einnahmen ihr Angebot finanzieren zu können (Karstens/Schütte 2013, S. 132).

Senderfamilien sind in der Lage, durch Zielgruppenfragmentierung die in Paketen eingekauften Lizenzen auf unterschiedlichen Sendern zu verteilen, um somit die Inhalte möglichst optimal nutzen zu können. Vor allem die großen Senderfamilien sind in der Lage, qualitativ hochwertige und somit kostenintensive Lizenzen im Rahmen von Package Deals zu erwerben (Geser 2014, S. 80; Karstens/Schütte 2013, S. 215). Auch fällt es Senderfamilien durch die konzerninternen Vermarkter leichter, den Werbekunden verschiedenartige Möglichkeiten zur effizienten Werbung in den Programmen der Tochttersender anzubieten und attraktive Rabattsysteme zu gewährleisten.

Ein integriertes Contentmanagement unterstützt den TV-Anbieter im Zuge der Digitalisierung und im Hinblick auf das TV-Wertschöpfungsnetzwerk bei der Unterstützung aller Bündelungsprozesse, der Ausbildung neuer Geschäftsmodelle sowie der Erschließung von zusätzlichen Absatzkanälen wie beispielsweise dem Verkauf von Rechten und Lizenzen. Im Contentpackaging werden einzelne Module miteinander verknüpft und im Sinne von Cross-Promotion gegenseitige Hinweise auf einzelne Sendungen gegeben (Karstens/Schütte 2013, S. 68). Dabei betreffen die Entscheidungen bezüglich der Programmierung nicht nur die konzern-eigenen Sender, sondern auch eine crossmediale Auswertung der Inhalte kann im Rahmen von Contentpackaging berücksichtigt werden. Hier können Synergieeffekte sowohl bei zeitlich befristeten Kooperationen, die dem Erschließen neuer Märkte dienen, und innerhalb von dauerhaften Netzwerken ausgenutzt werden.

Je nachdem, um welchen Geschäftsmodelltyp es sich handelt, unterscheiden sich die Motive für Kooperationen im Rahmen des Packagings. Öffentlich-rechtliche TV-Anbieter verfolgen vor allem das Ziel, ihren Programmauftrag vollständig zu erfüllen, während private TV-Anbieter ihr Erlösmodell und somit die Werbezeitenvermarktung stärken müssen. Da der publizistische Qualitätswettbewerb in den letzten Jahren durch die deutlichen Rückgänge der Druckauflagen bei Printmedien sowie die starke Präsenz der privaten Streaming-Anbieter in Deutschland nicht mehr so stark ausgeprägt ist, werden nach Gostomzyk et al. Kooperationen mit anderen Medien dazu führen, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen zu erlangen (2020, S. 41–42). Um aber den gewünschten Effekt eines publizistischen Wettbewerbs zu erreichen, müssen neue rechtliche

und medienpolitische Voraussetzungen geschaffen werden, die es ermöglichen, kooperative und co-opetitive Zusammenschlüsse von Medienunternehmen zur Bündelung ihrer Inhalte zu ermöglichen (Gostomzyk et al. 2020, S. 45–46).

Nicht nur die Bündelung der Inhalte spielt für die Programmgestaltung des linearen Angebots eine Rolle, sondern auch die Bereitstellung der Inhalte für eine nonlineare Verwertung auf den sendereigenen Plattformen ist im Rahmen des Contentpackagings relevant. So kann nicht nur die Weiterveräußerung der Rechte und Lizenzen wirtschaftlich attraktiv sein, sondern auch eine Archivierung der Inhalte und somit der Aufbau und die Ausschöpfung eines Long Tails (siehe Abschnitt 2.3.5.2). Kooperationen wurden bisher in diesem Bereich kartellrechtlich unterbunden (Bundeskartellamt 2011, 2013), daher ist derzeit nur der Aufbau eines Long Tails für eine rein konzerninterne Mehrfachverwertung möglich.

Der Rezipient muss bei den Entscheidungen während des ganzen Prozesses der Bündelung mit eingebunden werden (Pagel 2003, S. 257), denn auf Veränderungen des Nutzerverhaltens muss seitens der TV-Anbieter unter Umständen auch spontan reagiert werden können. Dies erfordert im Rahmen des Prozesses fortlaufende Erfolgskontrollen und -bewertungen und fallweise Anpassungen im Programm. Senderfamilien haben an dieser Stelle gegenüber einzelnen Sendern mit einer geringeren Produkttiefe den Vorteil, Formate mit schwachen Einschaltquoten von einem größeren Tochtersender in das Programm eines kleineren Spartensenders zu verschieben, um sie somit weiter abschreiben zu können (siehe Abschnitt 4.3.1).

4.2.4 Contentdistribution im TV-Wertschöpfungsnetzwerk

Das Vorhandensein eines mehrseitigen Marktes erschwert es, die unterschiedlichen Kundenperspektiven vollkommen in das Geschäftsmodell und in die strategischen Zielformulierungen mit einzubeziehen, da differenzierte Kundengruppen unterschiedliche Interessen haben und dies zu Zielkonflikten innerhalb des Unternehmens des TV-Anbieters führt. Pay-TV-Anbieter haben ein direktes Erlösmodell und ihre Kunden können ihre Nischeninteressen unmittelbar gegen die Zahlung eines Entgelts erfüllen (Sanz/Crosbie 2016, S. 80). Aber auch wenn Pay-TV- und Plattform-Anbieter wachsende Marktanteile im deutschen Bewegtbildmarkt verzeichnen (Koch/Beisch 2020, S. 482), werden die Free-TV-Angebote mit einem indirekten Erlösmodell nicht vollständig ersetzt werden, auch wenn die privaten Pay-TV-Anbieter neben ihren indirekten auch hybride Erlösmodelle auf ihren Plattformen etablieren (Sanz/Crosbie 2016, S. 80).

Über die Ausgestaltung von Plattformen wird versucht, den Rezipienten stärker an die Senderfamilien zu binden (Pagel 2003, S. 256). Während für private Anbieter die Möglichkeit besteht, ihre digitalen Distributionsplattformen auch für nicht konzerninterne Anbieter zu öffnen, steht diese Option für eine zusätzliche Erlösgenerierung für öffentlich-rechtliche Anbieter nicht zur Verfügung. Nach wie vor findet also unter allen TV-Anbieter-Typen ein erhöhter Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Rezipienten statt. Der Zugang zu neuen Märkten und somit zu den Rezipienten ist für alle TV-Anbieter ein bedeutendes Motiv für eine kooperative Zusammenarbeit.

Um Rechte und Lizenzen gewinnmaximierend einzusetzen, eignen sich Modelle zur Zweit- respektive Mehrfachverwertung der Inhalte. Somit wird im Rahmen eines Contentmanagements eines TV-Anbieters nicht mehr nur die lineare Verwertung des Inhaltes berücksichtigt, sondern alle Formen der Distribution spielen für die Erlösgenerierung eine Rolle. Der einer Distribution vorangestellte Prozess des Packagings setzt je nach Absatzkanal unterschiedliche Vorgehensweisen voraus. Während bei linearen Kanälen wie Kabel, Satellit und Terrestrik das Programm vollständig vor der Ausstrahlung durch den Sender gebündelt werden muss, sind bei der Distribution über Plattformen vor allem funktionstüchtige Algorithmen relevant, für deren Entwicklung zusätzliches Know-how benötigt wird (Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 68). Crossmedial erstellte Produkte treten als Produktpaket oder als Dachmarke auf, um dann mit differenzierten Eigenschaften der einzelnen Produktmodule über unterschiedliche Kanäle distribuiert zu werden (Köhler/Hess 2004, S. 30).

In der gängigen Praxis stellen TV-Anbieter ihre Inhalte allerdings unverändert in den Mediatheken der Sender den Rezipienten zum Abruf bereit. Lediglich der Zeitpunkt der Veröffentlichung auf der Plattform kann von der linearen Ausstrahlung abweichen und zeitlich vor- oder nachgelagert erfolgen. Da alle Inhalte in digitaler Form vorliegen, sind hier bereits die barrierefreien Voraussetzungen für eine Zweitverwertung im Internet geschaffen. Die TV-Anbieter müssen hierbei beachten, dass bei diesem Vorgehen ein eher geschlossenes TV-Distributions-System mit festgelegten Kanälen auf ein offenes Internet-Plattformsystem trifft, welches innerhalb des Unternehmens hybride Strategien erfordert (Sanz/Crosbie 2016, S. 77).

Vor allem um den Zugang zu den Rezipienten zu erhalten und auszubauen, sind für einen TV-Anbieter zeitlich begrenzte Kooperationen aber auch langfristig angelegte Netzwerkstrukturen bei der Distribution seiner Inhalte zielführend. Als Beispiele können hier zum einen die Plattform funk der öffentlich-rechtlichen Anbieter ARD und ZDF genannt werden (siehe Abschnitt 4.2.2.2) und zum anderen die Kooperation zwischen der ARD und der IPTV-Plattform MagentaTV

der Deutschen Telekom AG. In beiden Fällen hatten die jeweiligen Kooperationspartner das Ziel, die wertvolle Ressource Content einem größeren Publikum anbieten zu können (Hager 2016, S. 9; Riese et al. 2019, S. 11). Der daraus generierte Wettbewerbsvorteil liegt bei den öffentlich-rechtlichen TV-Anbietern in der Möglichkeit, ihrem Programmauftrag gezielter nachzukommen und alle Rezipientengruppen zu erreichen. Aus Sicht des privaten Distributors liegt der Wettbewerbsvorteil in dem Zugang zu neuem und für ihre Kunden attraktivem Content.

Private TV-Anbieter nutzen Kooperationen auf der Wertschöpfungsstufe der Distribution vor allem, um bestehende Werbeflächen im linearen Programm auszubauen und neue Flächen zu erschließen. So bietet beispielsweise die ProSiebenSat.1 Media SE in Kooperation mit ihren Distributionspartnern im Sinne der Produktversionierung die Programme ihrer Tochtersender in HD-Qualität nur für ein zusätzlich zu zahlendes Entgelt an (ProSieben.de 2021). Die Zusammenarbeit mit der Amazon Web Services (AWS) Inc. ermöglicht es dem TV-Konzern darüber hinaus, eine große Cloud Computing-Infrastruktur zu nutzen, um den Rezipienten und Werbekunden neue Möglichkeiten des Inhalteabrufs und der Werbeschaltung zu ermöglichen (IT-Times.de 2020).

Neben den Rezipienten und der werbetreibenden Wirtschaft sind die Käufer von Rechten und Lizenzen die dritte Kundengruppe von TV-Anbietern. Da die Nachfrage nach hochwertigem Content wächst und somit die Verhandlungsstärke der Anbieter von Rechten als hoch einzuordnen ist (Porter 2013, S. 65), müssen TV-Anbieter über alle Wertschöpfungsstufen hinweg ein integriertes Rechtemanagement implementieren, um diese Position gewinnmaximierend zu nutzen. Welche Anforderungen dies an ein Rechtemanagement eines TV-Anbieters im TV-Wertschöpfungsnetzwerk stellt, wird im Folgenden erläutert.

4.3 Anforderungen an das Rechtemanagement eines TV-Anbieters im TV-Wertschöpfungsnetzwerk

4.3.1 Nutzungs- und Verwertungsrechte für Content als Wirtschaftsgüter und die Bedeutung des Rechtemanagements als Kernkompetenz eines Bewegtbildanbieters

Der Zugang zu und die Verwaltung von attraktiven Nutzungs- und Verwertungsrechten (siehe hierzu Abschnitt 2.4.2.3) gelten für TV-Anbieter als zentrale Kompetenz und wird daher in der Literatur als wichtiger Bestandteil des

strategischen Managements und des Finanzmanagements eines TV-Anbieters betrachtet (Gläser 2014, S. 411; Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 465; Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 129; Zabel 2020, S. 627). Die Liberalisierung des Marktes, die Entstehung der Spartenkanäle und die zunehmende Digitalisierung führen zu einem immer engeren Konkurrenzfeld bei der Nachfrage nach nicht selbst erstellten Bewegtbildinhalten (Talka 2013, S. 101). Ebenfalls ausschlaggebend für die strategische Relevanz ist der Umstand, dass Aufwendungen für Nutzungs- und Verwertungsrechte ein wesentlicher Kostenfaktor bei einem TV-Anbieter sind (Zabel 2020, S. 624). Die weiteren Verwertungsmöglichkeiten von Rechten nach Ablauf der eigenen Nutzung des Contents und somit die Erzielung des angestrebten Return on Investment (ROI) müssen bereits im Rahmen des Rechteeinkaufs berücksichtigt werden (Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 465). Darüber hinaus muss durch ein Digital Rights Management (DRM) technologisch sichergestellt werden, dass die Rechte auch eingehalten werden und Inhalte nicht ohne berechtigten Zugang durch Rezipienten abgerufen werden können (Frieden 2014, S. 68). All diese Faktoren erfordern festgelegte Verantwortlichkeiten des Managements für alle Aspekte des Contentmanagements sowie eine enge Abstimmung mit anderen Managementbereichen wie dem Controlling und der Programmplanung (Popp/Parke/Kaumanns 2008, S. 465)

Ein TV-Anbieter verfolgt mit der Einführung eines Rechtemanagements das Ziel, alle Tätigkeiten entlang der Wertschöpfung, welche die für das TV-Unternehmen wertvolle Ressource Nutzungsrecht betreffen, innerhalb des Unternehmens transparent und wirtschaftlich zu gestalten (Zabel 2020, S. 624). Neben dem DRM, welches dazu dient, unerlaubte Zugriffe auf Content zu unterbinden, soll an dieser Stelle vor allem das kommerzielle Rechtemanagement (Grisebach 2005, S. 43; Talka 2013, S. 95) dahingehend untersucht werden, ob ein TV-Anbieter durch seine Anwendung nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen kann. Der Ursprung von Wettbewerbsvorteilen ist für Unternehmen nicht in einer einzelnen Ressource zu finden, sondern basiert auf der Fähigkeit des Unternehmens, alle zur Verfügung stehenden Ressourcen zu Kernkompetenzen zu bündeln, um dann auf dynamische Gegebenheiten auf dem Markt reagieren und Kundenanforderungen befriedigen zu können (Pralhad/Hamel 1990, S. 81; Schreyögg/Kliesch 2006, S. 462). Im Sinne des Kernkompetenzansatzes und des Konzeptes der dynamic capabilities kann einem variablen und sich rekonfigurierendem Rechtemanagement im Rahmen des strategischen Managements eines TV-Anbieters nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen, wenn dessen Einführung dazu führt, dass mit der als wertvoll geltenden Ressource Bewegtbildrecht Gewinne erzielt werden.

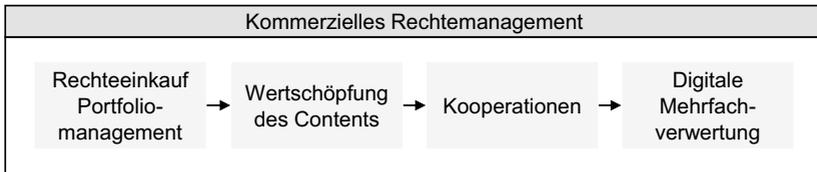


Abbildung 4.1 Kommerzielles Rechtemanagement (eigene Darstellung in Anlehnung an Grisebach 2005, S. 43)

Die Ebene des kommerziellen Rechtemanagements in Abbildung 4.1 beinhaltet den Erwerb der Rechte (1), die Berücksichtigung der gesamten Wertkette des Contents innerhalb des eigenen Unternehmens (2), die strategische Planung von Kooperationen (2) sowie die Planung der anschließenden Mehrfachverwertung der Rechte (4). Das Rechtemanagement fußt darauf, geeigneten Content für das eigene TV-Programm auf den Lizenz- und Rechtemärkten zu erwerben. Das Portfoliomanagement dient bei der Auswahl des Contents dazu, mithilfe von Lebenszyklusmodellen sowie zu beobachtenden Nutzerpräferenzen eine Prognose des Programmbedarfs eines TV-Anbieters oder einer TV-Sendergruppe zu erstellen, um daraus ein attraktives Produktpaket zusammenzustellen (Zabel 2020, S. 625). Vor allem bei Online-Angeboten ist eine unmittelbare Anpassung des Programmangebots aufgrund der Auswertungsmöglichkeiten der Nutzungsdaten in Echtzeit möglich (Zabel/Ramme 2015, 50).

Weitere Kriterien zur Beurteilung der Attraktivität von Bewegtbildinhalten für einen TV-Anbieter sind die Kosten, das Erfolgs- und Verwertungsrisiko und die inhaltliche Attraktivität des Contents (Winter 1999, 59). Für die Beurteilung der Attraktivität des Rechtepakets spielen eine Vielzahl von Kriterien eine Rolle. Diese umfassen die Arten der Nutzungsrechte, die Laufzeitdauer, die Exklusivität, die Verwertungsformen, die Sprachfassungen sowie den Umfang der durch das Produktionsunternehmen zur Verfügung gestellten Marketingmaterialien (Talka 2013, S. 98). Da auch die Reputation und der Aufbau einer starken Marke als wertvolle Ressource für einen TV-Anbieter gelten, muss der TV-Anbieter bei der Auswahl und im anschließenden Contentpackaging darauf achten, dass der Content zum gesamten Produktprogramm passt und zur Profilbildung des Senders beiträgt (Zabel 2020, S. 627).

Wie oben bereits beschrieben, sind die Ausgaben für Nutzungsrechte einer der größten Kostenfaktoren bei einem TV-Anbieter (Zabel 2020, S. 624). Darüber hinaus gelten Rechte und Lizenzen als immaterielle Wirtschaftsgüter und

ihre Bilanzierung ist aufgrund der für die Medienbranche typischen Immaterialität erschwert (Ulrich/Glinski 2011, S. 93). Zur Bewertung von Nutzungsrechten gibt es noch keine allgemeingültigen Standards und die Zuordnung zum Anlage- oder Umlaufvermögen sowie die Ermittlung des Werteverzehrs sind nicht immer eindeutig zu vollziehen (Ulrich/Glinski 2011, S. 93).

Es haben sich unterschiedliche Arten der Bewertung von Bewegtbildrechten herausgebildet: Abschreibungen nach einem Schlüssel, Abschreibungen entsprechend der Anzahl der Ausstrahlungen oder leistungsabhängige Abschreibung (Küting/Zwirner 2006, S. 927). Nicht nur erworbene Rechte, sondern auch die Entwicklungskosten für selbst erschaffene Vermögensgegenstände wie Eigen-, Ko- und unechte Auftragsproduktionen, die in Besitz des TV-Anbieters bleiben sollen, dürfen gemäß dem im Jahr 2010 in Kraft getretenen Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) in der Bilanz aktiviert werden (Mindermann/Brösel/Winkler 2009, S. 13). Die Einführung des Aktivierungswahlrechts beruht auf dem Vorsichts- und Objektivitätsprinzip und führt bei einem TV-Sender zu einer sachgerechteren Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (Mindermann/Brösel/Winkler 2009, S. 15). Nach der Fertigstellung des Drehplans darf ein TV-Sender nach § 248 Abs. 2 HGB Rechte an den selbst erstellten oder in Auftrag gegebenen Bewegtbildinhalten in seiner Bilanz aktivieren und im Anlagevermögen ausweisen (Mindermann/Brösel/Winkler 2009, S. 14).

Die Internationalisierung der Konzernstrukturen sowie des Rechtehändels führen dazu, dass internationale Methoden der Rechnungslegung angewendet werden müssen. Nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), nach deren Richtlinien europäische, börsennotierte Muttergesellschaften den Konzernabschluss zu erstellen haben (Backes 2019, S. 153), sind Nutzungsrechte an Bewegtbildern immaterielle Vermögensgegenstände (Intangible Assets), über welche das bilanzierende Unternehmen Verfügungsmacht verfügt und gleichzeitig erwartet, mit dieser Ressource zukünftig noch Umsatz zu generieren (Gläser 2014, S. 514). Die IFRS geben allerdings keine konkreten Regelungen vor, wie Nutzungsrechte beschrieben werden können und es gelten daher die allgemeinen Bewertungsvorschriften (Küting/Zwirner 2006, S. 927).

Darüber hinaus werden Nutzungsrechte an Bewegtbildern in der TV-Branche als Pakete mit mehreren Titeln, die sich auch in ihrer Art unterscheiden können, erworben und auch dadurch wird eine wertmäßige Zuordnung eines Einzeltitels erschwert (Gläser 2014, S. 512). Ulrich und Glinski schlagen für den Fall einer Portfoliobewertung von TV-Formaten vor, die Einzeltitel in Abhängigkeit von ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit in einzelne Kategorien einzuteilen und alle Titel einer Gruppe dann anhand einheitlicher Kriterien zu bewerten (Ulrich/Glinski

2011, S. 96). Es können für diesen Fall drei Content-Gruppen in Anlehnung an die Boston-Consulting-Group-Matrix entsprechend ihres Lebenszyklus differenziert werden: Questions Marks (Erstausstrahlung), Rising Stars (Zweitausstrahlung), Blockbuster (häufigere Ausstrahlung) (Ulrich/Glinski 2011, S. 97). Die Erfolgswahrscheinlichkeiten und damit die Bestimmung der Bewertungskriterien für die jeweiligen Gruppen werden anhand historischer Unternehmensdaten ermittelt und jedes Jahr kalibriert (Ulrich/Glinski 2011, S. 97). Bei Filmen können bestimmte Faktoren identifiziert werden, anhand derer sich ein wahrscheinlicher Erfolg prognostizieren lässt. Hierzu gehören produktinhärente Merkmale wie das Genre, mitwirkende Kreativschaffende oder das Budget sowie produktinduzierte Merkmale wie die Intensität der Werbung für einen Film respektive Kritiken und Auszeichnungen (Hennig-Thurau/Wruck 2000, S. 244).

Das Risiko eines Misserfolgs des Contents und somit der Werteverlust des Nutzungsrechts an diesem kann durch den im Fernsehformathandel üblichen Package Deal gemindert werden. Die großen internationalen Produktionsunternehmen veräußern Nutzungsrechte an Filmen, Serien und Dokumentationen in der Regel in Paketen, um nicht nur die kommerziell erfolgreichen, sondern auch die weniger erfolgreichen und somit für den Abnehmermarkt nicht interessanten Bewegtbildprodukte verkaufen zu können (Zabel 2020, S. 627). Aber auch aus der Sicht der TV-Anbieter kann ein Package Deal im Sinne der Risikostreuung sinnvoll sein. Hier zeigt sich ein relevantes Motiv der horizontalen Integrationsstrategien von TV-Sendergruppen. Weniger attraktiv eingestufte Content kann durch den Käufer über die Spartensender oder über die digitalen Plattformen der Sendergruppe distribuiert werden, während kommerzielle Erfolge und aktuelle Inhalte in das Programm des Muttersenders mit aufgenommen werden. Vor allem bei seriellen Inhalten entsteht hier ein großer Vorteil. Falls trotz positiver Erfolgsprognose ein Film oder eine Serie nicht den gewünschten Erfolg zeigt, welcher in der Regel über die Einschaltquote gemessen wird, kann dieser Content im Laufe seiner Lebensdauer auch über einen Partnersender distribuiert werden (Eggert 2006, S. 25–26) und verliert somit aus Sicht der Sendergruppe nicht an Wert.

Diese Bewertungsproblematiken aufgrund der zahlreichen Wahlrechte und unvorhersehbaren Risiken führen nicht nur zu einer uneinheitlichen Bewertung der intangiblen Vermögensgegenstände und somit zu einer intransparenten Bewertung des gesamten Unternehmens, sondern beeinflussen TV-Anbieter auch bei der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation im Bereich des Rechtemanagements.

4.3.2 Netzwerkstrukturen des internationalen Fernsehformathandels

Der internationale Fernsehformathandel ist eine Kombination aus dem Programimport respektive dem Formatimport sowie der Eigen- und Auftragsproduktion aus Sicht des TV-Anbieters (Hallenberger 2004, S. 159). Im Fernsehformathandel werden Formatlizenzen in Form von einfachen Nutzungsrechten (Fechner 2018, S. 140) erworben, um eine Reproduktion eines erfolgreichen, ausländischen Originals selbst zu produzieren oder dessen Produktion in Auftrag zu geben (Lantzsch 2010, S. 274). In der Regel handelt es sich dabei um Unterhaltungsformate (Lantzsch 2010, S. 276). Ein Lizenzgeber tritt als Anbieter eines Formats in den Markt ein und bietet im Rahmen seines Distributionsmanagements dem Lizenznehmer das Format im Rahmen seines Contentbeschaffungs- und Rechtemanagements an, damit dieser anhand des Grundgerüsts eine Reproduktion für ein bestimmtes Land und für einen abgestimmten Zeitraum herstellen kann (Lantzsch 2010, S. 276). Die Eigen- oder Auftragsproduktion des gekauften Formats wird wie bei eigenständig entwickelten Formatinnovationen ebenfalls im Rahmen von Projektnetzwerken unter Mitwirkung verschiedener Akteure durchgeführt, bei denen die vernetzte Contentproduktion und der internationale Know-how-Transfer elementare Erfolgskriterien darstellen (Lantzsch 2010, S. 274).

Eine Formatlizenz beinhaltet bestimmte charakteristische, standardisierte und unverwechselbare Merkmale wie Set-Entwürfe, Logos, Design, Musik und choreographische Abfolgen, die in jeder Folge eines Formats wiederkehren (Heinkelein 2003, S. 189–199). Diese Zusammensetzung ergibt ein erprobtes Konzept, welches das Risiko eines Misserfolgs aus Sicht des Lizenznehmers verringert (Lantzsch 2010, S. 277). Formate sind somit Know-how-Pakete, deren Leistung insbesondere der eigentlich vermarktungsfähige Kern eines TV-Formats ist (Chalaby 2011, S. 294; Lobigs et al. 2005, S. 109), welcher schließlich außerhalb des Herkunftsland lizenziert wird, um an das lokale Publikum angepasst zu werden (Chalaby 2011, S. 296). Ein erfolgreiches Beispiel für ein internationales Fernsehformat ist die britische Sendung „I’m a Celebrity ... Get Me Out of Here!“, dessen Lizenz in elf weitere Länder verkauft wurde. Der Lizenznehmer der deutschen Version „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ ist die RTL Group SA. Sie nutzt in diesem Fall eine Kombination aus Personen, Format- und Genremarken und schafft mit dem Format einen hohen Wiedererkennungswert, eine Stärkung der eigenen Sendermarke sowie eine enge emotionale Bindung an den Zuschauer (Aumüller 2011, S. 174–175). Eines der international erfolgreichsten TV-Formate ist die britische Quizsendung „Who Wants to Be a Millionaire“, welches in über

100 Länder verkauft wurde (Chalaby 2011, S. 305) und in Deutschland unter „Wer wird Millionär?“ bekannt wurde.

Lizenzen für TV-Formate werden bereits seit den 1950er Jahren gehandelt (Chalaby 2011, S. 293), aber die Gründe für den seit den 1990er Jahren zunehmenden internationalen Formathandel sind Globalisierungstendenzen der großen Medienunternehmen sowie die stärkere Internationalisierung der Fernsehmärkte (Lantsch 2010, S. 277). Zu Beginn war der Formathandel nur auf wenige Gebiete beschränkt, aber in kurzer Zeit führte seine wachsende Bedeutung zu tiefgreifenden Veränderungen im strategischen Verhalten der TV-Anbieter (Chalaby 2011, S. 302). Auf allen Stufen der Wertschöpfungskette eines TV-Formats werden einzelne Aktivitäten und Funktionen von unterschiedlichen, internationalen Akteuren übernommen, während einzelne Akteure auch auf allen Wertschöpfungsstufen aktiv sein können. Vor allem die TV-Anbieter sind selbst auf fast allen Stufen der Wertschöpfung am Prozess beteiligt (Lantsch 2010, S. 280–281) und das macht sie zu zentralen Akteuren im Formathandel. Einzelne Aktivitäten entlang der Wertkette übernehmen beispielsweise Produktionsfirmen, Rechthändler und Distributoren. Inwieweit die Organisation dieses Netzwerks durch einen zentralen Akteur gesteuert werden kann, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Je nachdem, wie intensiv sich der TV-Anbieter selbst im Netzwerk einbringt, sind unterschiedliche Formen des Netzwerkaufbaus möglich und die Standardisierung von Leistungsprozessen wird dadurch erschwert (Lantsch 2010, S. 281).

Markteintrittsbarrieren wie die Knappheit der Sendefrequenzen und hohe Produktions- und Distributionskosten spielen keine Rolle mehr und die Anzahl der Akteure im Markt nimmt zu. Dies führt zu einer generellen Preiserhöhung für Content, Nutzungsrechte und TV-Formate sowie zu einem sehr starken Wettbewerb um Top-Inhalte (Zabel 2020, S. 636) und somit zur erhöhten Verhandlungsstärke der Lieferanten im Sinne der Branchenstrukturanalyse sowie zu höheren Preisen (Porter 2013, S. 64). Demgegenüber werden auch viele Contentangebote als weniger attraktiv eingestuft und weisen dadurch ein geringeres Refinanzierungspotenzial aus (Zabel 2020, S. 637). Dies wirkt sich negativ auf den Preis aus. Digitaler Content ist in der Regel zwar für mehrere digitale Verwertungsfenster geeignet, allerdings sinkt seine Werthaltigkeit im Laufe der Zeit sehr stark ab, da die Nachfragezyklen nach neuem Content immer kürzer werden (Zabel 2020, S. 636). Darüber hinaus sinken durch die Digitalisierung die Herstellungskosten von Content und somit die Markteintrittsbarrieren für den Produzenten. Dies führt zu einer erhöhten Zahl an Inhalteproduzenten, zu mehr Content auf dem Markt und einer daraus folgenden grundsätzlichen Preissenkung (Zabel 2020, S. 638).

TV-Anbieter müssen als Akteure im internationalen Formathandel somit auf viele Faktoren Rücksicht nehmen, um mit dem Erwerb von Formatlizenzen Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Aus Sicht des TV-Anbieters muss gemäß der marktorientierten Strategielehre die Verhandlungsstärke der Lieferanten berücksichtigt werden. Vor allem bei kostenintensivem Top-Content muss der TV-Anbieter, ob das Format in das Contentportfolio des Senders passt und inwieweit das Format an den Sender und an das Zielpublikum noch angepasst werden kann, ohne die Lizenzrechte zu verletzen. Qualitativ hochwertige Formate können aus Sicht der ressourcenorientierten Strategielehre durchaus dabei helfen, die Reputation der eigenen Sendermarke zu stärken und einen intensiven Zugang zum Rezipienten aufzubauen.

Da TV-Anbieter aber auch selbst als Formatexporteure im Markt auftreten, um sich von der werbetreibenden Industrie etwas unabhängiger zu machen (Talka 2013, S. 111), ist es wichtig, im internationalen Netzwerk auf eigene innovative Produktionen aufmerksam zu machen und eine größtmögliche Reichweite zu erzielen. Unterstützend wirken dabei digitale Filesharing-Systeme und die Nutzung von frei zugänglichen Streaming-Plattformen wie YouTube, die dem netzwerkinternen Informationsfluss dienen sowie direkte Kontaktaufnahmen zu potenziellen Kunden ermöglichen (Chalaby 2011, S. 306; Talka 2013, S. 110).

4.4 Die Entwicklung der Werbefinanzierung im TV-Wertschöpfungsnetzwerk unter Berücksichtigung der Theorie der mehrseitigen Märkte

4.4.1 Mehrseitige Märkte in der TV-Branche und die Herausbildung eines TV-Ökosystems

Durch die zunehmende Konvergenz und die Digitalisierung der Medienprodukte spielen die Aktivitäten auf mehrseitigen Märkten eine zunehmend starke Rolle für die Akteure. Gerade für werbefinanzierte TV-Anbieter sind die starken Effekte zwischen den Konsumenten und der werbetreibenden Industrie besonders relevant, da sie auf die Finanzierung durch Werbung angewiesen sind und somit den Nutzen aus Sicht des Rezipienten stark im Fokus behalten müssen. Da das TV-Programm von Free-TV-Anbietern kostenlos durch den Rezipienten abgerufen wird und die Nachfrage somit nicht über den Preis geregelt werden kann, muss das Programm des Anbieters derart attraktiv sein, dass durch eine hohe Einschaltquote ein interessantes Werbeumfeld für die Werbekunden entsteht

(Dewenter/Rösch 2015, S. 123). Kooperationen auf dem Werbemarkt ermöglichen aus Sicht des TV-Anbieters den Zugang zu weiteren Kundengruppen.

Viele Effekte in der TV-Branche, die im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung stehen, beruhen auf der Mehrseitigkeit des Marktes (Doyle 2013, S. 13, Abbildung 2.2) und den damit zusammenhängenden indirekten Netzeffekten (Dewenter/Rösch 2015, S. 139). Bei indirekten Netzeffekten in mehrseitigen Märkten hängt der Nutzen der einen Kundengruppe von der Größe des Nutzens der anderen Kundengruppe ab. Im Falle der TV-Branche herrschen indirekte Netzeffekte vor, da der Nutzen der werbetreibenden Industrie in Zusammenhang mit der Einschaltquote und somit dem Interesse und Nutzen des Konsumenten steht. Da aber zu häufige Werbeunterbrechungen den Rezipienten wiederum stören würden, spricht man im Falle des werbefinanzierten TV von einseitig positiven Netzeffekten (Dewenter/Rösch 2015, S. 31). Die privaten Free TV-Anbieter treten als Verbindungsstück dieser beiden Nutzergruppen auf, daher wird in diesen Fällen von einem zwei- oder mehrseitigen Markt gesprochen (siehe hierzu Abschnitt 2.2.3 sowie Armstrong 2006; Blair/Romano 1993; Evans 2003; Gustafsson 1978; Zerdick 2001).

Für das zentrale Unternehmen ist es wichtig zu wissen, von welcher Kundengruppe der stärkere Netzeffekt ausgeht, um gerade diese Gruppe besonders subventionieren zu können (Dewenter/Rösch 2015, S. 124). In der Free-TV-Branche sind dies aufgrund der oben genannten Einseitigkeit der Netzeffekte die Rezipienten, daher muss ihnen ein attraktives Angebot im Austausch gegen ihre Aufmerksamkeit unterbreitet werden. Darüber hinaus muss der Anbieter darauf achten, dass negative Netzeffekte wie beispielsweise ein zu hoher Anteil an Werbung im Programm den Rezipienten nicht zu der Entscheidung leitet, sich für ein anderes Programm zu entscheiden. Zu diesem Zweck entwickeln TV-Anbieter neue attraktive und integrative Werbeformate (siehe Abschnitt 2.4.2.1).

Sobald mehr Akteure in den Markt eintreten, kommt es zu einem stärkeren Wettbewerb und die nachgefragten Mengen bei einem einzelnen Anbieter sinken. Darüber hinaus können vorhandene Netzeffekte durch die Anbieter nicht mehr optimal genutzt werden, da sie mit ihrem Programm aufgrund der Fragmentierung des Zuschauermarkts nur noch kleinere Zuschauergruppen ansprechen (Dewenter/Rösch 2015, S. 183). Trotz vieler neuer Akteure wächst ein Markt eher zu einem Oligopol heran, wenn die Netzeffekte besonders stark sind (Dewenter/Rösch 2015, S. 186). Für die traditionellen TV-Anbieter heißt das im Umkehrschluss, dass die Netzeffekte auch in Zukunft stark genug sein müssen, um die aktuell immer noch vorherrschende oligopolistische Struktur des deutschen TV-Marktes aufrecht zu erhalten, um weiterhin hohe Preise auf

dem Werbemarkt realisieren zu können (Dewenter/Rösch 2015, S. 226). Dieser Kausalzusammenhang ist eine Ursache für die vertikalen und horizontalen Integrations- und Kooperationsstrategien von TV-Anbietern. Sie helfen den Sendern dabei, ein breites Publikum anzusprechen, ein starkes Werbeumfeld zu generieren und somit Preise zu erheben, die oberhalb der Grenzkosten des Unternehmens liegen.

Die konsequente Digitalisierung, die damit einhergehenden disruptiven Veränderungen der bestehenden Bewegtbildmärkte sowie die hohe Popularität der Social-Media-Plattformen wie Instagram und der Streaming-Plattformen wie Netflix erfordern zunehmend kooperative Strategieansätze der TV-Anbieter anstatt ausschließlich bilateraler Geschäftsbeziehungen (Alvarez-Monzoncillo 2012; Evens 2014, S. 65). Das Ergebnis der zunehmenden Kooperationsbemühungen in der TV-Branche ist ein komplexes Ökosystem, welches die Entstehung neuer Geschäftsmodelle in einem hyperkompetitiven Umfeld fördert (Evens 2014, S. 65).

Der Begriff Ökosystem stammt aus der Biologie und ist der Systemtheorie entlehnt und wird in der Betriebswirtschaftslehre vor allem bei der Beschreibung von digitalen Plattformen und ihrem Umfeld verwendet (Ammon/Brem 2013, S. 101; Jacobides/Cennamo/Gawer 2018, S. 2256). Unter einem Ökosystem wird nach Geisberger und Broy „eine Ansammlung von Marktteilnehmern, die in Leistungsbeziehungen miteinander stehen und untereinander Güter, Informationen, Dienste und Geld austauschen“ (2012, S. 178) verstanden. Durch komplementäre Aktivitäten dieser Teilnehmer, die eigenständig am Markt tätig sind, können innovative Nutzenversprechen an den Kunden realisiert werden (Jacobides/Cennamo/Gawer 2018, S. 2257). Die Akteure müssen seitens eines zentral angelegten Unternehmens dahingehend koordiniert werden, dass sie langfristig an dieses Unternehmen gebunden werden können (Kaumanns/Siegenheim 2012, S. 38). Komplementoren können im Zuge dessen durch die Bildung von Ökosystemen identifiziert und über einen längerfristigen Zeitraum an das Unternehmen gebunden werden, da sie sich dadurch Zugang zu einer größeren Nutzerbasis erhoffen (Dorfer 2018, S. 34).

Ein Ökosystem nutzt digitale Kanäle für den Austausch von Leistungsbeziehungen der einzelnen Akteure. Die Grenzen eines digitalen Ökosystems werden durch Inhalte und Dienste sowie deren technischer Soft- und Hardwarebasis erreicht (Ammon/Brem 2013, S. 102). Das digitale Ökosystem von Apple ist beispielsweise geschlossen, da Apple-Nutzer die gewünschten Inhalte nur über eine Apple-Software und Apple-Endgeräte rezipieren können. Kunden von geschlossenen digitalen Ökosystemen haben bei der Nutzung Vorteile durch die konfigurierbare Verknüpfung von Hardware, Software und neuen Mehrwertdiensten (Ammon/Brem 2013, S. 102).

In der TV-Branche herrscht traditionellerweise ein offenes System. Seit der Liberalisierung des TV-Marktes 1984 können private TV-Anbieter nach einer Zulassung durch die jeweils zuständige Landesmedienanstalt (MStV 2020, S. 53) sowie der Frequenzuteilung durch die Bundesnetzagentur (TKG 2017, § 55 Abs. 1 Satz 2) ein unter Berücksichtigung der Vorgaben des Medienstaatsvertrags frei gestaltbares Programm senden, welches mit jedem entsprechend ausgestatteten und an das Distributionsnetz angeschlossenen TV-Endgerät empfangbar ist. Durch die Digitalisierung wurden die Distributionsmöglichkeiten sogar noch durch zusätzliche Digitalkanäle erweitert und viele Sender bieten ihr Programm auch zusätzlich und frei abrufbar in den Mediatheken an.

Die TV-Branche entwickelt sich durch zunehmende Netzwerkstrukturen von einem zweiseitigen hin zu einem mehrseitigen Markt, der neben den Rezipienten und der werbetreibenden Industrie auch unabhängige Produktionsfirmen und Rechthändler miteinbezieht (Hoelck/Ballon 2016, S. 17). Sie bilden die dritte Gruppe eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks ab und die bereits identifizierten Netzeffekte erstrecken sich somit auch auf die Rechteinhaber und -händler sowie die Contentproduzenten (Hoelck/Ballon 2016, S. 17).

4.4.2 Neue Erlösstrategien im Rahmen des Wertschöpfungsnetzwerkes im Rahmen der Werbeplatzierung

Das Ziel der werbetreibenden Industrie ist es, durch die Positionierung eines Produktes oder einer Marke in den Medien den Umsatz oder die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens zu steigern (Friedrichsen/Grüblbauer/Haric 2015, S. 42). TV-Anbieter können zu diesem Zweck Sendezeiten und somit den Zugang zu Rezipienten für Werbung und Online-Marketing zur Verfügung stellen (Friedrichsen/Grüblbauer/Haric 2015, S. 42). Eine neue Erlösstrategie seitens der TV-Anbieter ist neben der traditionellen Blockwerbung die Integration von Brand Content, welcher durch Product Placement oder durch Branded Entertainment ermöglicht wird und im Rahmen von Kooperationen mit der werbetreibenden Wirtschaft entsteht. Eine Markenbotschaft im Rahmen eines laufenden Programms erlaubt es den TV-Anbietern, höhere Umsätze zu erwirtschaften als mit dem kompetitiven, über die Werbezeitenvermarkter abgewickelten Buchungssystemen für Zeitslots im Rahmen der Blockwerbung (Zabel/Ramme 2015, S. 62). Dabei muss der TV-Anbieter die Markenbotschaft des werbetreibenden Unternehmens übermitteln, ohne aber die eigene Glaubwürdigkeit als TV-Anbieter zu verlieren. Die Rezipienten erwarten bei den etablierten TV-Anbietern traditionell

eine strengere Trennung zwischen Werbung und Inhalt als bei den neuen Anbietern, die die Werbefinanzierung stärker fokussieren und zu diesem Zweck auch direkt mit den Werbetreibenden zusammenarbeiten (Zabel/Ramme 2015, S. 62).

Neben der eigenen Glaubwürdigkeit spielen auch die Richtlinien des Medienstaatsvertrags eine Rolle, an welche die traditionellen TV-Anbieter bei der Einbindung von Brand Content im laufenden Programm gebunden sind. Nach § 38 MStV sind Produktplatzierungen im Rundfunk zulässig, wenn es sich um Sendungen handelt, die nicht vom TV-Anbieter selbst produziert wurden und wenn es sich um sogenannte Produktionshilfen handelt, welche entgeltfrei bereitgestellt werden. In Nachrichten, Sendungen zum politischen und religiösen Zeitgeschehen, Ratgebersendungen und Kindersendungen sind weder Produktplatzierungen noch Produktionshilfen erlaubt (MStV 2020, S. 38). Darüber hinaus ist in § 8 MStV geregelt, dass Platzierungen von Marken nicht zu stark herausgestellt werden dürfen, um somit nicht unmittelbar zum Kauf anzuregen. Auf eine Produktplatzierung muss der TV-Anbieter zu Beginn der Sendung, nach einer Werbeunterbrechung und zum Ende der Sendung durch eine sendereinheitliche Kennzeichnung hinweisen (MStV 2020, § 8). Diese Regelungen gelten nicht für Streaming-Plattformen und erlauben daher den neuen Akteuren im Bewegtbildmarkt diesbezüglich deutlich mehr Freiheiten bei der Suche nach Kooperationspartnern, um zusätzliche Erlöse durch Platzierung von Brand Content generieren zu können. Auf Plattformen herrscht darüber hinaus auch seitens der Rezipienten eine größere Akzeptanz für solche Werbeformate vor, denn im linearen Programm bei traditionellen TV-Anbietern wird eine striktere Trennung zwischen Werbung und Programm durch die Zuschauer erwartet (Zabel/Ramme 2015, S. 62).

Kooperationen mit der werbetreibenden Wirtschaft bieten aus Sicht eines TV-Anbieters neue Möglichkeiten zur Erlösgenerierung. Diese Kooperationen erfordern allerdings eine enge Abstimmungen mit den Partnern (Zabel/Ramme 2015, S. 63). Dies führt zu hohem koordinativem Aufwand, der mit steigender Anzahl der Kooperationspartner zunimmt. Die werbetreibende Wirtschaft behält dabei die volle Kontrolle über die Inhalte ihrer Markenbotschaft im Rahmen eines TV-Spots. Bei einer Kooperation im Rahmen von Branded Entertainment muss sowohl die werbetreibende Wirtschaft als auch der Programmanbieter respektive die Produktionsfirma zusätzliches Know-how bezüglich kreativer Aspekte wie Ideengenerierung und -umsetzung erlangen, bei denen auch immer die gegenseitigen Erwartungen an den Kooperationspartner berücksichtigt werden müssen (Zabel/Ramme 2015, S. 63). Während im Rahmen von Multi-Channel-Networks (MCNs) (siehe Abschnitt 2.3.4.2) die kooperative Produktion und Vermarktung von Markenbotschaften allgemein üblich ist (Lobato 2016, S. 350–351), stellt

diese Art der Zusammenarbeit mit den Produzenten von Brand Content für traditionelle TV-Anbieter noch eine Besonderheit dar.

Die Mediatheken der großen traditionellen TV-Anbieter verzeichnen in Deutschland einen steigenden Marktanteil im Online-Video-Markt, welcher im Jahr 2020 sogar den Anteil der kumulierten Nutzungshäufigkeit der Streaming-Plattformen leicht übertrifft (Koch/Beisch 2020, S. 489). Die TV-Mediatheken sind dennoch nur ein weiterer Distributionskanal für lineare Programminhalte und es wird kein exklusiver Content produziert. Darüber hinaus haben vor allem die öffentlich-rechtlichen Anbieter deutlich stärkere Abrufzahlen zu verzeichnen als die hauptsächlich werbefinanzierten Free-TV-Anbieter (Koch/Beisch 2020, S. 489). Ein privater TV-Anbieter muss daher entscheiden, inwieweit eine abstimmungsintensive Kooperation mit der werbetreibenden Wirtschaft wirtschaftlich ist und ob die hierbei anfallenden Transaktionskosten nicht höher zu bewerten sind als der Vorteil durch zusätzlichen Umsatz. Hierbei muss der TV-Anbieter die Regelungen des Medienstaatsvertrags beachten (MStV 2020, § 74).

4.4.3 Notwendigkeit von Kooperationsstrategien zur Stärkung des linearen TV in crossmedialen Vermarktungskonzepten

Das lineare Bewegtbildangebot der TV-Sender hat sowohl Effizienz- als auch Kostenvorteile gegenüber individuell und nonlinear abgerufenem Content (Heil 2014, S. 12). Darüber hinaus ist und bleibt es der Schlüssel und ein entscheidender Berührungspunkt für die gleichzeitige Bereitstellung von Bewegtbildinhalten für ein Massenpublikum (Doyle 2016, S. 700). Um ebenso viele Rezipienten über das Internet in gleichem zeitlichem Umfang zu erreichen wie über die klassischen Wege via Satellit, Terrestrik und Kabel sind hohe zusätzliche Kosten aus Sicht der TV-Anbieter vonnöten. Durch die starke Nachfrage nach hochauflösenden audiovisuellen Inhalten auf den Plattformen Netflix oder Prime Video stieg in den 2010er Jahren der sogenannte Downstream-Verkehr, also der zum Rezipienten gehende Datenstrom, so stark an, dass der Bedarf an neuer technischer Infrastruktur der Netzanbieter wuchs, die durch die Plattform-Anbieter teilweise mitfinanziert werden (Heil 2014, S. 12). Es wird fast ein Drittel des weltweiten Datenstroms nur durch Abrufe von Videos der Plattformen der Netflix, Inc. und der Amazon.com, Inc. verursacht (Variety 2018). Da ein solch dedizierter Datenstrom nötig ist, um Rezipienten mit nonlinearer Content zu versorgen, beteiligen sich beispielsweise die Streaming-Anbieter in den USA bereits an den zusätzlichen Kosten für die Netzinfrastruktur (Heil 2014, S. 12). Daher liegen die

wirtschaftlichen Effizienzvorteile aus Sicht eines TV-Anbieters deutlich bei den traditionellen Übertragungstechniken, die den Content den Zuschauern zeitgleich bereitstellt (Heil 2014, S. 12).

Demgegenüber stehen jedoch die neuen Nutzerpräferenzen, welche vor allem bei den jüngeren Zielgruppen zur zunehmenden Verdrängung der linearen Angebote führt (Hennig-Thurau et al. 2019, S. 10), auch wenn das lineare TV immer noch das Medium mit den höchsten Nutzerzahlen in Deutschland darstellt (Brunig/Handel/Kessler 2020a, S. 417). Ein TV-Anbieter muss also aus Kosten- und Effizienzgründen am linearen TV-Programm festhalten, darf aber nonlineare Angebote nicht unberücksichtigt lassen. Empfehlenswert ist daher ein integratives Programmangebot sowie eine hybride Strategie, deren Stoßrichtungen anhand von Kosten- und Erlösvorteilen stets neu beurteilt werden müssen. Vor allem private Free-TV-Anbieter haben weiterhin das Hauptziel, sowohl linear als auch nonlinear ein attraktives Werbeumfeld für die werbetreibende Wirtschaft zu schaffen. Hierbei spielen rückwärts und vorwärts gerichtete Integrationsstrategien der TV-Anbieter (Karstens 2006, S. 147) sowie Kooperationen mit Mitbewerbern, Plattform-Anbietern und Distributoren eine Rolle, um in allen Phasen der Wertschöpfung des Kernproduktes teilzuhaben. Zusätzlich geschaffene Schnittstellen sorgen dafür, dass ein konsistentes Bewegtbildangebot über verschiedene Wege erreichbar ist, ohne dass aber die Komplexität der Schnittstellen den Rezipienten und den Werbekunden überfordert (Heil 2014, S. 15).

Seit seiner Gründung strebt der Streaming-Plattformanbieter Netflix, Inc. (Koch/Beisch 2020, S. 490) Kooperationen mit linearen TV-Anbietern an, die von unterschiedlichen Zielsetzungen geleitet sind. Song unterscheidet vier Typen von Partnerschaften zwischen der Netflix, Inc. und nationalen TV-Markttakteuren: Marketing Deals, Bundling Partnerships, Agreement Deals und Cooperations (2020, S. 17). Im Rahmen der Marketing Deals werden die Angebote von Netflix in Werbekampagnen von Distributoren und Netzanbietern wie Vodafone in den Vordergrund gestellt (Song 2020, S. 18), während bei Bundling Partnerships eine Mobilfunkbündelung für die Bereitstellung und Zahlungsabwicklung bezüglich der Netflix-Inhalte über die Mobilfunkbetreiber angestrebt wird (Song 2020, S. 19). Agreement Deals umfassen alle Partnerschaften von Netflix mit nationalen Breitbandanbietern, die ein Abonnement von Netflix als Verkaufsargument und zur Preisdifferenzierung zweiten Grades zur Neukundengewinnung nutzen (Song 2020, S. 23).

Der vierte, und gleichzeitig am häufigsten auftretende Typus beschreibt Kooperationen von Netflix mit nationalen TV-Anbietern. Aus Sicht des TV-Anbieters wird mit einer Kooperation die Absicht verfolgt, Netflix-Dienste in das eigene Produktprogramm zu integrieren, um eine höhere Einschaltquote zu

generieren (Song 2020, S. 20). In den USA funktioniert das vorwiegend über die Integration der Netflix-Plattform in das Interface von TiVo (Song 2020, S. 20–22), einem digitalen Videorekordersystem, an dessen Entwicklung sowohl Endgerätehersteller als auch TV-Anbieter beteiligt waren (Ansari/Garud/Kumaraswamy 2016, S. 1830). In Deutschland kooperiert Netflix lediglich mit dem Pay-TV-Anbieter Sky, der seinen Rezipienten im Rahmen eines optional zu buchenden Leistungspakets einen integrierten Zugriff auf alle Netflix-Inhalte anbietet (Sky.de 2018).

Kooperative Initiativen von TV-Anbietern, lineare Inhalte auch nonlinear und somit zeitlich unbeschränkt auf Plattformen abrufbar zu machen, sind bisher kartellrechtlich unterbunden worden (siehe Abschnitt 3.2.3). Auch bezüglich der Zugänglichmachung ihrer Inhalte auf den eigenen digitalen Plattformen sind TV-Anbieter strengen Restriktionen des Medienstaatsvertrags unterlegen, durch den in § 32 MStV die maximal zulässigen Verweildauern je nach Genre des Contents bestimmt wird. Das Kooperationsprojekt funk der ARD und des ZDF dient zur Ansprache der jugendlichen Zielgruppen via Plattforminhalten, da junge Zuschauer über die linearen Angebote der öffentlich-rechtlichen Anbieter nur schwer erreichbar sind (Hager 2016, S. 8). Das Projekt dient zwar nicht in erster Linie dazu, die Stärkung des linearen Programms der TV-Anbieter zu forcieren, allerdings haben die Anbieter das Ziel, online eine ähnlich starke Reichweite generieren zu können (Hager 2016, S. 9). Auch die Pläne der öffentlich-rechtlichen Anbieter, eine Europäische Medienplattform zu etablieren, dient vornehmlich dem Zweck, den starken Plattformen YouTube und Netflix entgegenzutreten, und weniger, die Aufmerksamkeit der Rezipienten auf das lineare Programm zu lenken. Um jedoch die vorherrschenden Kosten- und Effizienzvorteile der zeitgleichen Programmdistribution weiterhin zu erzielen, müssen TV-Anbieter nach neuen Kooperationspartnern suchen. Kooperationen bieten in diesem Fall dem TV-Anbieter zum einen die Möglichkeit, Zugang zu neuen Märkten zu erhalten, und zum anderen das eigene lineare Programm durch neue, attraktive Angebote für den Rezipienten attraktiver zu gestalten.

Der Eintritt in neue Online-Werbemärkte ist nach Clasen für etablierte TV-Anbieter keine positiv zu bewertende Option, da die Werbeerlöse auf Onlinemärkten geringer ausfallen als im traditionellen Vertrieb (2013, S. 106). Dies ist auch als einer der Gründe dafür zu nennen, dass vor allem private TV-Anbieter ihren Content nicht vollständig und kostenfrei in ihren Mediatheken anbieten (Clasen 2013, S. 106). Sie versuchen diesem Dilemma durch die Umgestaltung ihrer Mediatheken hin zu teilweise entgeltpflichtigen Video-Plattformen zu entgehen und die Daten der Klickraten der Rezipienten für ein rückkanalorientiertes Abrechnungsmodell bei den Werbekunden zu nutzen. Es findet demnach

kaum eine Hinleitung zum linearen TV statt, jedoch zeigen sich die starken Integrationstendenzen vor allem darin, dass die großen privaten Senderfamilien in Deutschland mit Joyn und TVNOW jeweils eine Plattform für alle Inhalte aller zur Familie gehörenden Sender etabliert haben. Die TV-Anbieter schöpfen Verbundvorteile für das lineare Programmangebot und können ihre linearen Marken auch nonlinear verlängern (Zabel/Ramme 2015, S. 55). Ein Beispiel für eine non-lineare Verlängerung einer linearen TV-Marke ist die Kurzserie „Sunny – Wer bist du wirklich?“. Die Serie ist ein Spin-off, also ein Ableger der RTL-Serie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, welche nur auf der Plattform TVNOW und nicht im linearen TV-Programm ausgestrahlt wird (TVNOW 2021b).

Um den Rezipienten an das lineare Programm zu binden, muss das Programm so gebündelt werden, dass es dem Zuschauer einen Mehrwert bietet, exakt zum Ausstrahlungszeitpunkt einzuschalten (Karstens 2006, S. 144). Vor allem Sportprogramme eignen sich aufgrund ihrer Aktualität hierfür. TV-Anbieter können aber ebenso über programmbezogene Gewinnspiele, Thementage, bestimmte Programmformen und Showformate den Zuschauer an das lineare Programm binden (Karstens 2006, S. 144). Letztgenannte Sendungen zeichnen sich durch Spontaneität, Unvorhersehbarkeit der Ereignisse sowie die Einbindung des Zuschauers aus und sind häufig mit Werbekooperationen eng verbunden. Als Beispiele sind die „Wok WM“ oder „Das große TV total Turmspringen“ zu nennen (Karstens 2006, S. 144).

4.5 Entwicklung eines Strukturrahmens für ein Wertschöpfungsnetzwerk in der TV-Branche

4.5.1 Methodische Vorüberlegungen

Es wurde aufgezeigt, dass die Akteure im Rahmen der TV-Wertschöpfung in den Bereichen Content, Rechte und Werbefinanzierung durch Kooperationen Vorteile im Wettbewerb erzielen. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, muss ein traditioneller TV-Anbieter demnach die Fähigkeit entwickeln, richtige und Überrenten erzeugende Kooperationsentscheidungen zu treffen. Sobald diese Fähigkeit den TV-Anbieter dazu in die Lage versetzt, seine Kooperationsaktivitäten schnell an wechselnde Anforderungen anzupassen, sind im Sinne des Kernkompetenzenansatzes nach Prahalad und Hamel nachhaltige Wettbewerbsvorteile ableitbar (1990, S. 81). Hierfür stellen vor allem ein breiter Marktzugang sowie ein erkennbarer Kundennutzen eine Prämisse

dar (Pralhad/Hamel 1990, S. 85). Ein TV-Anbieter muss somit zur Identifizierung geeigneter Kooperationsoptionen die angrenzenden Teilmärkte und deren Akteure bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien und der Bildung von Kooperationen berücksichtigen, da durch die Konvergenz der Medienmärkte eine Annäherung der Leistungsfelder unterschiedlicher Akteure stattfindet. Dabei kann der TV-Anbieter sowohl Kooperationen mit Unternehmen auf vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfung als auch mit Wettbewerbern auf der gleichen Stufe und/oder branchenfremden Unternehmen eingehen.

Im Folgenden wird ein Strukturrahmen entwickelt, der auf Basis der Branchenbesonderheiten des Bewegtbildmarkts aufzeigt, welche Kooperationsoptionen sich den Akteuren bieten und welche Chancen und Risiken damit einhergehen. Die Interdependenzstruktur des mehrseitigen TV-Marktes spielt bei der Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses aus Sicht eines TV-Anbieters eine große Rolle. Der Ordnungsrahmen für die Medienindustrie nach Tzouvaras und Hess (2002; siehe Abschnitt 2.2.4.1.2) berücksichtigt im Gegensatz zu anderen Wertschöpfungskettenmodellen für die Medienbranche, die vornehmlich an Porter angelehnt sind (2014, S. 61) und linienförmig verlaufen (siehe hierzu beispielsweise Hess/Picot/Schmid 2004, S. 23; Wirtz 2003, S. 143; Zerdick 2001, S. 68) die Mehrseitigkeit der Märkte in der Wertschöpfung eines Medienproduktes. Der Ordnungsrahmen macht es daher möglich, verschiedene Ansatzpunkte für Kooperationen aufzuzeigen. Aufgrund dessen dient das sogenannte X-Modell der Medienindustrie (Tzouvaras/Hess 2002, S. 183) bei der Erstellung eines Strukturrahmens eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks als Grundlage.

Um das kooperative Verhalten auf dem Bewegtbildmarkt zu erklären, werden ressourcen-, markt- und spieltheoretische Strategieansätze herangezogen. Nach der resource-based view (Abschnitt 3.3.3) erzielt ein TV-Anbieter Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau und den Erwerb eigener Ressourcen sowie durch den Zugriff auf Ressourcen eines Kooperationspartners (Peteraf 1993, S. 179). Im Gegensatz zur industrieökonomisch geprägten market-based view (Abschnitt 3.3.2), welche die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen vor allem in der Ausrichtung auf das marktliche Umfeld begründet sieht, erlangt im Sinne eines ressourcenbasierten Ansatzes ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile, wenn sein auf Ressourcen begründetes Verhalten nicht durch die Konkurrenz imitiert werden kann (Barney 1991, S. 102). Jedoch stellt die Struktur des TV-Markts in diesem Zusammenhang aufgrund seiner spezifischen Eigenschaften eine nicht zu vernachlässigende Größe bei strategischen Entscheidungen eines TV-Anbieters dar. Im Sinne einer marktorientierten Strategielehre ist demnach die Branchenstruktur für einen TV-Anbieter bei der Identifizierung von Kooperationsoptionen erfolgsprägend (Porter 1980, S. 39). Innerhalb

des strategischen Managements sind demnach Kooperationen als Instrument zur Erreichung von sowohl ressourcen- als auch marktorientierten Unternehmenszielen zu verstehen (Stein 2005, S. 170). Daher finden in einer Darstellung eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks sowohl die Erkenntnisse der market-based view als auch der resource-based view Berücksichtigung.

Da bei Kooperationsentscheidungen in der TV-Branche verschiedene Faktoren und Marktakteure, die alle in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen, berücksichtigt werden müssen, erweisen sich darüber hinaus auch Erkenntnisse der Spieltheorie (siehe beispielsweise Moorthy 1985; Myerson 1997; Rasmusen 2003) zur Abbildung eines Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk als geeignet. Nach spieltheoretischer Überlegung kann ein rational handelnder TV-Anbieter nur eine Entscheidung treffen, wenn ihm die Zielgröße und das Ergebnis der Entscheidung bekannt sind und er die Möglichkeit hat, aus verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen (Obermaier/Saliger 2020, S. 4).

Sobald das Handeln eines weiteren rational handelnden Akteurs die Entscheidungsfindung des TV-Anbieters beeinflusst, liegt eine sogenannte Spielsituation vor, deren Ausgang unsicher ist (Obermaier/Saliger 2020, S. 183). Brandenburger und Nalebuff zeigen, dass im Sinne der Spieltheorie (Abschnitt 3.3.4) bei einem kooperativem Verhalten der an einer Spielsituation beteiligten Spieler höhere Gewinne erzielt werden können, als wenn die Akteure ausschließlich in Konkurrenz zueinander stehen (1996, S. 49). Es können erfolgreiche Kooperationen in der TV-Branche nicht nur mit Komplementoren, sondern auch mit konkurrierenden Unternehmen gebildet werden (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 50). Aufgrund der im Wertnetz nach Brandenburger und Nalebuff dargestellten Symmetrie wird die gleichbedeutende Rolle von Lieferanten der Teilleistungen und Empfängern der Endleistungen in der Wertschöpfung hervorgehoben (1996, S. 33). Um kooperatives Verhalten als Handlungsoption in der TV-Branche aus Sicht eines TV-Anbieters darzustellen, wird sich im Folgenden auf die Erkenntnisse von Brandenburger und Nalebuff (1996) gestützt.

Durch die Kombination der vorgestellten Modelle und der Erklärungsansätze der Strategieforschung finden sowohl die Aspekte der vielfältigen und dynamischen Kooperationsaktivitäten sowie der Mehrseitigkeit des TV-Marktes in einem Strukturrahmen Berücksichtigung. So wird im Folgenden eine höhere Aussagekraft bezüglich der Handlungs- und Strategieempfehlungen für traditionelle TV-Anbieter erzielt.

4.5.2 Ableitung eines Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters

Die Aussagen des Value Net (Brandenburger/Nalebuff 1996) und des X-Modells der Medienindustrie (Tzouvaras/Hess 2002) werden bezugnehmend auf die deutsche TV-Branche grafisch in Abbildung 4.2 zusammengefasst. Analog zum Value Net ist der hier dargestellte Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters symmetrisch angeordnet. Entlang der vertikalen Ebene des Modells werden die Beschaffungselemente und die Abnehmer der durch den Sender gebündelten Leistung dargestellt. Sie beide spielen im Wertschöpfungsprozess in Anlehnung an das Value Net eine gleichbedeutende Rolle. Im Rahmen des Wertschöpfungsnetzwerkes können durch eine Zusammenarbeit mit Konkurrenten und Komplementoren positive Rentenerträge erzielt werden. Diese Zusammenschlüsse sind auf allen Stufen der Wertschöpfung (siehe hierzu Abschnitt 4.2) und auf allen angrenzenden Märkten (siehe hierzu Abschnitt 4.3 und 4.4) möglich. Aufgrund der Mehrseitigkeit des TV-Marktes werden in Anlehnung an das X-Modell von Tzouvaras und Hess (2002, S. 183) im folgenden Strukturrahmen vor allem die Beschaffung, die Bündelung und die Distribution als Kernelemente der TV-Wertschöpfungskette dargelegt.

Ein Ökosystem (siehe Abschnitt 4.4.1) ist geprägt durch hohe Komplexität und Dynamik (Jacobides/Cennamo/Gawer 2018, S. 2256), da es weiteren Akteuren leichtgemacht wird, in den bestehenden Markt einzutreten und am Wertschöpfungsprozess teilzunehmen. Farhadi unterscheidet bezüglich der Stufe der Produktion in betriebswirtschaftlichen Ökosystemen zwei Gruppen von Produzenten: Zum einen den Primärproduzenten und zu anderen den Komplementärproduzenten (2019, S. 9). Beide agieren auf verschiedenen Plattformen und in unterschiedlichen angrenzenden Netzwerken, sind aber gleichermaßen für die Erstellung des Endproduktes vonnöten (Farhadi 2019, S. 9). Ergänzend werden in der vorliegenden Arbeit als weitere Produzentengruppe die Wettbewerber im Markt dem Modell eines TV-Ökosystems hinzugefügt, da Brandenburger und Nalebuff aufzeigen, dass neben den Kooperationen mit Komplementoren auch die Zusammenarbeit mit Konkurrenten zu einer Erweiterung des Marktes, einer Wertsteigerung des Produktes und somit zu einem Rentengewinn aller Teilnehmer führen kann (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49–50).

Ebenso wird an dieser Stelle den Ausführungen von Hoelck und Ballon gefolgt, die Rechteinhaber und Contentproduzenten als dritte Zuliefer- und Abnehmergruppe neben der werbetreibenden Industrie und den Rezipienten der Wertschöpfungsstruktur eines TV-Anbieters identifizieren und somit den Schritt

von einem zweiseitigen zu einem mehrseitigen TV-Markt aufzeigen (2016, S. 17; siehe auch Abschnitt 4.4.1). Die Grundleistungen werden somit dem TV-Anbieter von Lieferanten auf unterschiedlichen Märkten angeboten, und die Endprodukte den Abnehmern auch über unterschiedliche Märkte distribuiert. Anlehnend an das X-Modell der Medienindustrie verlaufen die unterschiedlichen Graustufen von dunkel bis hell und symbolisieren den zunehmenden Produktwert innerhalb des TV-Wertschöpfungsnetzwerks.

Anhand des Strukturrahmens in Abbildung 4.2 wird durch die Zusammenführung des X-Modells der Medienindustrie und des Value Nets eine Darstellung eines TV-Wertschöpfungsnetzwerkes ermöglicht, die einem TV-Anbieter unter Berücksichtigung der Mehrseitigkeit des TV-Markts und der Unterscheidung seiner Akteure neue strategische Optionen offenbaren kann.

Durch die starken Interdependenzen der angrenzenden Märkte ergeben sich zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten, die in einem Strukturrahmen nur sehr abstrahiert dargestellt werden können, allerdings bei strategischen Entscheidungen seitens des TV-Anbieters Berücksichtigung finden müssen.

Zu einem Werternetz eines Unternehmens gehören Komplementoren ebenso wie Konkurrenten (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 30). Beide spielen für die Wertschöpfung eine elementare Rolle und werden in Anlehnung an Brandenburger und Nalebuff (1996) spiegelbildlich und symmetrisch im vorliegenden Strukturrahmen dargestellt. Auf jeder Stufe der Wertschöpfung ist sowohl Co-opetition als auch kooperatives Verhalten mit Komplementoren eine Möglichkeit, unternehmerische Ziele zu erreichen. Diese Zusammenschlüsse können Auswirkungen auf nachgelagerte und gegebenenfalls auch auf vorgelagerte Wertschöpfungsstufen haben. Beispiele sind Allianzen zwischen TV-Anbietern auf dem Werbemarkt, um die Anzahl sowie die Zufriedenheit der Werbekunden zu erhöhen und deren Verhandlungsmacht im Sinne der market-based view zu verringern. Allerdings verfügen die Anbieter in diesen Fällen über eine geringere Entscheidungsautonomie bezüglich der Verknüpfung von Programm und Werbung und die Sendermarken verlieren aus Sicht des Werbekunden an Reputation.

Im Gegensatz zum X-Modell nach Tzouvaras und Hess erfolgt auf der Beschaffungsebene eine dreigeteilte Marktstruktur. Die Aktionen auf diesen Märkten stehen in einem engen kausalen Zusammenhang. Durch den Erwerb von wertvollem Content und limitierten Rechten ist es einem Anbieter möglich, mit einer guten Einschaltquote hohe Werbeeinnahmen generieren zu können. Durch überdurchschnittlichen Umsatz mit dem Verkauf von Werbezeiten ist es wiederum möglich, hohe Summen in innovativen Content und in stark nachgefragte Nutzungsrechte von Bewegtbildinhalten zu investieren (siehe hierzu

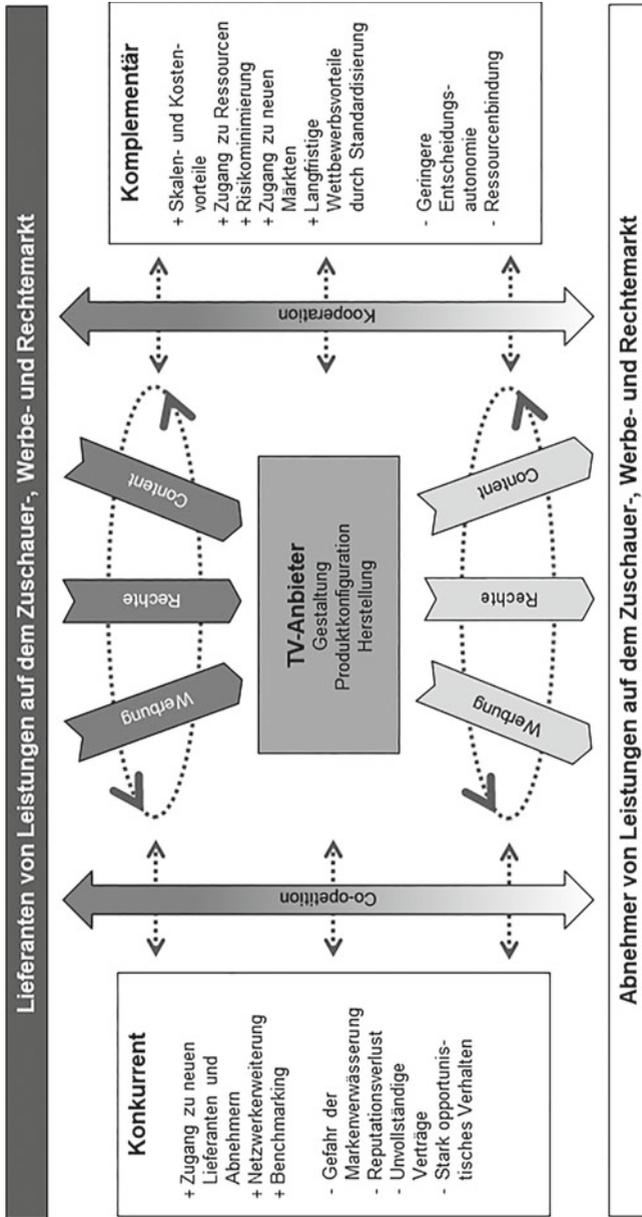


Abbildung 4.2 Strukturrahmen für ein Wertschöpfungsnetzwerk in der TV-Branche (eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburger/Nalebuff 1996 und Tzouvaras/Hess 2002)

auch Abschnitt 2.2.5.3). Somit gelten die Werbeeinnahmen als relevante Bestimmungsgröße für die Attraktivität der Inhalte und damit auch der Investitionshöhe, die den Lizenzen und Rechten zuzurechnen ist (Kühnle 2008, S. 436). Kooperationen auf der Ebene der Beschaffung aus Sicht eines TV-Anbieters ermöglichen den Zugang zu attraktiven Nutzungsrechten und zur Erweiterung des TV-Werbemarkts. Neue Erlösstrategien bei der Werbefinanzierung (siehe Abschnitt 4.4.2) sowie neue Formen der Werbung schaffen zusätzliche und/oder attraktive Werbeflächen im Bewegtbildmarkt für die werbetreibende Wirtschaft, für die der TV-Markt immer noch das attraktivste Werbemedium darstellt (ZAW 2019). Beispiele für Kooperationen auf der Ebene der Beschaffung sind Ko-Produktionen. Dabei gelten vor allem Skalen- und Kostenvorteile, der Zugang zu neuen Ressourcen sowie zu neuen Werbekunden als entscheidende Vorteile. Durch die Mitsprache bei der Erstellung des Contents im Rahmen einer Ko-Produktion ist der TV-Anbieter in der Lage, im Sinne der resource-based view einzigartige und somit wertvolle Ressourcen aufzubauen, die eine Grundlage für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen darstellen.

Im Kern seines Werternetzes befindet sich der TV-Anbieter, dessen Leistungen sich auf die Gestaltung, Produktkonfiguration und die Herstellung des sendefertigen Produkts fokussieren. Kooperationen entlang des Prozesses der Programmbündelung werden zur Schaffung neuer Programmformen und der effizienten Bündelung von Werbung und Programm gebildet. Kooperationspartner können den TV-Anbieter dabei unterstützen, die eigenen Inhalte entweder in einer neuen Form zu bündeln oder neue Konzepte der Formatentwicklung anzuwenden. Beispiele für Kooperationen entlang der Programmbündelung sind co-opetitive Formatentwicklungen oder eine Kooperation eines TV-Anbieters mit einem Distributor. Das Ziel ist dabei in der Regel der Zugang zu neuen Märkten. Im Sinne des Werternetzes ist es dabei nicht relevant, ob die Leistung durch die Zusammenarbeit mit einem Komplementoren oder einem Konkurrenten entsteht. Da es sich bei der Programmbündelung um die Kernleistung des TV-Anbieters handelt, besteht aber gerade in diesem Bereich in hohem Maße die Gefahr des Reputationsverlusts. Der TV-Anbieter muss darauf achten, einen geeigneten Kooperationspartner zu finden und opportunistisches Verhalten des Partners zu minimieren.

Ebenso wie auf der Beschaffungsebene wird auch auf der Distributionsebene zwischen den Akteuren unterschiedlicher angrenzender Märkte differenziert. Da durch die Produktkonfiguration auf Ebene des TV-Senders eine Verschmelzung von Inhalt und Werbung zu einem TV-Programm erfolgt, werden diese beiden Märkte auf der Distributionsebene subsumiert und als gemeinsamer Distributionskanal dargestellt. Der zweite Distributionsmarkt ist der Rechtemarkt,

auf dem der TV-Anbieter nicht mehr benötigte einfache und ausschließliche Nutzungsrechte verkaufen oder weitergeben kann, falls der TV-Anbieter uneingeschränkte Nutzungsrechte am Content besitzt (siehe Abschnitt 2.4.2.3). Beispiele für Kooperationen auf der Distributionsebene sind gemeinsam erstandene Nutzungsrechte oder gemeinsam entwickelte technologische Standards zur digitalen Übertragung der TV-Inhalte. Standards helfen dabei, Markteintrittsbarrieren abzubauen und die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Rezipienten zu verringern. Allerdings werden für solche Kooperationen viele Ressourcen innerhalb des eigenen Unternehmens gebunden.

Das Modell des Strukturrahmens kann einem TV-Anbieter dabei helfen, den Umfang seines Leistungsangebots abzuleiten und seine Handlungsoptionen entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren. Der spieltheoretische Ansatz durch den Bezug zum Werternetz nach Brandenburger und Nalebuff ermöglicht eine differenziertere Sichtweise und ein sogenanntes „in Ergänzungen denken“ (1996, S. 26) eines TV-Unternehmens, um neue Wege zu finden und seine eigene Position im Wettbewerb zu stärken oder sogar zu verbessern.

4.5.3 Systematik der Kooperationsoptionen von TV-Anbietern und Handlungsempfehlungen in Anlehnung an den Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk

Eine Systematisierung der in der vorliegenden Arbeit identifizierten Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters kann Hilfestellung bei verschiedenen Entscheidungssituationen bezüglich der strategischen Planung von Kooperationsbindungen leisten. Kooperationen sind ein komplexes, ressourcenbindendes Konstrukt, welches mit unterschiedlichen Risiken und Chancen für die Partner behaftet ist, die zuvor abgewogen werden müssen. Eine Systematisierung von Kooperationsoptionen ermöglicht eine vereinfachte Betrachtung der Aktionsfelder innerhalb des Unternehmens, in denen Kooperationen stattfinden können, und legt somit Schnittstellen zu Kooperationspartnern auf derselben und auf angrenzenden Wertschöpfungsstufen offen. Bevor auf die einzelnen Optionsgruppen eingegangen wird, ist zu betonen, dass es sich bei allen Kooperationsoptionen um Zusammenschlüsse handelt, die von rein vertraglichen Abhängigkeitsbeziehungen abzugrenzen sind. Alle Kooperationspartner erlangen durch die Zusammenarbeit eine vorteilhaftere Position im Wettbewerb (Sjurts 2000, S. 17).

Zur Bestimmung und Systematisierung der unterschiedlichen Optionen spielen ableitend aus dem Strukturrahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerkes in Abbildung 4.2 drei Dimensionen eine Rolle. Zum einen finden Kooperationen aus

Sicht des TV-Anbieters auf drei Ebenen der Wertschöpfung (Beschaffung, Bündelung und Distribution) statt. Des Weiteren wird unterschieden, mit welchem Marktbezug die Kooperationen geschlossen werden. In Anlehnung an den Strukturrahmen werden hier mit dem Rechte-, dem Content- und dem Werbemarkt drei Teilmärkte mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen differenziert. Darüber hinaus wird in Anlehnung an die horizontale, symmetrische Dimension des Value Nets zwischen Kooperationen mit Komplementoren und Konkurrenten unterschieden. Zur grafischen und modellhaften Abbildung wird das Prinzip des strategischen Würfels herangezogen. Während sich aus dem strategischen Würfel acht ($=2^3$) Oktanten als strategische Basisoptionen aus der dichotomische Ausprägung von drei Prinzipien der strategischen Orientierung ableiten lassen (Schreyögg/Koch 2020, S. 206), ergeben sich im Hinblick auf die Systematisierung von Kooperationsoptionen aus Sicht des TV-Anbieters ableitend aus dem Strukturrahmen insgesamt achtzehn ($=3*3*2$) Optionen.

In Abbildung 4.3 wird eine systematisierende, dreidimensionale Anordnung der Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters in Abhängigkeit von den Dimensionen Markt, Spieler respektive Kooperationspartner sowie TV-Wertschöpfungsstufe abgebildet. Die einzelnen Würfel bilden vereinfacht und systematisiert Kooperationsoptionen in Abhängigkeit von den drei dargestellten Dimensionen aus Sicht eines TV-Anbieters ab. Die Grenzen der Optionen sind nicht starr, sondern verlaufen fließend, denn sie können sowohl mehrere Marktebenen betreffen, als auch verschiedene Stufen der Wertschöpfung. Handelt es sich um eine Kooperation mit mehreren Komplementoren oder Konkurrenten, wird von Netzwerken gesprochen (Morschett 2005, S. 390, siehe Abschnitt 3.2.1).

Die im Folgenden dargestellten Felder zeigen Handlungsoptionen für den TV-Anbieter auf. Welche Kooperationsoption letztendlich durch den TV-Anbieter gewählt wird, hängt in entscheidendem Maße von einer vorausgehenden Marktanalyse (siehe Abschnitt 3.3.2.1), Chancen und Risiken auf den Märkten sowie der Beurteilung der eigenen Ressourcenausstattung (siehe Abschnitt 3.3.3.3) ab (Schreyögg/Koch 2020, S. 207). Es sind nur Kooperationsoptionen zu wählen, die den Zugang zu Ressourcen- und Marktvorteilen ermöglichen und so Wettbewerbsvorteile begründen. Darüber hinaus muss der TV-Anbieter bei jeder Option berücksichtigen, wie robust und anhaltend der von ihm erzielte Wettbewerbsvorteil ist. Hier spielt die Austauschbarkeit der Strategieoptionen eine wichtige Rolle (Schreyögg/Koch 2020, S. 208). Eine Kooperation muss dazu führen, Markteintrittsbarrieren aufzubauen, Zugang zu Rezipienten und Lieferanten zu erhalten und die Rivalitätsintensität innerhalb des Marktes zu beeinflussen (Schreyögg/Koch 2020, S. 208).

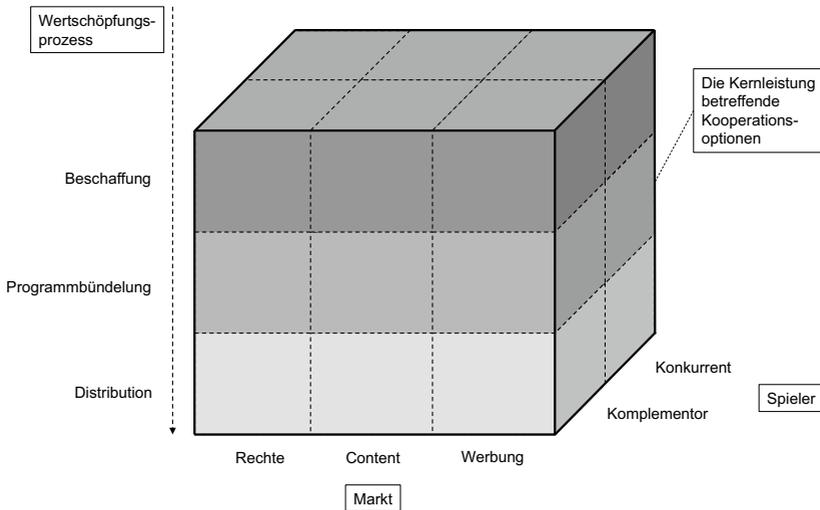


Abbildung 4.3 Systematik der Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters

Kooperationen und Co-opetitions auf der Ebene der Beschaffung, welche die vorgelagerte Stufe der Kernleistung eines TV-Anbieters ist, sind in der Regel durch eine vertikale Ausprägung gekennzeichnet. Die Produktion von Inhalten findet gewöhnlich im Rahmen von zeitlich abgegrenzten Projektnetzwerken statt, in denen eine Vielzahl an Akteuren wie beispielsweise Produktionsunternehmen oder selbstständige Kreativschaffende beteiligt sind (siehe Abschnitt 3.2.2.2). Auch Werbeplatzbuchungen sind dem Grunde nach nur auf einen begrenzten Zeitraum angelegt. Werbearrangements werden stets neu ausgehandelt und betreffen daher zunächst lediglich die Beschaffungsebene im Wertschöpfungsprozess. Nur das Rechte- und Formatmanagement eines TV-Anbieters ist von längerfristig angelegten Strategien geprägt, denn je nach vertraglicher Ausgestaltung der Nutzungsrechte begleiten Rechte an Inhalten und Formaten den TV-Anbieter über einen längeren Zeitraum und auf unterschiedlichen Funktionsebenen des Unternehmens.

Alle Aktivitäten auf der Wertschöpfungsebene der Programmbündelung haben direkten Einfluss auf die Kernleistung eines TV-Anbieters. Kooperationen in diesem Bereich dienen aus Sicht des TV-Anbieters in der Regel der Stärkung des linearen Programms, der Erfüllung des Wertversprechens an Rezipienten und Werbekunden sowie zur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags.

Auf dieser Ebene muss vor allem die eigene Stellung im Wettbewerb gestärkt werden. Aufgrund der zunehmenden Konvergenz der Märkte und der starken Konkurrenz durch neue Anbieter im Bewegtbildmarkt muss der TV-Anbieter innovative Produkte entwickeln, um somit selbst den Disruptionsprozess innerhalb der TV-Branche zu beeinflussen, ohne aber auf jede Innovation eines neuen Marktakteurs direkt reagieren zu müssen. Bei diesem Prozess sind dyadische und multilaterale Kooperationen, die in der Regel nur einen begrenzten Zeitraum umfassen, eine wichtige strategische Handlungsoption aus Sicht des TV-Anbieters (Ansari/Garud/Kumaraswamy 2016, S. 1846). Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und eine höhere Reichweite generieren zu können, ist der Aufbau von Markteintrittsbarrieren im Sinne der market-based-view durch die kollaborative oder co-opetitive Entwicklung von Standards (siehe Abschnitt 4.5.4.3) oder durch die Bildung horizontal angelegter, strategischer Gruppen (siehe Abschnitt 3.3.2.2) mit anderen Wettbewerbern im Markt obligatorisch.

Kooperationen und Netzwerkstrukturen auf der Wertschöpfungsebene der Distribution weisen ebenso wie Kooperationen auf der Ebene der Beschaffung in der Regel vertikale Strukturen auf. Technische Distributoren wie Kabelnetz- oder Satellitenbetreiber sind aus Sicht des TV-Anbieters mehr als nur Dienstleister für die Übertragung des gebündelten Produktes. Sie pflegen direkte Kontakte zu den Rezipienten und bieten mit Zusatzangeboten für ein aus Zuschauersicht attraktives Umfeld. Der Zugang zum Rezipienten ist seitens des TV-Anbieters das stärkste Motiv, um eine Zusammenarbeit mit einem Distributor anzustreben. Distributoren treten darüber hinaus auch als Wettbewerber von TV-Anbietern im Bewegtbildmarkt auf, indem sie selbst Programmangebote bündeln und diese den Rezipienten als Alternative zum linearen TV anbieten. Somit tragen sie auch zur Disruption des klassischen TV-Markts bei. Ebenso wie reine Plattformanbieter wie die Netflix, Inc. umfasst das Leistungsversprechen der Distributoren an den Kunden in der Regel nur Unterhaltungs- und keine Informations- und Bildungsformate. Daher ist auch aus Sicht der Distributoren eine langfristig stabile Marktposition der traditionellen Rundfunkanbieter von Bedeutung und eine Zusammenarbeit mit ihnen relevant, da nur die Rundfunkanbieter über diese Arten der Bewegtbildformate verfügen, deren Verbreitung die Kernleistung und damit des Geschäftsmodell der Distributoren darstellt (Hoelck/Ballon 2016, S. 31).

Die Handlungsoptionen der TV-Anbieter werden zur besseren Nachvollziehbarkeit in der folgenden Tabelle 4.1 systematisiert. Hierfür werden Praxisbeispiele exemplarisch den Optionsfeldern zugeordnet. Dabei werden jeweils die Nutzen der Kooperationspartner sowie die vorrangigen Chancen und Risiken aus Sicht des TV-Anbieters betrachtet. Die Grenzen der achtzehn zu differenzierenden

Kooperationsoptionen in Abbildung 4.3 sind nicht eindeutig zu ziehen. Dennoch wird dem Anwender durch die folgende Darstellungsweise in Tabelle 4.1 ein grundlegender Überblick über Handlungsalternativen gegeben, welche im Einzelnen unter Berücksichtigung der Aktionsfelder (siehe Abschnitt 4.5.4) und nach einer Analyse der Marktstrukturen zu bewerten sind (Schreyögg/Koch 2020, S. 207).

Aus der Summe an Alternativen ist durch den TV-Anbieter letztendlich in einem individuellen Bewertungsprozess diejenige Handlungsoption auszuwählen, welche unter der Berücksichtigung der zu erwartenden Bedrohungen und/oder Chancen aus dem Umfeld den höchsten Nutzen für das Unternehmen verspricht (Schreyögg/Koch 2020, S. 157). Bei dieser Entscheidung sind nicht nur zu erwartende Erfolgskennzahlen entscheidend, sondern es spielt darüber hinaus auch das Geschäftsmodell des TV-Anbieters und damit sein primäres Leistungsangebot eine Rolle. Während Pay-TV-Anbieter das Ziel verfolgen, hohe Abonnementzahlen zu generieren, versuchen öffentlich-rechtliche und private Free-TV-Anbieter durch Kooperationen, ihr lineares Programm zu stärken (siehe hierzu auch Abschnitt 4.4.3).

Öffentlich-rechtliche Anbieter haben durch Kooperationen die Möglichkeit, sich sowohl den Zugriff auf fremde Ressourcen und neue Märkte zu sichern, als auch ihrem Programmauftrag nachzukommen, die Gesamtbevölkerung mit Informationen und Unterhaltung zu versorgen. Die Risiken von Kooperationen aus Sicht eines öffentlich-rechtlichen Anbieters sind vor allem der Reputationsverlust, dennoch überwiegen in den angeführten Beispielen die vielfältigen Chancen.

Private TV-Anbieter agieren in einem starken Maße auf dem Werbemarkt. Daher sind viele Kooperationsformen in der Praxis zu finden, die diesen Teilmarkt betreffen. Es handelt sich dabei in der Regel um horizontale Kooperationsformen mit anderen Wettbewerbern aus der gleichen strategischen Gruppe oder Medienunternehmen aus anderen Branchen und es spielen vor allem Kosten- und Effizienzvorteile sowie der Aufbau von Markteintrittsbarrieren eine Rolle. Wie bei allen Co-opetitions ist opportunistisches Verhalten innerhalb der Zusammenarbeit ein großes Risiko für die beteiligten Unternehmen.

Sowohl die Zusammenarbeit mit Konkurrenten als auch mit Komplementoren birgt jeweils Vor- und Nachteile in sich, die im Folgenden beschrieben werden und in der Abbildung 4.2 bereits stichwortartig dargestellt sind. Es werden Aktionsfelder zur optimalen Gestaltung und Planung einer kooperativen und co-opetitiven Zusammenarbeit in der TV-Branche unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken identifiziert.

Tabelle 4.1 Systematisierende Darstellung exemplarisch gewählter Kooperationsoptionen eines TV-Anbieters

Kooperationsoptionen entlang der Beschaffung		
	Komplementor	Konkurrent
Rechte	<p>Ko-Produktionen <i>Kooperationsbeispiel: „Das Institut“ - Ko-Produktion zwischen dem BR, WDR, NDR und MagentaTV, bei der die TV-Sender Formatkompetenz und die Deutsche Telekom zusätzlich finanzielle Mittel einbrachten. Die Erstveröffentlichungsrechte gingen an MagentaTV.</i> <i>Chance:</i> Zugang zu exklusiven Contentrechten <i>Risiko:</i> Fertigstellungsrisiko</p>	<p>Bündelung von Inhalten auf einer Plattform <i>Kooperationsbeispiel Germany's Gold - ARD und ZDF planen gemeinsam eine Online-Plattform zur Veröffentlichung ihrer Long-Tail-Rechte. Darüber hinaus waren gemeinsame Erlöse durch dritte Akteure geplant.</i> <i>Chance:</i> Zugang zu neuen Märkten <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>
Content	<p>Schaffung einer Austauschplattform für Videos <i>Kooperationsbeispiel: Austria Videoplattform</i> Die Austria Videoplattform ist eine neutrale Austauschplattform für Video-Content von Medienunternehmen in Österreich. Sie steht Organisationen mit klassisch-redaktionellem Kerngeschäft offen. <i>Chance:</i> Zugriff auf externen Content <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>	<p>Co-opetitive Konzeption eines TV-Formates <i>Kooperationsbeispiel: „Unser Star für Oslo“ -</i> Gemeinsame finanzielle und kreative Zusammenarbeit zwischen der ARD und ProSieben. Die ESC-Sendung schaffte durch die Formatkompetenz und Personenmarken von ProSieben einen Imagewandel, die Nutzungsrechte wurden aufgeteilt. <i>Chance:</i> Zugriff auf externe Ressourcen <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>
Werbung	<p>Vermarktung von Unterhaltung <i>Kooperationsbeispiel: Germany's Next Topmodel und Opel -</i> Starke inhaltliche Einbindung eines Opel-Modells durch die Entwicklung einer „Opel-Challenge“ im Rahmen einer vollständigen Folge des TV-Formats <i>Chance:</i> zusätzliche Werbeeinnahmen <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>	<p>Senderübergreifende Werbeformate <i>Kooperationsbeispiel: d-force -</i> Joint Venture zwischen ProSiebenSat.1 und RTL, um Werbekunden umfassendes und aufeinander abgestimmtes Werbebündel anbieten zu können. Gemeinsame Finanzierung und Geschäftsführung. <i>Chance:</i> differenziertes und attraktives Angebot für Werbekunden, Kostenvorteile <i>Risiko:</i> hoher Koordinationsaufwand und hohe Transaktionskosten</p>

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Kooperationsoptionen entlang der Programmbündelung		
	Komplementor	Konkurrent
Rechte	<p>Bündelung von Verwertungsrechten <i>Kooperationsbeispiel: maxdome</i> - ProSiebenSat.1 Media SE und United Internet AG (heute Ionos AG) gründen maxdome im Rahmen einer strategischen Kooperation, um gemeinsam den deutschen Video-on-Demand-Markt zu entwickeln. <i>Chance:</i> Zugang zu neuen Kunden und Märkten <i>Risiko:</i> Ressourcenbindung</p>	<p>Bündelung von Inhalten auf einer Plattform <i>Kooperationsbeispiel: Germany's Gold</i> - ARD und ZDF planen gemeinsam eine Online-Plattform zur Veröffentlichung ihrer Long-Tail-Rechte. Darüber hinaus waren gemeinsame Erlöse durch dritte Akteure geplant. <i>Chance:</i> Zugang zu neuen Märkten <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>
Content	<p>Schaffung neuer Programmformen <i>Kooperationsbeispiel: ARD PLUS</i> - Kooperation zwischen ARD und MagentaTV zur Erstellung neuer Kanäle. ARD stellt Content zur Verfügung, MagentaTV stellt ihren Kunden die Kanäle, und somit die Inhalte zur Verfügung. <i>Chance:</i> Zugang zu neuen Märkten <i>Risiko:</i> Verlust linearer Zuschauer</p>	<p>Co-opetitive Konzeption eines TV-Formates <i>Kooperationsbeispiel: „Unser Star für Oslo“</i> - Gemeinsame finanzielle und kreative Zusammenarbeit zwischen der ARD und ProSieben. Die ESC-Sendung schaffte durch die Formatkompetenz und Personenmarken von ProSieben einen Imagewandel, die Nutzungsrechte wurden aufgeteilt. <i>Chance:</i> Zugriff auf externe Ressourcen <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>
Werbung	<p>Branded Entertainment <i>Kooperationsbeispiel: „Der Lack ist ab“</i> - Sat.1 produziert gemeinsam mit Handelsmarken eine Miniserie für ihr Webportal. Sat.1 bringt Formatkompetenz ein, die Ko-Finanzierungspartner in erster Linie finanzielle Mittel. Sie erhalten Nutzungsrechte für ihre Kampagnen. <i>Chance:</i> Zugang zu exklusiven Werbepartnern <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>	<p>Senderübergreifende Werbeformate <i>Kooperationsbeispiel: d-force</i> - Joint Venture zwischen ProSiebenSat.1 und RTL, um Werbekunden umfassendes und aufeinander abgestimmtes Werbebündel anbieten zu können. Gemeinsame Finanzierung und Geschäftsführung. <i>Chance:</i> differenziertes und attraktives Angebot für Werbekunden, Kostenvorteile <i>Risiko:</i> hoher Koordinationsaufwand und hohe Transaktionskosten</p>

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Kooperationsoptionen entlang der Distribution		
	Komplementor	Konkurrent
Rechte	<p>Netzwerkbildung im internationalen Formathandel <i>Kooperationsbeispiel: SevenOne International und unabhängige Produktionsfirmen -</i> SevenOne International vertreibt nicht nur konzerneigene Formate, sondern auch Formate unabhängiger Produzenten. Sie erweitern damit ihr Portfolio, die Produzenten hingegen erhalten Zugang zu einem großen Vertriebsnetzwerk. <i>Chance:</i> zusätzliche Erlösgenerierung <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>	<p>Geteilte Ausstrahlungsrechte <i>Kooperationsbeispiel: FIFA-WM-Übertragungsrechte in Großbritannien -</i> Geteilte Ausstrahlungs- und Nutzungsrechte für die Übertragung der FIFA-WM 2022 für BBC und Independent Television. <i>Chance:</i> Kostenvorteile <i>Risiko:</i> Ressourcenbindung</p>
Content	<p>Nutzung externer Plattformen <i>Kooperationsbeispiel: ARD-App bei Prime Video -</i> Für den Zuschauer kostenlose Implementierung der Inhalte der ARD über die Amazon-Plattform Prime Video. Amazon erhält den Zugriff auf Content, die ARD erweitert ihren digitalen Markt. <i>Chance:</i> Zugang zu neuen Märkten <i>Risiko:</i> Reputationsverlust, Verlust linearer Zuschauer</p>	<p>Standardisierungsstrategien <i>Kooperationsbeispiel: HbbTV -</i> Entwicklung des Standards HbbTV zur digitalen Übertragung von TV-Inhalten über einen Smart-TV. TV-Anbieter, Endgerätehersteller und Distributoren finanzieren gemeinsam den Standard zum Aufbau von Lock-in- und Netzeffekten. <i>Chance:</i> gemeinsamer Aufbau von Markteintrittsbarrieren <i>Risiko:</i> hohe Transaktionskosten</p>
Werbung	<p>Einbindung von Werbung <i>Kooperationsbeispiel: „Wok-WM“ -</i> Direkte Finanzierung eines Showformats auf ProSieben durch Werbepartner. Werbepartner erhalten große Aufmerksamkeit durch starke inhaltliche Einbindung. Für den Sender wird eine gesicherte Finanzierung eines kostspieligen Showformats ermöglicht. <i>Chance:</i> Kostenvorteile <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>	<p>Gemeinsame Entwicklung von Programmfenstern <i>Kooperationsbeispiel: Das Joint Venture SUPER RTL -</i> Gemeinsame Gründung der DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG zur Schaffung der Dachmarke Toggo, die ein Programmfenster bei SuperRTL, ein Radioprogramm sowie ein Internetportal umfasst, um gemeinsam eine aufeinander abgestimmte Werbefläche zu bieten. <i>Chance:</i> zusätzliche Werbeerlöse und Zugang zu attraktivem Content <i>Risiko:</i> Reputationsverlust</p>

4.5.4 Wettbewerbsstrategische Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen im Rahmen eines Wertschöpfungsnetzwerks in der TV-Branche

4.5.4.1 Wahl des Kooperationspartners

Die Wahl des Kooperationspartners ist entscheidend für den Erfolg einer Kooperation (Bronder 1993, S. 83; Büttgen/Lücke 2003, S. 21; Howaldt/Ellerkmann 2011, S. 24–25). Eine Vielzahl von Hürden, die innerhalb einer Kooperation entstehen können, lassen sich auf die Wahl eines nicht geeigneten Partners zurückführen (Linné 1993, S. 3). Neben sich ähnelnden Unternehmenskulturen ist ebenso eine Branchenexklusivität des Partner vorteilhaft, um eine direkte Konkurrenzsituation in Bezug auf die Ressourcen zu vermeiden (Dyer/Nobeoka 2000, S. 348).

In diesem Zusammenhang ist die Identifizierung der eigenen strategischen Gruppe innerhalb des TV-Markts relevant (siehe Abschnitt 3.3.2.2). Der TV-Anbieter muss innerhalb der eigenen strategischen Gruppe Abschottungsmechanismen aufbauen, um auf diesem Wege die eigene Marktstellung zu verbessern. Zur strategischen Gruppe eines TV-Anbieters gehören andere Anbieter mit einer ähnlichen Markt- und Produktbreite (Radtko 2010b, S. 63). Je nach Wahl der Unterscheidungskriterien ergibt sich ein entsprechend der Eingruppierung der Marktteilnehmer differenziertes Bild. Kooperationen mit Mitgliedern der eigenen strategischen Gruppe dienen dem Zweck, gemeinsam Eintritts- und Mobilitätsbarrieren aufzubauen (Swoboda 2005, S. 44). Kooperationen über die Grenzen der eigenen strategischen Gruppe hinaus bieten dem TV-Anbieter die Möglichkeit, auf neue Märkte und Produkte zuzugreifen.

Partnerschaften innerhalb einer Wertschöpfungskette zielen vor allem darauf ab, Kompetenzen und Ressourcen zu verknüpfen (Linné 1993, S. 3; Oechsler 2005, S. 193) und es bilden sich durch eine Interaktion zwischen bestehenden, zunächst eigenständigen Unternehmen dynamische und interorganisatorische Beziehungen (Hacker 2002, S. 123). Entweder geht es den Partnern in einer Kooperation vor allem darum, eigene Kompetenz- und Ressourcenlücken zu schließen oder sie versuchen Spezialisierungswirkungen zu nutzen, indem sie eine arbeitsteilige Vorgehensweise mit ihren Partnern anstreben (Picot et al. 2020, S. 111).

Ressourcen sind innerhalb eines Unternehmens dafür verantwortlich, dass Innovationsprozesse in einem Unternehmen stattfinden (Penrose 2009, S. 75). Ein entscheidender Grund für die Auswahl eines geeigneten Partners ist daher der Zugang zu einer oder mehreren fehlenden Ressourcen. Nach dem ressourcenorientierten Strategieansatz sind vor allem diejenigen Ressourcen für nachhaltige

Wettbewerbsvorteile relevant, für die keine oder nur unvollkommene Faktormärkte bestehen und sie damit gar nicht oder nur unvollständig gehandelt werden können (Barney 1986). Vor allem in einem dynamischen Umfeld wie der TV-Branche müssen schwer imitierbare Kapazitäten aufgebaut werden, die es einem Unternehmen erlauben, sich stets zu erneuern und auf die Anforderungen eines dynamischen Markts flexibel zu reagieren. Teece betont in diesem Zusammenhang die wichtige Rolle des Wissensträgers und die Bedeutung des konsequenten Managements des Wissensträgers (2009, S. 224–225).

Bereits bestehende Beziehungen zu vergangenen Projektpartnern können demnach als unternehmensinterne Ressource betrachtet werden (Helmcke 2008, S. 56) und darüber hinaus bei der Suche und Identifikation eines geeigneten Kooperationspartners hilfreich sein. Gerade in der TV-Branche sind sich wiederholende Partnerschaften im Rahmen von Projektnetzwerken keine Seltenheit (Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 82) und die Sender greifen bei der Suche nach Partnern auf bekannte und bereits erfolgreiche Strukturen zurück (Radtke 2010b, S. 146). Erstens können bereits aufgelöste Partnerschaften aus beendeten Kooperationen wieder reaktiviert werden. Auf diese Art und Weise werden Suchkosten und Unsicherheiten und somit Transaktionskosten minimiert, da die Eigenschaften des ausgewählten Partners bekannt sind. Da nur selten zukünftige Projekte weit im Voraus geplant werden können, ist es für den Projektverantwortlichen sinnvoll, Kontakte mit einer breiten Anzahl an potenziellen Partnern über einen längeren Zeitraum zu pflegen (Sydow 2001, S. 283; Windeler/Lutz/Wirth 2004, S. 83), um dann im Bedarfsfall direkt auf sie zugreifen zu können. Diese Art der Netzwerkgestaltung lässt sich kaum standardisieren und weist einen idiosynkratischen Charakter auf. Zweitens können noch bestehende Beziehungen zu ehemaligen Partnern dazu beitragen, durch Empfehlungen oder gemeinsame Projekte in Gänze neue Kontakte in anderen Bereichen der Wertschöpfung zu finden.

Ein TV-Anbieter darf sich bei der Auswahl des Kooperationspartners nicht nur auf den eigenen potenziellen Ressourcengewinn im Sinne der resource-based view fokussieren. Vielmehr geht es bei der Wahl des Kooperationspartners auch darum, im Sinne der market-based view Markteintrittsbarrieren aufzubauen (Porter 2013, S. 40) und die eigene Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten und Abnehmern zu stärken (Porter 2013, S. 61–67). Bezugnehmend auf den Strukturrahmen (siehe Abbildung 4.2) kommen im Sinne der Spieltheorie dafür sowohl Kooperationen mit Konkurrenten als auch mit Komplementären in Betracht. Geht ein TV-Anbieter eine Co-opetition ein, muss er bei der Wahl des Partners darauf achten, dass die eigene Reputation aus Sicht der gemeinsamen Kunden nicht

verringert wird. Der Reputationsverlust kann je nach Wertschöpfungsstufe unterschiedlich ausfallen. Beispielsweise wird eine Kooperation auf der Ebene der Beschaffung weniger durch einen Rezipienten wahrgenommen und bewertet, als eine Kooperation auf der Ebene der Distribution. Eine Co-opetition auf der Ebene der Distribution hingegen ermöglicht es dem TV-Anbieter gemeinsam mit dem Partner die Verhandlungsmacht gegenüber den Rezipienten zu verstärken.

4.5.4.2 Steuerung der Dualität von Vertrauen und Macht

Sobald Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen eingegangen werden, herrscht eine Dualität von Macht und Vertrauen zwischen den Partnern vor (Herzog 2006, S. 171; Magin/Heil/Fürst 2005, S. 134–135). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen die Netzwerkteilnehmer auch aus spieltheoretischer Perspektive gegenseitiges Vertrauen, da ein Vorhandensein von Vertrauen sehr komplexe Vertragsverhältnisse überflüssig macht (Gilbert 2016, S. 101). Vertrauen ist die Einbringung einer riskanten Vorleistung eines Partners, die mit dem Verzicht von vertraglichen Sicherungsmaßnahmen sowie der Erwartung einhergeht, dass sich der Partner nicht opportunistisch verhält (Woratschek/Roth 2005, S. 159). Netzwerkunternehmen beobachten sich in ihrem Verhalten stets gegenseitig, um entscheiden zu können, ob man dem Partner vertrauen kann oder nicht (Gilbert 2016, S. 103). Um das gegenseitige Vertrauen in den Kooperationspartner zu stärken, müssen bisherige Erfahrungen ausgewertet sowie Kenntnisse über die jeweiligen Netzwerkpartner gesammelt werden. Somit kann bei zunehmender Transaktionshäufigkeit Vertrauen aufgebaut werden (Woratschek/Roth 2005, S. 159).

Vertrauen und Macht müssen im Rahmen eines steten Prozesses immer wieder aufs Neue gegenseitig bestätigt werden (Sydow et al. 1995, S. 61). Die Partner in einem Netzwerk erarbeiten und entwickeln Kontrollstrategien während dieses Prozesses, die umso umfassender sind, je geringer das Vertrauen in den Kooperationspartner gefestigt ist (Sydow et al. 1995, S. 60). Darüber hinaus ist es für die Gestaltung der Vertrauensbeziehungen des Netzwerks relevant, ob es sich um dyadische oder komplexere Kooperationsstrukturen handelt, da bei steigender Anzahl an Akteuren auch das opportunistische Verhalten zunimmt (Gilbert 2016, S. 103). Opportunismus und begrenzte Rationalität als Verhaltensannahmen gelten mit den Umweltfaktoren Spezifität und Unsicherheit als Einflussgrößen der Transaktionskosten (Picot et al. 2020, S. 21; Williamson 1975, S. 40). Vor allem im Rahmen einer co-opetitiven Zusammenarbeit dürfen die Partner nicht uneingeschränkten Zugang zu den eigenen Ressourcen erhalten, um sie somit nicht als Konkurrenten zu stärken (Ariño/Reuer 2004, S. 41–42). Ein optimales Ausmaß an Vertrauen zwischen Netzwerkpartnern orientiert sich an der Risikobereitschaft,

dem Kontext, der Dauer und der Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren (Gilbert 2016, S. 108).

Projektnetzwerke werden im Rahmen des TV-Wertschöpfungsnetzwerks auf der Ebene der Contentbeschaffung mit Komplementoren gebildet. Es lassen sich hierarchische Geschäftsbeziehungen sowie eine dominante Stellung von einem oder mehreren fokalen Unternehmen erkennen (Gilbert 2004, S. 45). Besonders die fokalen Unternehmen, die in der Regel ressourcenstark und handlungsmächtig auftreten (Gilbert 2004, S. 47), spielen in Netzwerken eine koordinierende Rolle und müssen das Vertrauen der peripheren Projekt- und Netzwerkpartner gewinnen, ohne dabei auf ihre eigene Macht- und Kontrollposition zu verzichten (Herzog 2006, S. 172). Aus Sicht des TV-Anbieters steht vor allem der Zugang zu kreativem Personal im Vordergrund, zu welchem die Komplementoren, also die Produktionsunternehmen Kontakt pflegen.

Besonders bedeutsam ist die Ausgeglichenheit von Macht und Vertrauen auf allen Ebenen der Wertschöpfung bei einer Co-opetition aufgrund des zu erwartenden opportunistischen Verhaltens der jeweiligen Partner. Ein maximaler Nutzen für die Kooperationspartner wird durch die Anwendung der Gleichgewichtstrategie im Sinne der Spieltheorie erreicht. Sobald die Spieler im Spiel ein sogenanntes Nash-Gleichgewicht (Nash 1950) erreicht haben, haben Sie keinen Anreiz mehr, ihre Strategien anzupassen, solange der andere Spieler seine Strategie nicht ändert. Diese dem Grunde nach instabilen Gleichgewichte gewinnen an Stabilität durch die Länge des Spiels, die Anzahl der Wiederholungen und der Strategie der Spieler (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 132). Darüber hinaus müssen allen Spielern die Bedeutungen der Konsequenzen einer Defektion bewusst sein (Axelrod/Hamilton 1981, S. 1392). Demnach sind langfristig angelegte und/oder sich wiederholende Partnerschaften wie beispielsweise Ko-Produktionen im Rahmen von Projektnetzwerken aus Sicht eines TV-Anbieters eine gute Möglichkeit, ein stabiles Gleichgewicht innerhalb der Kooperation zu erreichen und opportunistisches Verhalten zu minimieren.

Die Entstehung von Gleichgewichtsveränderungen im Laufe einer bestehenden Kooperation muss vermieden werden, da dies zu einer Verschiebung der Macht und zu Vertrauensverlust führt und somit das Verhalten der Spieler beeinflusst wird. Die werbefinanzierte Streaming-Plattform Hulu wurde durch gleichberechtigt beteiligte, US-amerikanische TV-Anbieter im Rahmen einer strategischen Allianz gegründet (Evens 2014, S. 68). Durch veränderte Besitzverhältnisse im Laufe der Kooperation der teilnehmenden Partner Walt Disney Television und NBC Universal entstand ein Ungleichgewicht bezüglich des Mitsprachrechts im Rahmen dieser Allianz (siehe Abschnitt 3.2.3). Solche Machtverschiebungen

müssen vermieden werden, um den steten Zugang zu den Ressourcen aller Beteiligten zu ermöglichen und somit die Stabilität des Netzwerks zu erhalten sowie opportunistisches Verhalten und eine zu starke Konzentration auf den Märkten zu verhindern. Aus diesem Grund scheiterten auf dem deutschen Bewegtbildmarkt bisher angestrebte Projekte dieser Art auf dem deutschen Bewegtbildmarkt aufgrund kartellrechtlicher Bedenken (Bundeskartellamt 2011, 2013).

4.5.4.3 Bedeutung von Kooperationen bei Standardisierungsstrategien

Aus Sicht der Werbekunden und Rezipienten im TV-Markt spielen Standards eine wesentliche Rolle, um in einem solch dynamischen Markt nicht die Orientierung zu verlieren. Somit liegen Kooperationen im Hinblick auf ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk vor allem auf der Ebene der Distribution nahe. Dabei ist es irrelevant, ob es sich bei der Zusammenarbeit um eine Kooperation oder eine Co-opetition handelt, denn beide Arten der Zusammenarbeit erhöhen die Markteintrittsbarrieren und stärken die Verhandlungsmacht gegenüber den Rezipienten. Standardisierungsstrategien bieten für die Anbieter Wettbewerbsvorteile in Form von teils temporären Monopolstellungen oder auch Lizenzeinnahmen (Borowicz/Scherm 2001, S. 395). Ein etablierter Standard führt darüber hinaus zu starken Lock-in-Effekten und hohen Wechselkosten, die sich dann in einer Marktmacht dieses Unternehmens widerspiegeln und im Anschluss aber auch zum Schaden des Wettbewerbs missbraucht werden können (Grathwohl 2015, S. 11).

Durch die Einhaltung von technologischen Standards kann im Zuge der Neuanschaffung eines Endgerätes sichergestellt werden, dass der Content ohne Schwierigkeiten durch den Rezipienten konsumiert werden kann. Beispielsweise muss der Käufer eines Radios sich sicher sein können, dass er mit dem Gerät das Radiosignal auch problemlos empfängt. Standards können als Ergebnis eines Vorgangs der Vereinheitlichung betrachtet werden und stellen damit eine Auswahl aus einer Gruppe von Möglichkeiten dar (Borowicz/Scherm 2001, S. 394). Der Vereinheitlichungsprozess, der in seinem Resultat einen Standard erzeugt, wird als Standardisierung bezeichnet (Grathwohl 2015, S. 11). Ein Standard ist demnach das Ergebnis eines Standardisierungsprozesses. Ein Beispiel für eine co-opetitive Entwicklung eines Standards in der Bewegtbildbranche ist der TV-Signalstandard HbbTV (siehe Abschnitt [2.3.1](#)). TV-Anbieter können mithilfe dieses Standards Informationen über einen digitalen Teletext oder die Mediatheken übertragen, die nahezu durch jedes internetfähige TV-Gerät abrufbar sind.

Es gab einige frühe Versuche, das TV-Gerät mit dem Internet zu verknüpfen, um so einen weiteren Absatzkanal für Bewegtbildinhalte zu erstellen. Die Hersteller der Endgeräte entwickelten unternehmenseigene und heterogene Plattformen, die untereinander jedoch nicht kompatibel waren. Ihr Ziel war es, dadurch die Rezipienten so an sich zu binden, dass bei dem Erwerb eines Neugerätes der Wechsel zu einem Konkurrenten erschwert wird (Heil 2014, S. 10). Beispiele für Plattformen, die von den Marktführern auf dem TV-Gerätemarkt nur für das eigene Gerät entwickelt wurden, sind VieraCast von Panasonic, Samsung Smart TV von Samsung (Yusufov/Kornilov 2013, S. 166), NetTV von Philips oder Bravia Internet TV von Sony (Dinter/Pagel 2014, S. 159). Die große Schwäche aller Plattformen ist, dass sie nur als Wiedergabeinstrument von Internetinhalten auf dem TV-Gerät dienen. Daraus folgt, dass trotz eines immer leistungsfähigeren Internets in Privathaushalten die Konsumenten nur in Ausnahmefällen Internetinhalte über ihren TV abrufen. Die Entwicklung von HbbTV (siehe Abschnitt 2.3.1) ist eine Antwort auf diese singulären Plattformlösungen (Dinter/Pagel 2014, S. 159) und es entstand im Jahr 2009 ein neuer, europaweiter Standard, der nicht nur von Elektronikherstellern, sondern auch von europäischen Fernsehsendern, der SES Astra S.A., dem Institut für Rundfunkforschung und verschiedenen Softwareunternehmen gemeinsam entwickelt wurde (Blödorn/Mohr 2011, S. 242).

Kooperationen zur Verfolgung einer Standardisierungsstrategie führen aus Sicht des TV-Anbieters zu dem Nachteil, dass ein Standard nur mit sehr viel organisatorischem und finanziellem Aufwand zu einem späteren Zeitpunkt verändert und angepasst werden kann (Borowicz/Scherm 2001, S. 395). Darüber hinaus treten die Entwickler des Standards mit anderen Unternehmen in Konkurrenz, die ebenfalls einen eigenen Standard am Markt fokussieren oder sie gehen mit diesen Wettbewerbern eine Kooperation ein, um einen gemeinsamen Standard zu entwickeln und somit Markteintrittsbarrieren zu schaffen (Duysters/Vanhaverbeke 1996, S. 437–438). Das Resultat kann ein Mix aus unterschiedlichen Beziehungsarten zwischen den betroffenen Unternehmen am Markt sein (Duysters/Vanhaverbeke 1996, S. 438). Das gemeinschaftliche Entwickeln von Standards in Rahmen von Kooperationen und Co-opetitions muss daher transparent und jederzeit von allen Akteuren im Markt einsehbar sein, um nach der Standardeinführung auch eine breite Akzeptanz zu erhalten (Grathwohl 2015, S. 133), da sich die Relevanz von Standards für den Wettbewerb erst aus der Beteiligung mehrerer Marktakteure ergibt (Fräßdorf 2010, S. 5).

Vor allem für Produkte, deren Vertrieb durch bestehende Netzeffekte erleichtert wird, ist die Einführung von Standards vorteilhaft (Borowicz/Scherm 2001,

S. 396). Dieser Umstand ist bei Bewegtbildangeboten, die durch die Möglichkeiten der Digitalisierung über unterschiedliche Plattformen vertrieben werden können, gegeben. Der Nutzen eines Bewegtbildproduktes steigt für den Rezipienten, wenn er das Produkt barrierefrei auf unterschiedlichen Geräten abspielen kann. Demgegenüber steht jedoch das Interesse des Anbieters, ein möglichst heterogenes Produkt anzubieten, um sich von seinen Konkurrenten deutlich abgrenzen zu können. Sobald ein Wettbewerber eine Leistung nicht anbieten kann, entsteht für denjenigen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, der diese Lücke mit schwer imitierbaren und einzigartigen Ressourcen schließen kann (Barney 1991, S. 105–112).

4.5.4.4 Schaffung einer Ressourcensymmetrie in Projektnetzwerken

Der Zusammenschluss von mindestens zwei Partnern, die benachbarte Stufen auf der Wertschöpfungskette abdecken, wird als vertikale Kooperationen bezeichnet (Gerybadze 2005, S. 461; Picot et al. 2020, S. 115; Riese et al. 2019, S. 8). Beispiele für häufig in der TV-Branche anzutreffende vertikale Kooperationen sind mit Komplementoren gebildete Projektnetzwerke auf der Ebene der Beschaffung. Die eingebrachten Ressourcen und Teilaufgaben der Partner im Rahmen dieser Art der Kooperation decken gemeinschaftlich unterschiedliche Komponenten in der Wertschöpfung ab und ergänzen sich gegenseitig (Gerybadze 2005, S. 461–462). Im Falle eines Projektnetzwerkes werden von allen Partnern zahlreiche Ressourcen gebunden, um einen Erfolg der gemeinsamen Tätigkeit herbeizuführen. Diese Ressourcen können in Form von Zeit, Arbeitsaufwand und Vertrauen eingebracht werden oder es handelt sich um tangible Ressourcen wie beispielsweise finanzielle Mittel. Werden diese Ressourcen an eine Partnerschaft gebunden und wird die Kooperation gelöst, so werden die bereitgestellten Ressourcen der Partner im Projektnetzwerk schlagartig entwertet (Gerybadze 2005, S. 462).

Kooperationen mit Komplementoren auf der Ebene der Beschaffung helfen dem TV-Anbieter vor allem bei einem Zugang zu neuen Ressourcen in Form von kreativem Personal zur Erstellung von Bewegtbildcontent (Gnyawali/Madhavan 2001, S. 432). Auf dem Rechte- und Werbemarkt sind darüber hinaus auf der Ebene der Beschaffung Kooperationen mit Konkurrenten denkbar, um als gemeinsamer Nachfrager zum einen durch eine größere Finanzkraft wertvolle Nutzungsrechte zu kaufen oder ein gemeinsames und damit attraktiveres Angebot für die werbetreibende Wirtschaft zu schaffen.

Für eine erfolgreiche vertikale Kooperation müssen die Partner auf allen Ebenen der Wertschöpfung ihre Leistungen in einem vergleichbaren Umfang

einbringen, wie sie auch Leistungen aus einer Kooperation letztendlich abrufen (Gerybadze 2005, S. 462). Solch eine Symmetrie der Ressourcenbindung ist aber nicht immer gegeben. Um aber ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis zwischen den Wertschöpfungspartnern zu erreichen, müssen aufwendige institutionelle Vorkehrungen getroffen werden, die potenziell eigennütziges und opportunistisches Verhalten verhindern (Dietl 1995, S. 577). Beispielsweise stellen im Falle einer Ko-Produktion eines TV-Anbieters und eines Produktionsunternehmens, die im Rahmen eines Projektnetzwerkes durchgeführt wird, zu Beginn des Projekts die Projektteilnehmer ihre Ressourcen wie beispielsweise Humanressourcen zur Verfügung und legen die Zuständigkeiten und Handlungsbedingungen der Akteure fest (Windeler 2004, S. 65–66). Erst in einem zweiten Schritt koordinieren die Beteiligten ihre Aktivitäten und Interaktionen (Windeler 2004, S. 66).

TV-Produktionen im Rahmen von Projektnetzwerken unterliegen aufgrund der Produkteigenschaften des Bewegtbildes hohen Risiken. Die Beurteilung des Resultates ist aufgrund der Erfahrungsguteigenschaften schwer prognostizierbar und darüber hinaus müssen widersprüchliche Anforderungen der Akteure innerhalb des Netzwerkes erfüllt werden (Windeler 2004, S. 55). Hinzu kommen viele nicht oder nur schwer beeinflussbare Risikofaktoren wie die wirtschaftliche Lage oder die Leistungsfähigkeit der Akteure (Kairies 2019, S. 57; Stampfer 2009, S. 121). Eines der größten Risiken bei der Film- und Fernsehproduktion stellt das Fertigstellungsrisiko durch beispielsweise Termin- und/oder Kostenüberschreitungen dar (von Rimscha 2010, S. 153), da in diesem Fall die bereitgestellten Ressourcen der Netzwerkpartner gänzlich entwertet werden. Diese Umstände erfordern trotz der starken und auch notwendigen Flexibilität eines Projektnetzwerkes eine Koordination und Organisation der Strukturen (Windeler 2004, S. 72).

In Anlehnung an Williamson sind die Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität und des Opportunismus der beteiligten Akteure als starke Einflussgrößen für die formale Ausgestaltung von Kooperationen zu nennen (1975, S. 40). Die Wahl der geeigneten Koordinationsinstitution hängt somit maßgeblich von diesen Einflussgrößen ab. Um zu verhindern, dass aufgrund von Opportunismus von den Unternehmen keine spezifischen Vorleistungen getroffen werden, müssen institutionelle Verbindungen wie Verträge und Absprachen gefunden werden, mit deren Hilfe man sich gegen Ressourcenasymmetrien in der Zusammenarbeit schützen kann (Dietl 1995, S. 577). Solange eine Symmetrie der Spezifität der Ressourcen und Einzelleistungen der Unternehmen vorliegt, minimiert sich der Bedarf an weitreichenden institutionellen Arrangements (Dietl 1995, S. 578).

Kooperationen auf der Ebene der Distribution ermöglichen dem TV-Anbieter vor allem den Zugang zu neuen Märkten und zu weiteren Rezipienten. Um sich

an das veränderte Nutzungsverhalten der Rezipienten anzupassen, fokussiert die ARD beispielsweise auf der Ebene der Distribution neben dem linearen Programm auch zunehmend die digitalen, ebenfalls gebündelten Angebote in der Mediathek (Riese et al. 2019, S. 10–11). Eine Kooperation mit MagentaTV ermöglichte es der ARD, Inhalte über einen längeren Zeitraum anzubieten und somit die Vorschriften des Medienstaatsvertrags bezüglich der beschränkten Verweildauer des Contents auf der sendereigenen Plattform zu umgehen (MStV 2020, § 30). Im Gegensatz zur eigenen Mediathek darf ein TV-Anbieter die Plattform eines Dritten nutzen, wie in diesem Fall die Magenta TV Kanäle ARD PLUS und ARD PLUS kids, um Inhalte dauerhaft den Rezipienten zur Verfügung zu stellen (Riese et al. 2019, S. 11). Auch bei der Zusammenarbeit im Rahmen der Ko-Produktion zwischen dem BR und der Deutschen Telekom AG bei der zweiten Staffel der Serie „Das Institut“ konnte eine Symmetrie der Ressourcen erreicht werden. Im Vorfeld wurden durch eine institutionelle Verteilung der jeweils strategisch relevanten Nutzungsrechte an die an der Kooperation teilnehmenden Partner ein Gleichgewicht erreicht (Riese et al. 2019, S. 12). MagentaTV erhielt für seine Beteiligung das exklusive Nutzungsrecht, während die Serie im linearen TV-Programm erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgestrahlt wurde. Der BR erlangt im Gegenzug Entwicklungskompetenzen für innovative, fiktionale Formate und nutzt die Möglichkeit, mit eigenen Inhalten ein jüngeres Publikum anzusprechen (Reinhardt 2019).

Unternehmen können in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis von den auf den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen agierenden Unternehmen geraten (Dietl 1995, S. 578). Diese Abhängigkeiten haben ihre Ursache in den Verbundvorteilen der Unternehmen und können dazu führen, dass kooperative Beziehungen darin enden, dass einer der Partner früher oder später das Netzwerk dominiert (Gerybadze 2005, S. 462). Eine vollkommen partnerschaftliche Kooperation mit symmetrisch eingebrachten Ressourcen setzt einen ausgewogenen Einsatz von unternehmenseigenen Ressourcen voraus (Gerybadze 2005, S. 463).

4.5.4.5 Modulare Leistungserstellung im Wertschöpfungsnetzwerk

Der Erstellungsprozess von Medienprodukten läuft in der Regel modular ab. Zeitungen bestehen aus einer Vielzahl von Artikeln, Musik-CDs aus mehreren Musikstücken und ein TV-Senderprogramm aus einer Vielzahl von Einzelsendungen. Aber selbst ein Einzelmodul, welches erst in Kombination mit anderen Modulen das endgültige Medienprodukt darstellen kann, entsteht in der Regel

modular. Die Recherche für einen einzelnen Redaktionsbeitrag, die Ausformulierung, die Erstellung der Bildbeiträge oder auch die Korrektur eines Beitrags kann von unterschiedlichen Personen oder Stellen ausgeführt werden, so dass hier durchaus von einer modularen Leistungserstellung gesprochen werden kann.

Gerade bei dieser modularen Art der Leistungserstellung in einem Wertschöpfungsnetzwerk sind zeitlich auf die Projektdauer begrenzte, vertikale Kooperationen vorteilhaft (Gerybadze 2005, S. 464). Während Ko-Produktionen mit Komplementoren auf der Ebene der Beschaffung aufgrund der auf Kreativität basierenden Zusammenarbeit eine hohe Schnittstellenintensität aufweisen und einen hohen Koordinationsaufwand seitens des fokalen Unternehmens erfordern, sind vertikale Kooperationen auf der Ebene der Distribution aufgrund der vorab erstellten Verträge und Verteilung der Nutzungsrechte eher durch eine geringere Interaktivitätsintensität gekennzeichnet. Das Ausmaß der Modularisierbarkeit kennzeichnet die Möglichkeit, einzelne Tätigkeiten in singuläre modulare Einheiten zerlegen zu können, so dass sie von den Kooperationspartnern selbstständig übernommen und durchgeführt werden (Gerybadze 2005, S. 464). Sobald sich Aktivitäten präzise definieren lassen und die Schnittstellen der Partner deutlich abgrenzbar sind, spricht Gerybadze von einer hohen Modularisierbarkeit (2005, S. 464). Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Modularisierbarkeit aus, da Teilleistungen zwar getrennt durchgeführt werden können, die Koordinierung und die Verwertung der Ergebnisse jedoch gemeinschaftlich erarbeitet werden kann (Gerybadze 2005, S. 467).

Einzelmodule eines Medienproduktes können ebenso wie ein Bewegtbildangebot mehrfach genutzt und dann dem Rezipienten im Rahmen der Distribution angeboten werden (Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 59). Somit können modular erstellte Produkte in einem Wertschöpfungsnetzwerk unterschiedliche Ebenen berühren. Gläser beschreibt in diesem Zusammenhang einen zweistufigen Prozess der Mehrfachverwertung von Inhalten. In den zeitlich vorangestellten Stufen der Wertschöpfung geht es darum, in diesem Prozess Module zu erstellen, die letztendlich zu einem Endprodukt zusammengesetzt werden (Gläser 2014, S. 154). Dieser Erstellungsprozess kann beispielsweise die Verbindung von Textstücken, Videosequenzen, Musikstücken und einzelnen Filmszenen sein. Das Ergebnis ist die First-Module-Copy. Im Anschluss werden die Module zusammengeführt und es entsteht die First-Product-Copy, die nach weiterer Bündelung der einzelnen Contentprodukte im Rahmen der Distribution die letzte Stufe der Wertschöpfung erreicht (Köhler 2005, S. 32–33).

Die modulare Erstellung eines gebündelten Programms eines TV-Anbieters wird in Abbildung 4.4 dargestellt. Aus einzelnen First-Module-Copies (beispielsweise redaktionellen Beiträgen) wird eine TV-Sendung als First-Product-Copy

erstellt, die wiederum als Modul in die Gestaltung des Programmangebots des TV-Senders miteinfließt und das TV-Programm abbildet (Gläser 2014, S. 154). Modular aufgebaute und im Rahmen von Kooperationen auf der Ebene der Beschaffung erstellte Contentprodukte bieten den TV-Anbietern durch die Reduktion der Erstellungskosten Kostenvorteile (Schumann/Hess/Hagenhoff 2014, S. 60).

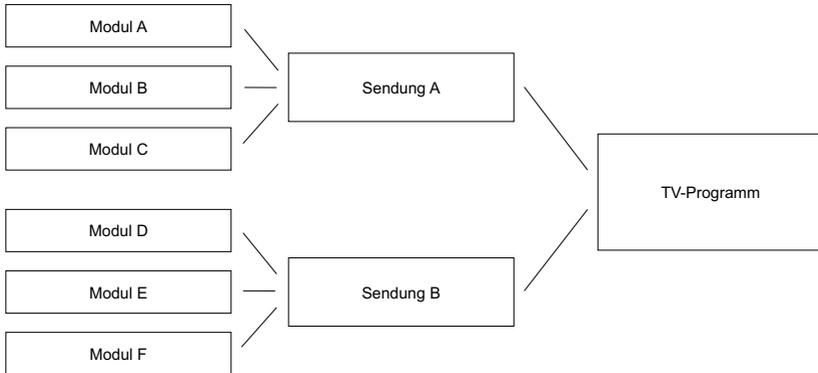


Abbildung 4.4 Modularer Entstehungsprozess eines TV-Programms (eigene Darstellung an Anlehnung an Gläser 2014, S. 154)

Neben der Senkung der Produktionskosten ist auch die Befriedigung der zunehmend heterogenen Zielgruppen ein Vorteil der kooperativen und modularen Contenterstellung. Die immer neue Zusammenstellung eines Endproduktes erleichtert es dem Anbieter, sich durch die Mehrfachverwendung von TV-Modulen von zunehmend standardisierten Angeboten auf dem Markt zu differenzieren (Herrmann/Huber 2013, S. 381). Darüber hinaus ist die Mehrfachverwendung eines Bewegtbildmoduls wie beispielsweise die getrennte Verwendung von Musik- und/oder Ausstrahlungsrechten im Rahmen von Kooperationen auf unterschiedlichen Märkten und auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfung denkbar. Das fertige Medienprodukt, die sogenannte First-Product-Copy, besteht also aus einer gewachsenen Struktur von Leistungsverflechtungen. Durch die modulare Herstellung eines Medienproduktes verfolgt ein TV-Anbieter das Ziel, Vorteile der Standardisierung und der Individualisierung ebenso zu realisieren wie deren Nachteile einzudämmen (Salewski 2015, S. 1).

Die Modularisierbarkeit eines Bewegtbildes spielt auch bei Co-opetitions und Kooperationen auf der Ebene der Distribution eine Rolle. So können

beispielsweise Teilleistungen und/oder einzelne Nutzungsrechte der jeweiligen Kooperationspartner bei einer Kooperation ausgeschlossen werden. Vor allem bei Co-opetitions birgt dies den Vorteil einer Beschränkung des vollständigen Zugriffs auf unternehmensinterne Ressourcen eines TV-Anbieters.

4.5.5 Bewertung des Beitrags des Strukturrahmens für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk

Der in Abbildung 4.2 dargestellte Strukturrahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerkes verdeutlicht unter der Berücksichtigung einer mehrseitigen Wertschöpfungsstruktur, unter welchen Bedingungen die Bildung von Kooperationen und das Agieren in einem Netzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters erfolgen kann. Es wird aufgezeigt, dass Kooperationen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsebenen stattfinden können und auch stufenübergreifend möglich sind. Kooperatives Verhalten erfordert daher im Rahmen des Contentmanagements, des Rechtemanagements und des Werbemanagements integrierte Strategieansätze innerhalb des TV-Unternehmens. Kooperationen sind darüber hinaus nicht ausschließlich nur mit Komplementoren empfehlenswert, sondern es sind in Einzelfällen auch trotz des engen Konkurrenzfeldes des deutschen TV-Marktes zeitlich begrenzte co-opetitive Zusammenschlüsse zielführend. Durch diesen Umstand sind aus Sicht des TV-Anbieters eine Vielzahl an Kooperationsoptionen entlang der Wertschöpfung denkbar, welche unterschiedliche Auswirkungen auf den TV-Anbieter haben können und dadurch im Vorfeld eine Bewertung und Abwägung seitens des TV-Anbieters erfordern.

Es wurde aufgezeigt, dass Kooperationen und Netzwerke grundsätzlich für einen TV-Anbieter geeignet sind, um Zugang zu Ressourcen, Kunden und neuen Märkten zu erhalten und diese im Sinne der resource-based view zu Wettbewerbsvorteilen führen. Darüber hinaus stärken TV-Unternehmen ihre eigene Unternehmensposition in einem disruptiven TV-Markt durch die Entwicklung innovativer Produkte und der Herausbildung neuer Kompetenzen. Zuliefernde Unternehmen und Abnehmer verlieren an Verhandlungsstärke und die Gefahr durch Substitute und neue Marktakteure sinkt. Im Sinne der market-based view führt dies aus Sicht des TV-Anbieters zu einer zunehmend attraktiven und profitablen Branche.

Die identifizierten Aktionsfelder verdeutlichen die Komplexität einer Entscheidung seitens des TV-Anbieters für oder gegen eine kooperative Zusammenarbeit. Der Strukturrahmen kann in diesem Zusammenhang dem zentralen Akteur nur die Rahmenbedingungen aufzeigen und dabei helfen, Handlungsoptionen im Sinne

der Spieltheorie abzuleiten. Ob eine Kooperation jedoch in der Praxis und im konkreten Einzelfall dazu geeignet ist, die Unternehmensziele zu erreichen und einen Wettbewerbsvorteil durch sie zu erlangen, muss im Einzelfall durch den TV-Anbieter geprüft werden. Dabei muss er Anzeichen für Bedrohungen und/oder Chancen erkennen.

Aus der Perspektive der ressourcenorientierten Strategielehre können Kooperationen im Rahmen der TV-Wertschöpfung einen Erfolgsfaktor aus Sicht des TV-Anbieters darstellen und zu Wettbewerbsvorteilen und Überrenten führen (siehe Abschnitt 3.3.3). Der durch Kooperationen ermöglichte Zugang zu wertvollen Ressourcen auf der Ebene der Beschaffung von Content, Rechten und Werbeinhalten wirkt nicht nur auf die jeweilige Wertschöpfungskettenstufe, sondern die Auswirkungen strahlen auch in die angrenzenden Stufen aus. Ein TV-Anbieter kann den Zugang zu wertvollem Content durch die Pflege des Produktionsnetzwerkes auf der ersten Stufe der Wertschöpfung also auch für die nachgelagerten Stufen der Bündelung und Distribution nutzen. Der entwickelte und produzierte Content muss heterogen, immobil und schwer substituierbar sein (Barney 1991, S. 105–112), um Synergieeffekte in den folgenden Stufen zu nutzen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aus Sicht des TV-Anbieters zu generieren. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile werden vor allem durch die aufgebaute Fähigkeit eines TV-Anbieters generiert, diese Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu bündeln sowie die richtigen Kooperationsentscheidungen zu treffen.

Horizontale Kooperationsformen wie die Bildung von strategischen Allianzen im Rahmen der TV-Wertschöpfung dienen vor allem auf der Stufe der Bündelung aus Sicht des TV-Anbieters dazu, Markteintrittsbarrieren aufzubauen und gemeinsam Ressourcen zu bündeln und diese synergetisch zu nutzen. Kooperationen und Netzwerke auf vor- und nachgelagerten Stufen der TV-Wertschöpfung weisen in der Regel vertikale Strukturen auf. In diesem Zusammenhang sind vor allem zeitlich begrenzte Projektnetzwerke zur Erstellung von Content zu nennen (siehe Abschnitt 3.2.2.2). Besitzt ein TV-Anbieter Nutzungsrechte an wertvollem Content, ist er sowohl aus Sicht von Konkurrenten als auch von Komplementoren ein attraktiver Kooperationspartner und verbessert somit seine eigene Verhandlungs- und Machtposition. Standardisierungsstrategien spielen im Rahmen solcher vertikalen Kooperationen eine große Rolle. Durch sie können vor allem im Hinblick auf die zunehmenden technologischen Entwicklungen langfristige und wertschöpfungsstufenübergreifend Wettbewerbsvorteile erzielt und geschützt werden.

Der Strukturrahmen zeigt, dass über alle Teilmärkte hinweg Kooperationen möglich sind und im Verlauf der Wertschöpfung zielführend sein können. Hier

spielt vor allem die Steuerung der Dualität von Macht und Vertrauen eine Rolle, um Machtverschiebungen sowie opportunistisches Verhalten zu vermeiden und somit die Stabilität des Netzwerks zu erhalten. Aus Perspektive der Spieltheorie sind vor allem zeitlich begrenzte und sich wiederholende Partnerschaften bezüglich des Gleichgewichts zwischen Vertrauen und Macht in Kooperationen stabiler (Magin/Heil/Fürst 2005, S. 131). Es werden hierbei in der Regel kurzfristige Ziele verfolgt und damit Zielkonflikte und Komplexität minimiert. Auf diese Weise kann opportunistisches Verhalten der Partner vermieden und Transaktionskosten werden letztendlich verringert (siehe Abschnitt 4.5.4.2).

Der Strukturrahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks ermöglicht dem TV-Anbieter, den Umfang seines Leistungsangebots unter Berücksichtigung der benachbarten Wertschöpfungsstufen abgrenzen zu können. Unter Einbeziehung der Aktionsfelder definiert der Strukturrahmen die Grenzen des Wertschöpfungsnetzwerkes und ermöglicht, Handlungs- und Kooperationsoptionen entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren.

Wie die Systematik der Kooperationsoptionen in Abbildung 4.3 aufzeigt, ist die Bandbreite kooperativen Verhaltens im TV-Markt groß. Die angeführten Beispiele in der Tabelle 4.1 geben einen ersten Eindruck, wie vielfältig die Kooperationsoptionen in der deutschen Fernsehindustrie sein können. Die systematisierte Darstellung aller Kooperationsoptionen kann zum einen dem TV-Anbieter eine Hilfestellung bei der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation sein und dabei helfen, Chancen und Risiken sichtbar zu machen. Zum anderen ist sie als Instrument zu begreifen, welches einen Planungs- und Kontrollprozess kritisch begleitet, Veränderungsnotwendigkeiten signalisiert und eventuelle Wiederholungen einer Kooperation überprüft.



5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Ziel, einen Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk im digital-konvergenten Marktumfeld aus Sicht eines TV-Anbieters zu entwickeln. Der Strukturrahmen ermöglicht es, das Markt- und Kooperationsverhalten in der TV-Branche zu erklären und Quellen für Rentenpotenziale offenzulegen. Ein wesentlicher Beitrag ist die Vermittlung praxisorientierter Implikationen für wettbewerbsorientierte Kooperationsentscheidungen.

Ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk besteht aus den Verbindungen einer Vielzahl von Akteuren entlang der Wertschöpfungskette von Bewegtbildern. Diese Verbindungen werden durch TV-Unternehmen mit der Motivation geschlossen, die eigene Position im Wettbewerb zu stärken. Die Verbindungen können dyadisch sein und somit nur zwei Akteure miteinander verbinden, oder auch mehrere Netzwerkpartner verfolgen mit einer kooperativen Zusammenarbeit dasselbe Ziel. Darüber hinaus können Kooperationen einzelne Stufen der Wertschöpfung betreffen, vor- und nachgelagerte Stufen mit einbeziehen oder auch lateral verlaufen. Ein Strukturrahmen ermöglicht es einem TV-Anbieter, den Umfang seines Leistungsangebots definieren zu können. Der Rahmen definiert die Grenzen des Wertschöpfungsnetzwerkes aus Sicht eines TV-Anbieters und versetzt ihn so in die Lage, fundiertere Entscheidungen bezüglich kooperativer Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette zu treffen.

Als vorbereitender Schritt zur Erfüllung des oben genannten Ziels wird der Einfluss der Digitalisierung auf die TV-Wertschöpfung und die damit zusammenhängende Konvergenz der betroffenen Märkte aus Sicht eines traditionellen

TV-Anbieters untersucht. Die vormalig voneinander getrennten Bereiche Telekommunikation, Medien und Informationstechnik wachsen zusammen und bilden nun gemeinsam den Bewegtbildmarkt ab. Die Eintrittsbarrieren sind für neue und branchenfremde Anbieter niedriger, führen zu neuen und differenzierten Angeboten auf dem Bewegtbildmarkt und verstärken den Wettbewerb. Traditionelle Anbieter reagieren mit hierauf angepassten Wettbewerbsstrategien, die ihr Verhalten sowohl auf dem Zuschauer- als auch auf dem Werbe- und Rechtemarkt beeinflussen.

TV-Anbieter agieren zugleich auf mehreren Märkten, welche in einem starken Zusammenhang zueinanderstehen. Sie müssen auf neue Bewegungen in diesen Märkten reagieren, welche in entscheidendem Maße auf die technologischen Entwicklungen zurückzuführen sind. Vor allem jüngere Rezipienten zeigen eine immer größer werdende Präferenz für nonlineare Bewegtbildangebote (Hennig-Thurau et al. 2019, S. 16). Aus diesem Grund müssen TV-Anbieter neue Wege finden, um ihr gebündeltes Programm auch über andere Distributionswege dem Zuschauer näherzubringen. Dabei ist zu beachten, dass sowohl neue Formen der Werbung entwickelt werden, als auch ein Zugang zu Content ermöglicht wird, der für eine multi- und crossmediale Verwertung geeignet ist. Zeitlich begrenzte Kooperationen und Partnerschaften mit Akteuren entlang der Wertschöpfungskette bieten hier aus Sicht der traditionellen TV-Anbieter eine Möglichkeit, mit einer gemeinschaftlich formulierten Zielsetzung den Zugang zu Ressourcen und neuen Märkten zu ermöglichen.

Die vorliegende Arbeit wendet sich in einem nächsten Schritt der Zielsetzung zu, Kooperationsformen und -motive aus Sicht eines TV-Anbieters zu ermitteln. Aus diesem Grund werden zunächst einzelne Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit differenziert und basierend auf Beispielen aus der Praxis abgegrenzt. Hierbei werden vor allem strategische Allianzen und Projektnetzwerke als häufige Kooperationsform im TV-Markt identifiziert. Um darstellen zu können, wie Kooperationen und Netzwerke in der TV-Branche entstehen und welche interdependenten exogenen und endogenen Determinanten eine Rolle dabei spielen, werden die Erklärungsansätze der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung als basale Modelle herangezogen. Die market-based view of the firm, die resource-based view of the firm und die Erkenntnisse der Spieltheorie liefern in diesem Zusammenhang theoretische Aussagen zum kausalen Verhältnis von kooperativem Verhalten von TV-Akteuren und ihrem Ziel, hierdurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Die Bildung von strategischen Gruppen kann einen TV-Anbieter dabei unterstützen, Barrieren gegenüber Wettbewerbern aufzubauen und die eigene

Marktstellung zu stärken. Im Hinblick auf die Analyse der Branchenstruktur ergeben sich Vorteile für die Verhandlungspositionen sowohl auf dem Lieferanten- als auch auf dem Rezipientenmarkt. Darüber hinaus bieten Netzwerke in der TV-Branche aufgrund von Kosten- und Differenzierungsvorteilen deutliche Rentenpotenziale.

Es wird aufgezeigt, dass auch im Sinne der resource-based view abgeleitet werden kann, dass durch einzigartige Ressourcen und die Entwicklung von Kernkompetenzen ebenso Rentenpotenziale möglich sind. Hier spielen vor allem die Netzwerkfähigkeit als identifizierte Kernkompetenz und die Ressourcen Reputation, der Aufbau einer starken Marke sowie die Beziehung zum Kunden in Anlehnung an Radtke (2010b) bei der weiteren Vorgehensweise eine Rolle.

Zum Zweck der Identifikation von gewinnbringenden Wettbewerbsbeziehungen können mithilfe der Spieltheorie die Konkurrenten und Komplementoren auf dem Markt antizipiert werden. Die Analyse des Verhaltens eines Mitspielers fördert das Verständnis aus Sicht des TV-Anbieters für die Frage, mit welchen Akteuren eine Zusammenarbeit zur gemeinsamen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen möglich ist. Die Spieltheorie berücksichtigt dabei alle Partner und hilft durch eine Gleichgewichtsanalyse, Instabilitäten innerhalb einer Kooperation zu vermeiden.

Die durch theorie- und praxisgeleitete Ableitungen von kooperativen Zusammenschlüssen und die Herausbildung von Netzwerken in der TV-Branche zeigen auf, dass in der Literatur bisher ein Strukturrahmen fehlt, der die Branchenbesonderheiten berücksichtigt sowie Chancen und Risiken von Kooperationen aus Sicht von TV-Anbietern aufzeigt und sie systematisiert darstellt. Ein Wertschöpfungsnetzwerk umfasst sowohl den Content-, den Rechte- sowie den Werbemarkt und berücksichtigt alle Stufen der Wertschöpfung, auf denen der Anbieter aktiv ist und/oder auf denen er Kooperationen führt.

Um die komplexen Managementstrukturen zu verdeutlichen, wird ein modellhafter Rahmen entwickelt, der die Wertschöpfungsstrukturen unter der Berücksichtigung eines spieltheoretischen Ansatzes darstellt. Dabei wird Bezug auf das Wertenetzen nach Brandenburger und Nalebuff genommen, da dieser Ansatz eine differenzierte Sichtweise und ein sogenanntes „in Ergänzungen denken“ (1996) aus Sicht eines TV-Unternehmens ermöglicht. So können neue Wege gefunden und die eigene Position im Wettbewerb gestärkt werden.

Kooperationen können sowohl mit Komplementoren als auch mit Konkurrenten sinnvoll und zielführend sein. Sie können sich über eine oder auch über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg erstrecken und die Grenzen können dabei fließend sein. Zur Illustration und um eine Möglichkeit für die Ableitung induzierter Handlungsempfehlungen für TV-Anbieter zu schaffen, wurde in Anlehnung an das Prinzip des strategischen Würfels (Schreyögg/Koch 2020, S. 206–208) die

Darstellung einer dreidimensionalen Form gewählt, deren Achsenverläufe durch die Wertschöpfungsstufe, die Art des Kooperationspartners und den betroffenen Teilmarkt bestimmt werden. Das Ergebnis ist eine systematisierende und vereinfachte Darstellung von achtzehn Kooperationsoptionen aus Sicht eines TV-Anbieters. Kooperationen in der TV-Branche unterliegen Einflussfaktoren, welche zur optimalen Gestaltung und Planung einer kooperativen Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen. In der vorliegenden Arbeit wurden zu diesem Zweck folgende Aktionsfelder im Rahmen der Kooperationen identifiziert: die Wahl des Kooperationspartners, die Steuerung der Dualität von Macht und Vertrauen, die Bedeutung von Standardisierungsstrategien, die Ressourcensymmetrie sowie die Modularisierung im Rahmen der Leistungserstellung.

5.2 Implikationen für die Praxis und Forschung

Angelehnt an den modellhaften Strukturrahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerkes kann das TV-Unternehmen Kooperationsstrategien entwickeln, welches kooperative Ansätze in allen Bereichen der Wertschöpfung berücksichtigt und diese aufeinander abstimmt. Dabei unterliegt der Strukturrahmen Limitationen und die führen zu einem weiteren Forschungsbedarf in diesem Feld.

Der Strukturrahmen wurde aus Sicht eines TV-Anbieters entwickelt und somit können die daraus gewonnenen Erkenntnisse nur bedingt auf andere Akteure der Bewegtbildbranche angewendet und übertragen werden. Ob die Abhängigkeiten von den einzelnen Teilmärkten sowie die Wertschöpfungsstufen ebenso auf andere Geschäftsmodelltypen anwendbar sind, muss im Einzelfall geprüft werden.

Implikationen für die Forschung beruhen auf der Notwendigkeit, die theoretisch abgeleiteten Zusammenhänge des Strukturrahmens und der systematisierenden Darstellung der Kooperationsoptionen eines TV-Anbieters empirisch zu überprüfen. Kooperationsbeziehungen wurden in der Medienmanagementliteratur bisher nur punktuell oder auf eine bestimmte Teilbranche bezogen untersucht und es fehlt an einer gesamtheitlichen Betrachtung von Kooperationen in den sehr dynamischen Medienmärkten. Bezogen auf die vorliegende Arbeit fehlt es an allgemeingültigen, empirisch gestützten Aussagen bezüglich der Einflussfaktoren und Gestaltungsoptionen von unternehmerischen Kooperationen in der Medienbranche.

Um die Aussagekraft der in der Arbeit vorgestellten Ergebnisse zu stärken, sind Verknüpfungen zu weiteren betriebswirtschaftlichen Konzepten denkbar.

Ergebnisse aus den Forschungen zur Entstehung von Ökosystemen und Netzwerken können dabei helfen, Gestaltungsmuster zu erstellen, um den TV-Anbieter noch konkretere situationsabhängige Handlungsempfehlungen bezüglich der Netzwerkpflege geben zu können. Darüber hinaus sind auch Verknüpfungen zum Forschungsfeld Open Innovation denkbar. Der zunehmende Wettbewerbs- und Innovationsdruck zwingt die TV-Anbieter, ihre Außenwelt in die eigenen Innovationsprozesse zu integrieren, um ein größeres Potenzial diesbezüglich ausschöpfen zu können. Externes Wissen kann integriert, neue Geschäftsfelder erobert und neue Produkte durch kooperative Innovationsprozesse mit komplementären Partnern erschaffen werden (siehe hierzu Chesbrough/Vanhaverbeke/West 2006).

5.3 Ausblick

Die Konvergenz der Medienmärkte ist noch nicht abgeschlossen und unterliegt weiterhin einer hohen Dynamik. Aus diesem Grund sind zunehmend starke Veränderungen und eine Verschärfung des Wettbewerbs des traditionellen Bewegtbildmarktes zu erwarten. Neue und komfortablere Technologien werden folgen und zu erneuten Disruptionen im Markt, zu verändertem Nutzerverhalten und zu Erosionen von Branchenstrukturen führen. Kooperationen und Allianzen können in diesem Zusammenhang traditionelle Anbieter dabei unterstützen, die eigene Innovationskraft und -geschwindigkeit zu stärken und ihnen Zugriff auf weitere Ressourcen und den Zugang zu neuen Märkten zu ermöglichen.

Da Kooperationen zu unerwünschten publizistischen und wirtschaftlichen Konzentrationen auf Medienmärkten führen können, werden kooperative Tätigkeiten in Deutschland von öffentlichen Instanzen wie dem Bundeskartellamt oder der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) geprüft. Zur Sicherung der Meinungsvielfalt werden relevante Entwicklungen im Medienbereich untersucht und die Beobachtungen im Rahmen einer medien-spezifischen Konzentrationskontrolle durch die KEK regelmäßig veröffentlicht. Marktakteure, Verbandsvertreter und auch die Politik setzen sich jedoch immer häufiger dafür ein, dass vermehrt Kooperationen in der Medienbranche und gemeinschaftliche Plattformangebote gebildet werden, auch in Bezug auf die informierenden Medien. Die Fürsprecher betonen, dass nicht der unternehmerische, sondern auch der publizistische Wettbewerb durch Kooperationen und Allianzen gestärkt werden kann (Gostomzyk et al. 2020, S. 42). Es sind durch die neuen Akteure nicht nur traditionelle Geschäftsmodelle, sondern es ist ebenso die Informationsvielfalt gefährdet, denn der starke Trend der Bewegtbildrezipienten

hin zu digitalen Plattformangeboten führt zu einem intransparenten Content-wettbewerb und zu Risiken wie falschen Informationen und nicht mehr durch den Zuschauer erkennbare Werbegrenzen (Gostomzyk et al. 2020, S. 41–42). Die Erfolge bestehender Rechercheverbände zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Medienanbietern unterstützen diese These.

Kooperationen und Allianzen sind jedoch auch im unternehmerischen Sinn für einen TV-Anbieter eine erfolgsversprechende Möglichkeit, sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern und am traditionellen Kerngeschäft nicht nur durch eine nach innen gerichtete Kosten- und Wertschöpfungseffizienz festzuhalten. Gerade im Hinblick auf die ständig wachsende Zahl an neuen Angeboten und Akteuren im Bewegtbildmarkt trifft dies nicht nur auf Kooperationen mit Komplementoren zu, sondern in gleichem Maße auf Kooperationen mit Wettbewerbern. Co-opetition kann eine Win-win-Situation hervorrufen (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 49; Küng/Picard/Towse 2008, S. 132). Die Wettbewerbslogik im TV-Markt basiert dann nicht mehr ausschließlich auf dem Prinzip der Rivalität. Eine co-opetitive Zusammenarbeit wirkt sich auf zwei Ebenen aus: auf einer externen Ebene in Bezug auf Marktstruktur und Positionierung des Unternehmens und auf einer internen Ebene in Bezug auf Ressourcen, Kompetenzen und die Ausgestaltung der Organisationsformen. Traditionelle Barrieren verlieren so zunehmend an Bedeutung und es entstehen neue und komplexe Bindungsmuster zwischen den Akteuren des TV-Marktes.

Literaturverzeichnis

- Abdollahpouri, Alireza (2018)*: Zapping Delay Reduction in IPTV Systems. In: Pathan, Al-Sakib Khan u. a. (Hrsg.): IPTV delivery networks. Next generation architectures for live and video-on-demand services. Hoboken, NJ, USA, S. 129–149
- Abreu, Jorge; Nogueira, João; Becker, Valdecir; Cardoso, Bernardo (2017)*: Survey of Catch-up TV and other time-shift services: a comprehensive analysis and taxonomy of linear and nonlinear television. In: Telecommunication Systems 64, 2017, 1, S. 57–74
- Ad Alliance (2021)*: Ad Alliance. <https://www.ad-alliance.de/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Adam, Marc A. (2008)*: Internet-TV – das Fernsehen der Zukunft. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. Wiesbaden, S. 67–79
- Adolph, Jörg (1997)*: Lost and Found in Music Television. In: Bleicher, Joan Kristin (Hrsg.): Programmprofile kommerzieller Anbieter. Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984. Opladen, S. 165–195
- AGF (2021a)*: AGF-Panel. <https://www.agf.de/bewegtbildforschung/methode/tv> (Zugriff: 31.01.2021)
- AGF (2021b)*: Marktanteile der AGF- und Lizenzsender im Tagesdurchschnitt 2018. <https://www.agf.de/daten/tvdaten/marktanteile/?name=marktanteile> (Zugriff: 09.01.2021)
- AGF (2021c)*: TV. <https://www.agf.de/bewegtbildforschung/messung/tv> (Zugriff: 31.01.2021)
- AGF (2021d)*: TV-Daten. <https://www.agf.de/daten/tv-daten> (Zugriff: 31.01.2021)
- Aigner, Rafael; Mattes, Anselm; Pavel, Ferdinand (2017)*: Es gibt weiterhin ökonomische Argumente für einen öffentlichen Rundfunk. In: Wirtschaftsdienst 97, 2017, 1, S. 45–52
- Albarran, Alan B.; Mierzejewska, Bozena; Jung, Jaemin (Hrsg.) (2018)*: Handbook of Media Management and Economics. Abingdon
- Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold (1972)*: Production, information costs and economic organization. In: The American Economic Review 62, 1972, 5, S. 777–795
- Altmeyden, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (2006)*: Medien und Ökonomie. Band 3: Anwendungsfelder der Medienökonomie. Wiesbaden
- Alvarez-Monzoncillo, Jose (2012)*: Watching the Internet. The future of TV? Oporto

- Ammon, Thomas; Brem, Alexander (2013)*: Digitale Ökosysteme und deren Geschäftsmodelle: Analyse und Implikationen für klassische Buchverlage. In: Keuper, Frank (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden, S. 91–121
- Anderson, Chris (2006)*: The long tail. Why the future of business is selling less of more. New York
- Ansari, Shahzad Shaz; Garud, Raghu; Kumaraswamy, Arun (2016)*: The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. In: Strategic Management Journal 37, 2016, 9, S. 1829–1853
- Apple Inc. (2019)*: Apple TV+, die Plattform für Apple Originals von den weltweit besten Storytellern, ist ab sofort verfügbar. <https://www.apple.com/de/newsroom/2019/11/apple-tv-plus-is-now-available/> (Zugriff: 31.01.2021)
- ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice (2018)*: Jahresbericht 2018. Köln
- ARD.de (2020)*: Gesamterträge der ARD. http://www.ard.de/home/die-ard/fakten/Gesamtertraege_der_ARD/1015672/index.html vom 2020 (Zugriff: 10.10.2020)
- Ariño, Africa; Reuer, Jeffrey J. (2004)*: Designing and renegotiating strategic alliance contracts. In: The Academy of Management Executive 18, 2004, 3, S. 37–48
- Armstrong, Mark (2006)*: Competition in two-sided markets. In: The RAND Journal of Economics 37, 2006, 3, S. 668–691
- Aumüller, Krista (2011)*: Made by RTL. In: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Wiesbaden, S. 172–185
- Axelrod, Robert; Hamilton, William D. (1981)*: The evolution of cooperation. In: Science 211, 1981, 4489, S. 1390–1396
- Bachem, Christian (1995)*: Fernsehen in den USA. Neuere Entwicklungen von Fernsehmarkt und Fernsehwerbung. Wiesbaden
- Backes, Matthias (2019)*: Grundsätze ordnungsmäßiger Sicherungsbilanzierung nach IFRS und HGB. Finanzwirtschaftliche Sicherungsstrategien und ihre bilanzielle Abbildung. Wiesbaden
- Backhaus, Klaus; Piltz, Klaus (1990)*: Strategische Allianzen: Eine neue Form des Wettbewerbs? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 27, 1990, S. 21–34
- Balling, Richard (2012)*: Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main
- Barnard, Chester (1938)*: The functions of the executive. Cambridge, Mass.
- Barney, Jay B. (1986)*: Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. In: Management Science 32, 1986, 10, S. 1231–1241
- Barney, Jay B. (1991)*: Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management 17, 1991, 1, S. 99–120
- Barney, Jay B. (1995)*: Looking inside for competitive advantage. In: The Academy of Management Executive 9, 1995, 4, S. 49–61
- Bartholomae, Florian W.; Wiens, Marcus (2020)*: Spieltheorie. Wiesbaden
- Barwise, Patrick; Picard, Robert G. (2015)*: The economics of television: excludability, rivalry, and imperfect competition. In: Picard, Robert G. u. a. (Hrsg.): Handbook on the economics of the media. Cheltenham, U.K/Northampton, MA, USA, S. 165–187

- Baumgarth, Carsten (2008a)*: Fernsehmarken. Status Quo der Markenführung deutscher TV-Sendermarken. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt*. Wiesbaden
- Baumgarth, Carsten (2008b)*: Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. Wiesbaden
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2019)*: *Strategisches Management*. Konstanz
- Beck, Hanno (2005)*: *Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia; mit 27 Tabellen und 104 Kästen*. Berlin
- Becker, Jörg (2013)*: *Die Digitalisierung von Medien und Kultur*. Wiesbaden
- Beckert, Bernd (2002)*: *Medienpolitische Strategien für das interaktive Fernsehen. Eine vergleichende Implementationsanalyse*. Wiesbaden
- Beißwenger, Achim (2019)*: *Audiovisuelle Kommunikation in der globalen Netzwerkgesellschaft*. In: Beißwenger, Achim (Hrsg.): *Youtube und seine Kinder. Wie Online-Video, Web TV und Social Media die Kommunikation von Marken, Medien und Menschen revolutionieren*. Baden-Baden, S. 13–40
- Bengtsson, Maria; Kock, Sören (2000)*: “Coopetition” in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. In: *Industrial Marketing Management* 29, 2000, 5, S. 411–426
- Benington, John; Moore, Mark H. (2010)*: *Public value. Theory and practice*. Basingstoke
- Benkenstein, Martin; Beyer, Thomas (2005)*: *Kooperation im Marketing*. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Wiesbaden, S. 797–820
- Bentley, Frank; Lottridge, Danielle (2019)*: *Understanding Mass-Market Mobile TV Behaviors in the Streaming Era*. In: Brewster, Stephen u. a. (Hrsg.): *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems—CHI '19*. New York, S. 1–11
- Berger, Benedikt; Hess, Thomas (2013)*: *Das Paid-Content-Problem*. In: *MedienWirtschaft* 10, 2013, 3, S. 54–59
- Berger, Viktor J. F. (2008)*: *Der deutsche Fernsehmarkt*. Paderborn
- Bergt, Torsten (2012)*: *Innovationen und Wachstumfelder – im Nähekreis vertikaler Steigerungsverhältnisse*. In: John, René u. a. (Hrsg.): *Indikatoren des Neuen*. Wiesbaden, S. 269–288
- Berkler, Simon; Krause, Melanie (2007)*: *Zeitschriftenmarken im Fernsehen – mediale Kooperationen als Herausforderung an die Markenführung*. In: Friedrichsen, Mike u. a. (Hrsg.): *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*. Berlin, Heidelberg, S. 371–390
- Bertling, Christoph (2019)*: *Zwischen Entgrenzung und Abgrenzung*. In: Walzel, Stefan u. a. (Hrsg.): *TeamSport Management. Eine umfassende und interdisziplinäre Betrachtung*. Wiesbaden, S. 361–375
- Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2010)*: *Economics of strategy*. Hoboken
- Beyer, Andrea; Carl, Petra (2012)*: *Einführung in die Medienökonomie*. Konstanz
- Beyer, Axel (2016)*: *Die Geschichte des Fernsehens in Deutschland*. In: Altendorfer, Otto u. a. (Hrsg.): *Medienmanagement*. Wiesbaden, S. 195–211
- Bilandžić, Helena; Koschel, Friederike; Springer, Nina; Pürer, Heinz (2016)*: *Rezipientenforschung*. Konstanz/München
- Blair, Roger D.; Romano, Richard E. (1993)*: *Pricing decisions of the newspaper monopolist*. In: *Southern Economic Journal*, 1993, S. 721–732

- Blödorn, Sascha; Mohr, Inge (2011):* HbbTV: Mehr als nur Internet auf dem Fernseher. In: *Media Perspektiven* 5, 2011, S. 242–250
- Blum, Martin (2018):* Kriterien zur Umsetzung interaktiver, fiktionaler AV-Inhalte im Linearen Fernsehen. In: Hooffacker, Gabriele u. a. (Hrsg.): *Die neue Öffentlichkeit. Wie Bots, Bürger und Big Data den Journalismus verändern.* Wiesbaden, S. 81–105
- Bonfadelli, Heinz; Friemel, Thomas N. (2017):* Medienwirkungsforschung. Konstanz
- Börnicke, Michael (2008):* Premium Pay-TV in Deutschland. Erfolgsfaktoren und Wachstumspotenziale. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* Wiesbaden, S. 173–185
- Borowicz, Frank; Scherm, Ewald (2001):* Standardisierungsstrategien: eine erweiterte Betrachtung des Wettbewerbs auf Netzeffektmärkten. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 53, 2001, 4, S. 391–416
- Borsi, Christian; Westermann, Nicolas (2019):* Neue Video-Technologien als Grundlage für Distribution, Targeting und Seeding. In: Beißwenger, Achim (Hrsg.): *Youtube und seine Kinder. Wie Online-Video, Web TV und Social Media die Kommunikation von Marken, Medien und Menschen revolutionieren.* Baden-Baden, S. 225–246
- Bossert, Hagen (2008):* Rechte als Treibstoff der digitalen Medienwelt. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* Wiesbaden, S. 219–230
- Brandenburger, Adam; Nalebuff, Barry J. (1996):* *Co-opetition.* London
- Brandt, Stefanie (2011):* *Marketinghandbuch Licensing.* Wiesbaden
- Braun, Timo; Sydow, Jörg (2019):* *Projektmanagement und temporäres Organisieren.* Stuttgart
- Brechman, Jean; Bellman, Steven; Robinson, Jennifer A.; Rask, Amy (2016):* Limited-Interruption Advertising In Digital-Video Content: An Analysis Compares the Effects of “Midroll” Versus “Preroll” Spots and Clutter Advertising. In: *Journal of Advertising Research* 56, 2016, 3, S. 289
- Bresser, Rudi (2010):* *Strategische Managementtheorie.* Stuttgart
- Breunig, Christian (2007):* IPTV und Web-TV im digitalen Fernsehmarkt. In: *Media Perspektiven*, 2007, 10, S. 478–491
- Breunig, Christian; Handel, Marlene; Kessler, Bernhard (2020a):* Massenkommunikation 1964–2020: Mediennutzung im Langzeitvergleich. In: *Media Perspektiven*, 2020, 7–8, S. 410–432
- Breunig, Christian; Handel, Marlene; Kessler, Bernhard (2020b):* Massenkommunikation 2020: Nutzungsmotive und Leistungsbewertungen der Medien. In: *Media Perspektiven*, 2020, 12, S. 602–625
- Breyer-Mayländer, Thomas (2017):* Marketing-Controlling in der Medienbranche. In: Zeres, Christopher (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung.* Berlin, S. 459–478
- Breyer-Mayländer, Thomas (2018):* Medienkonvergenz aus medienökonomischer Perspektive: Erlösmodelle für crossmediale Medien. In: Otto, Kim u. a. (Hrsg.): *Crossmedialität im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden, S. 63–91
- Bronder, Christoph (1993):* *Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen.* Frankfurt am Main

- Bruhn, Manfred (2004)*: Markenpolitik für Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden, S. 89–122
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2019)*: Kooperative Dienstleistungen. Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coepetition. Wiesbaden
- Buddenberg, Danny (2017)*: Digitale Markenführung mit Display Advertising. In: Theobald, Elke (Hrsg.): Brand Evolution. Wiesbaden, S. 285–309
- Bundeskartellamt (2011)*: Fallbericht: Untersagung der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zwischen der RTL interactive GmbH und der ProSiebenSat.Media AG im Bereich Video on Demand. https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Fallberichte/Fusionskontrolle/2011/B6-94-10.pdf;jsessionid=8C16B243998364859D88605D3D878306.2_cid362?__blob=publicationFile&v=4 vom 17.03.2011 (Zugriff: 31.01.2021)
- Bundeskartellamt (2013)*: Fallbericht: ARD und ZDF Online-Plattform „Germany’s Gold“. https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Fallberichte/Kartellverbot/2015/B6-81-11.pdf?__blob=publicationFile&v=2 vom 16.09.2013 (Zugriff: 31.01.2021)
- Bundesregierung (2021)*: Bundesregierung. <https://www.bundesregierung.de/breg-de> (Zugriff: 31.01.2021)
- Buschow, Christopher; Schneider, Beate; Ueberheide, Simon (2014)*: Tweeting television: Exploring communication activities on Twitter while watching TV. In: Communications 39, 2014, 2
- Busemann, Katrin; Tippelt, Florian (2014)*: Second Screen: Parallelnutzung von Fernsehen und Internet. In: Media Perspektiven 7, 2014, 8, S. 408–416
- Büttgen, Marion; Lücke, Fridjof (Hrsg.) (2003)*: Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften. Wiesbaden
- Camphausen, Bernd (2007)*: Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling. München
- Campillo-Lundbeck, Santiago (2015)*: Kai Wiesingers Web-Serie geht mit Obi in die zweite Runde. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Der-Lack-ist-ab-Kai-Wiesingers-Web-Serie-geht-mit-Obi-in-die-zweite-Runde-136477> vom 22.09.2015 (Zugriff: 31.01.2021)
- Caves, Richard E. (1984)*: Economic analysis and the quest for competitive advantage. In: The American Economic Review 74, 1984, 2, S. 127–132
- Caves, Richard E.; Porter, Michael E. (1977)*: From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. In: Quarterly Journal of Economics 91, 1977, 2, S. 241–261
- Cesar, Pablo; Geerts, David (2011)*: Past, present, and future of social TV: A categorization. In: 2011 IEEE consumer communications and networking conference (CCNC), S. 347–351
- Chalaby, Jean K. (2011)*: The making of an entertainment revolution: How the TV format trade became a global industry. In: European Journal of Communication 26, 2011, 4, S. 293–309
- Chamberlin, Edward Hastings (1969)*: The theory of monopolistic competition. A re-orientation of the theory of value. Cambridge, Mass.

- Chan-Olmsted, Sylvia M. (1998):* Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. In: *Journal of Media Economics* 11, 1998, 3, S. 33–46
- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2006):* Competitive strategy for media firms. Strategic and brand management in changing media markets. Mahwah
- Chesbrough, Henry; Vanhaverbeke, Wim; West, Joel (2006):* Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford
- Choi, Soon-Yong; Stahl, Dale O.; Whinston, Andrew B. (1997):* The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E.; McDonald, Rory (2015):* What is disruptive innovation? In: *Harvard Business Review* 93, 2015, 12, S. 44–53
- Clasen, Nicolas (2013):* Der digitale Tsunami. Das Innovators Dilemma der traditionellen Medienunternehmen oder wie Google, Amazon, Apple & Co. den Medienmarkt auf den Kopf stellen. Leipzig
- Clement, Michel; Blömeke, Eva; Sambeth, Frank (2009):* Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden
- Coase, Ronald H. (1937):* The Nature of the Firm. In: *Economica* 4, 1937, 16, S. 386–405
- Cool, Karel; Schendel, Dan (1988):* Performance differences among strategic group members. In: *Strategic Management Journal* 9, 1988, 3, S. 207–223
- Czichon, Miriam (2019):* Kumulierte Serienrezeption. Ein Modell zur Erklärung des Rezeptionsphänomens Binge Watching. Wiesbaden
- Dagnino, Giovanni Battista (2012):* Handbook of research on competitive strategy. Northampton, Mass.
- Dahm, Hermann; Rössler, Patrick; Schenk, Michael (1998):* Vom Zuschauer zum Anwender. Akzeptanz und Folgen digitaler Fernsehdienste. Münster
- Daidj, Nabyla; Jung, Jaemin (2011):* Strategies in the Media Industry: Towards the Development of Co-opetition Practices? In: *Journal of Media Business Studies* 8, 2011, 4, S. 37–57
- Dammer, Ingo; Loose, Achim (2011):* Kreativität – Konvergenz – Kooperation: die Medienbranche. In: Becker, Thomas u. a. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement*. Dordrecht, S. 161–170
- Dänzler, Stefanie (2011):* Digitalization and the impact on television financing. Baden-Baden
- Das, Tushar K.; Teng, Bing-Sheng (2000):* A resource-based theory of strategic alliances. In: *Journal of Management* 26, 2000, 1, S. 31–61
- Davidow, William H.; Malone, Michael S. (1992):* The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. New York
- de Buhr, Thomas; Tweraser, Stefan (2019):* My Time is Prime Time. In: Beißwenger, Achim (Hrsg.): *Youtube und seine Kinder. Wie Online-Video, Web TV und Social Media die Kommunikation von Marken, Medien und Menschen revolutionieren*. Baden-Baden, S. 71–96
- Deephouse, D. (2000):* Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. In: *Journal of Management* 26, 2000, 6, S. 1091–1112
- Della Corte, Valentina; Sciarelli, Mauro (2012):* Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? In: *Corporate Ownership and Control* 12, 2012, 1, S. 363–379

- Deuerling, Tanja (2016)*: Innovationsmanagement für neues Fernsehen. Entwicklung von Bewegtbildformaten in Abhängigkeit vom Innovationsgrad. Wiesbaden
- Dewenter, Ralf; Lüth, Hendrik (2017)*: Big Data: Eine ökonomische Perspektive. In: Körber, Torsten u. a. (Hrsg.): Daten und Wettbewerb in der digitalen Ökonomie. Referate der 5. Göttinger Kartellrechtsgespräche vom 22. Januar 2016. Baden-Baden, S. 9–30
- Dewenter, Ralf; Rösch, Jürgen (2015)*: Einführung in die neue Ökonomie der Medienmärkte. Eine wettbewerbsökonomische Betrachtung aus Sicht der Theorie der zweiseitigen Märkte. Wiesbaden
- d-force (2021)*: Enabling Programmatic Efficiency. <https://www.d-force.tv/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Die Landesmedienanstalten (2012)*: Werbeaufsicht. <https://www.die-medienanstalten.de/the-men/werbbeaufsicht/> vom 18.09.2012 (Zugriff: 31.01.2021)
- Diefenbach, Conrad (2018)*: Social TV: die Eignung von Fernsehen als soziales Medium. Münster
- Diekmann, Andreas; Wyder, David (2003)*: Reputation und Kooperation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55, 2003, 3, S. 566–571
- Dietl, Helmut (1995)*: Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 65, 1995, 6, S. 569–585
- Dietl, Helmut; Franck, Egon (2000)*: Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV. Organisationsformen zur Vermarktung von Unterhaltung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 52, 2000, 6, S. 592–603
- Diller, Hermann (2008)*: Preispolitik. Stuttgart
- Dinter, Bastian; Pagen, Sven (2014)*: Werbekommunikation in digitalen Medienumfeldern. Hybrid TV, Social TV & Co. In: Schramm, Holger u. a. (Hrsg.): Innovation der Persuasion. Die Qualität der Werbe- und Markenkommunikation in neuen Medienwelten. Köln, S. 158–176
- Dogruel, Leyla; Katzenbach, Christian (2018)*: Internet-Ökonomie. In: Schweiger, Wolfgang u. a. (Hrsg.): Handbuch Online-Kommunikation. Wiesbaden, S. 1–25
- Dorfer, Laura (2018)*: Erfolgsstrategien datenzentrischer Geschäftsmodelle. Wiesbaden
- Doyle, Gillian (2013)*: Understanding Media Economics. London
- Doyle, Gillian (2016)*: Resistance of channels: Television distribution in the multiplatform era. In: Telematics and Informatics 33, 2016, 2, S. 693–702
- Dreier, Hardy (2009)*: Das Mediensystem Deutschlands. In: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): Internationales Handbuch Medien. Baden-Baden, S. 257–269
- Duttenhöfer, Michael (2006)*: Branded Entertainment: Grundlagen-Definition-Beispiele unter besonderer Berücksichtigung des Kurzfilms als Branded-Entertainment-Produkt. Saarbrücken
- Duysters, Geert; Vanhaverbeke, Wim (1996)*: Strategic interactions in DRAM and RISC technology: a network approach. In: Scandinavian Journal of Management 12, 1996, 4, S. 437–461
- Dyer, Jeffrey H.; Nobeoka, Kentaro (2000)*: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. In: Strategic Management Journal 21, 2000, 3, S. 345–367
- Eck, Siegrid (2004)*: Neue Ideen jenseits der Spots. In: Werben & Verkaufen 42, 2004, 34, S. 20–23

- Egger, Andreas; Gerhard, Heinz (2019):* Bewegtbildnutzung 2019. Ergebnisse der ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends und der ARD/ZDF-Onlinestudie. In: *Media Perspektiven*, 2019, 9, S. 389–405
- Egert, Dominik (2006):* Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate: Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung. http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/sites/rundfunk/Arbeitspapiere/213_06.pdf (Zugriff: 31.01.2021)
- Eichsteller, Harald; Wiech, Nina (2019):* Untersuchung zur Bekanntheit und Nutzung von Corporate Videoinhalten im Internet. In: *Beißwenger, Achim (Hrsg.): Youtube und seine Kinder. Wie Online-Video, Web TV und Social Media die Kommunikation von Marken, Medien und Menschen revolutionieren.* Baden-Baden, S. 47–70
- Eick, Dennis (2007):* Programmplanung. Die Strategien deutscher TV-Sender. Konstanz
- Eisenbeiß, Maik; Bleier, Alexander (2012):* Customer Relationship Management. In: *Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb.* Wiesbaden, S. 463–485
- Eisenmann, Thomas; Parker, Geoffrey; van Alstyne, Marshall (2011):* Platform envelopment. In: *Strategic Management Journal* 32, 2011, 12, S. 1270–1285
- Englisch, Oliver; Priora, Giulia (2019):* Safe Harbour Protection for Online Video Platforms: A Time to Say Goodbye? Analysis of judgements by Italian and German courts on the liability of YouTube for copyright infringements. In: *Medialaws Rivista di diritto dei media*, 2019, 2
- Ettenhuber, Andreas (2010):* Beschleunigung und Zäsuren im Fernsehprogramm. Wann schalten Zuschauer um? Baden-Baden
- Evans, David S. (2003):* Some empirical aspects of multi-sided platform industries. In: *Review of Network Economics* 2, 2003, 3
- Evans, David S.; Schmalensee, Richard (2007):* The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. In: *Competition Policy International*, 2007, 3, S. 151–179
- Evens, Tom (2014):* Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: A winning strategy? In: *International Journal of Digital Television* 5, 2014, 1, S. 61–74
- Fahle, Robert; Schulze Isfort, Irina (2013):* Quo vadis, Smart TV? Köln
- Faktenkontor (2018):* Anteil der befragten Internetnutzer, die YouTube nutzen, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/691565/umfrage/anteil-der-nutzer-von-youtube-nach-alter-in-deutschland/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Farhadi, Noah (2019):* Cross-Industry Ecosystems. Grundlagen, Archetypen, Modelle und strategische Ansätze. Wiesbaden
- Faulstich, Werner (2004):* Grundwissen Medien. München
- Fechner, Frank (2018):* Medienrecht. Lehrbuch des gesamten Medienrechts unter besonderer Berücksichtigung von Presse, Rundfunk und Multimedia. Tübingen
- Ferreau, Jörg Frederik (2017):* Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und ökonomischer Wettbewerb: Analyse und Perspektiven rechtlicher Spielräume zur Entfaltung kommerzieller Tätigkeiten durch die Rundfunkanstalten. Tübingen
- Fischer, Marion (2017):* Das Verhältnis zwischen Rundfunkveranstaltern und freien Produzenten im Lichte der Filmförderung. Eine Auseinandersetzung mit rechtlichen Rahmenbedingungen und Vertragspraxis. Baden-Baden

- Fischer, Walter (2016):* Digitale Fernseh- und Hörfunktechnik in Theorie und Praxis. MPEG-Quellcodierung und Multiplexbildung, analoge und digitale Hörfunk- und Fernsehstandards, DVB, DAB/DAB+, ATSC, ISDB-T, DTMB, terrestrische, kabelgebundene und Satelliten-Übertragungstechnik, Messtechnik. Berlin/Heidelberg
- Formatt Institut (2018a):* Anzahl der aktiven Film- und Fernsehproduktionsfirmen in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/243238/umfrage/anzahl-der-film-und-fernsehproduktionsfirmen-in-deutschland/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Formatt Institut (2018b):* Produktionsvolumen der Film- und Fernsehproduktion in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2016 (in Minuten). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/243246/umfrage/produktionsvolumen-der-film-und-fernsehproduktion-in-deutschland/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Förster, Kati (2011):* TV-Markenführung: Besonderheiten, Strategien und Instrumente. In: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Wiesbaden, S. 9–30
- Franquet, Rosa; Villa Montoya, Maria Isabel (2014):* Cross-Media Production in Spain's Public Broadcaster RTVE: Innovation, Promotion, and Audience Loyalty Strategies. In: International Journal of Communication 8, 2014, S. 2301–2322
- Fräßdorf, Henning (2010):* Rechtsfragen des Zusammentreffens gewerblicher Schutzrechte, technischer Standards und technischer Standardisierung. Wiesbaden
- Frees, Beate; Kupferschmitt, Thomas; Müller, Thorsten (2019):* ARD/ZDF Massenkommunikation Trends 2019: Non-lineare Mediennutzung nimmt zu. In: Media Perspektiven, 2019, 7–8, S. 314–333
- Frieden, Rob (2014):* Next-generation television and the migration from channels to platforms. In: Liu, Yu-li u. a. (Hrsg.): Policy and Marketing Strategies for Digital Media. Hoboken, S. 60–72
- Friedrichsen, Mike; Grüblbauer, Johanna; Haric, Peter (2015):* Strategisches Management von Medienunternehmen. Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies. Wiesbaden
- Fritsch, Michael (2018):* Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns. München
- Gahl, Andreas (1991):* Die Konzeption strategischer Allianzen. Berlin
- Gärisch, André (2017):* Das TV-Format als Media Brand. Wiesbaden
- Garth, Arnd Joachim (2009):* Medienmanagement. Rahmenbedingungen, Menschen, Organisation. Berlin
- Gebesmair, Andreas (2015):* Make or Buy? Beschaffungsstrategien österreichischer Fernsehveranstalter. In: Tagungsband des 9. Forschungsforums der Österreichischen Fachhochschulen. Hagenberg, S. 1–7
- Geisberger, Eva; Broy, Manfred (2012):* Geschäftsmodelle und Ökosysteme. In: Geisberger, Eva u. a. (Hrsg.): agendaCPS. Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems, S. 175–190
- Geisler, Rainer (2013):* Controlling deutscher TV-Sender: Fernsehwirtschaftliche Grundlagen – Stand der Praxis – Weiterentwicklung. Wiesbaden
- Gerybadze, Alexander (2005):* Strategisches Management in vertikalen Kooperationen und Leistungsverbänden. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 457–474

- Geser, Marc-Etienne (2014)*: Strategieperspektiven für TV 2.0. Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf Fernsehunternehmen. Wiesbaden
- Gilbert, Dirk Ulrich (2004)*: Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. Ein strukturationstheoretischer Ansatz. Wiesbaden
- Gilbert, Dirk Ulrich (2016)*: Vertrauensbasierte Führung in Unternehmensnetzwerken: Eigenschaften, Bedeutung und kritische Anmerkungen zu einem „Management“ von Vertrauen. In: Keuper, Frank u. a. (Hrsg.): Vertrauensbasierte Führung. Devisen und Forschung. Berlin/Heidelberg, S. 89–113
- Gläser, Martin (2014)*: Medienmanagement. München
- Gleich, Uli (2016)*: Wirkung von Sonderwerbeformen in Fernsehen, Radio und Print. In: Sieger, Gabriele u. a. (Hrsg.): Handbuch Werbeforschung. Wiesbaden, S. 353–371
- Glockseisen, Laura (2018)*: Filmdistribution in Deutschland. Baden-Baden
- Gnyawali, Devi R.; Madhavan, Ravindranath (2001)*: Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. In: The Academy of Management Review 26, 2001, 3, S. 431
- Göbel, Elisabeth (2002)*: Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart
- Goertz, Lutz (2004)*: Rahmenbedingungen für eine Definition des interaktiven Fernsehens. In: Salm, Christiane (Hrsg.): Zaubermaschine interaktives Fernsehen? TV-Zukunft zwischen Blütenräumen und Businessmodellen. Wiesbaden, S. 3–14
- Goldhammer, Klaus; Kerkau, Florian; Matejka, Moritz; Schlüter, Jan (2015)*: Social TV. Aktuelle Nutzung, Prognosen, Konsequenzen. Berlin
- Goldhammer, Klaus; Zerdick, Axel (1999)*: Rundfunk online. Entwicklung und Perspektiven des Internets für Hörfunk- und Fernsehanbieter. Berlin
- Goldmedia GmbH StrategyConsulting (2016)*: Web-TV-Monitor 2016. https://www.goldmedia.com/fileadmin/goldmedia/2015/Studien/2016/Web_TV_Monitor_2016/161121_Goldmedia_Web-TV-Monitor_2016_long.pdf (Zugriff: 31.01.2021)
- Gostomzyk, Tobias; Jarren, Otfried; Lobigs, Frank; Neuberger, Christoph (2019a)*: Allianzen bilden: Kooperation als Leitbild der Medienordnung. In: epd medien, 2019, 48, S. 7–10
- Gostomzyk, Tobias; Jarren, Otfried; Lobigs, Frank; Neuberger, Christoph (2019b)*: Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung. <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2019/Downloads/19-11-20-Kooperationsorientierte-Weiterentwicklung-der-Medienordnung.pdf> (Zugriff: 31.01.2021)
- Gostomzyk, Tobias; Jarren, Otfried; Lobigs, Frank; Neuberger, Christoph (2020)*: Kooperation als neues Leitbild. 8. Medienkongress der vbw zur „Weiterentwicklung der dualen Medienordnung“ am 20. November 2019 in München. In: MedienWirtschaft 16, 2020, 1, S. 41–46
- Grant, Robert M.; Baden-Fuller, Charles (2004)*: A knowledge accessing theory of strategic alliances. In: Journal of Management Studies 41, 2004, 1, S. 61–84
- Graßau, Günther; Fleck, Rika (2016)*: Medienlehre Fernsehen. In: Altendorfer, Otto u. a. (Hrsg.): Medienmanagement. Wiesbaden, S. 17–44
- Grathwohl, Marius (2015)*: Kartellrechtliche Bewertung von Standardisierungsstrategien. Wiesbaden

- Grisebach, Rolf* (2005): Findet die digitale Revolution in der Verlagsbranche nicht statt? In: Thielmann, Heinz (Hrsg.): *Distribution und Schutz digitaler Medien durch Digital Rights Management*. Berlin/Heidelberg, S. 43–60
- Groebel, Jo* (2014): *Das neue Fernsehen. Mediennutzung – Typologie – Verhalten*. Wiesbaden
- Grossenbacher, René* (2006): „Das ganze Leben besteht aus Werbung...“. Sonderwerbeformen-Bedeutung im Medienmarkt und Wahrnehmung im Publikum. In: Koschnik, Wolfgang J. (Hrsg.): *FOCUS Jahrbuch 2006. Schwerpunkt: Lifestyle-Typologien*. München, S. 465–474
- Grubemann, Stephanie; Russ-Mohl, Stephan* (2016): Zusammenarbeit statt Konkurrenz: Kooperationsmöglichkeiten zwischen der SRG SSR und privaten Medienunternehmen in der Schweiz. Zürich
- Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar* (2000): Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal* 21, 2000, 3, S. 203–215
- Gülsahin, Yasin* (2016): Erfolgsfaktoren für Pay-TV. Ein internationaler Vergleich von Erfolgstreibern aus Nutzersicht. Marburg
- Gustafsson, Karl Erik* (1978): The circulation spiral and the principle of household coverage. In: *Scandinavian Economic History Review* 26, 1978, 1, S. 1–14
- Gustafsson, Veronika; Schwarz, Erich J.* (2013): Business Modelling and Convergence. In: Diehl, Sandra u. a. (Hrsg.): *Media and Convergence Management*. Berlin/Heidelberg, S. 9–23
- Gutsch, Stefan* (1996): Strategien für Beteiligungen im privaten Fernsehmarkt. Baden-Baden
- Habann, Frank* (Hrsg.) (2003): *Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen*. Wiesbaden
- Habann, Frank* (2010): Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung. Baden-Baden
- Hachmeister, Lutz; Zabel, Christian* (2004): Das interaktive Fernsehen und seine Zuschauer. In: Salm, Christiane (Hrsg.): *Zaubermaschine interaktives Fernsehen? TV-Zukunft zwischen Blütenträumen und Businessmodellen*. Wiesbaden, S. 145–169
- Hacker, Tobias H.* (1999): Vernetzung und Modularisierung. (Re-)Organisation von Medienunternehmen. In: Schumann, Matthias u. a. (Hrsg.): *Medienunternehmen im digitalen Zeitalter. Neue Technologien, neue Märkte, neue Geschäftsansätze*. Wiesbaden, S. 155–175
- Hacker, Tobias H.* (2002): Unternehmensnetzwerke in der Multimediabranche. Relevanz und Gestaltung. Wiesbaden
- Hager, Florian* (2016): Das ARD/ZDF-Jugendangebot „funk“ – ein fundamentaler Paradigmenwechsel? In: *MedienWirtschaft* 13, 2016, 4, S. 8–11
- Hall, Richard* (1992): The strategic analysis of intangible resources. In: *Strategic Management Journal* 13, 1992, 2, S. 135–144
- Hall, Richard* (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal* 14, 1993, 8, S. 607–618
- Hallenberger, Gerd* (2004): Fernsehformate und internationaler Formathandel. In: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): *Internationales Handbuch Medien 2004/2005*. Baden-Baden, S. 159–167
- Handelsblatt* (2013): Bezahlsender Sky verspricht mal wieder Gewinne. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/nach-jahresverlust-zweistellige-wachstumsraten->

- wird-es-nicht-mehr-geben/7853586-2.html?ticket=ST-1048369-TtYXMtxnzLzDxrg7HbIr-ap1 vom 28.02.2013 (Zugriff: 31.01.2021)
- Handelsblatt* (2018): Sky und Netflix kooperieren künftig. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/pay-tv-und-streamingdienst-sky-und-netflix-kooperieren-kuenftig/21020514.html?ticket=ST-12642802-cj6j4SCoohDSwVyMgSCU-ap5> vom 01.03.2018 (Zugriff: 31.01.2021)
- Handelsblatt* (2019): Disney übernimmt Kontrolle über Videodienst Hulu. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienkonzern-disney-uebernimmt-kontrolle-ueber-videodienst-hulu/24341710.html?ticket=ST-68469-uZMw5Yfo2xcQMG46LCvc-ap6> vom 14.05.2019 (Zugriff: 31.01.2021)
- Harris, Fiona; de Chernatony, Leslie (2001): Corporate branding and corporate brand performance. In: *European Journal of Marketing* 14, 2001, 3/4, S. 441–456
- Harvey, Sylvia (2020): Broadcasting in the Age of Netflix. In: Wasko, Janet u. a. (Hrsg.): *A Companion to Television*. Hoboken, S. 105–128
- Hasebrink, Uwe; Dreier, Hardy; Krotz, Friedrich; Weiss, Ralph (2001): *Fernsehen in neuen Medienumgebungen. Befunde und Prognosen zur Zukunft der Fernsehnutzung*. Berlin
- Hasebrink, Uwe; Mikos, Lothar; Prommer, Elisabeth (2004): *Mediennutzung in konvergierenden Medienumgebungen*. München
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten; Kock, Alexander (2016): *Innovationsmanagement*. München
- Heil, Bertold (2014): *Kostenstrukturen des Connected TV*. <http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/institut/pdfs/296.pdf> (Zugriff: 31.01.2021)
- Heinkelein, Marc (2003): *Der Schutz der Urheber von Fernsehshows und Fernsehshowformaten*. München
- Heinrich, Jürgen (2002): *Hörfunk und Fernsehen*. Opladen
- Heinrich, Jürgen (2013): *Medienökonomie: Band 2: Hörfunk und Fernsehen*. Wiesbaden
- Helm, Sabrina (2007): *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. s.l.
- Helmcke, Martina (2008): *Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Theorie, Praxiswissen, Praxisbeispiele, Tools*. Bielefeld
- Henkel, Almudena; Merheim, Jens (Hrsg.) (2020): *Digitales Bewegtbild im Media-Mix*. Wiesbaden
- Hennecke, Chris; Rau, Harald (2015): *Transparenz? Fehlanzeige! Verflechtungsstrukturen der umsatzstärksten TV-Sender in Deutschland*. In: *MedienWirtschaft* 12, 2015, 2, S. 38–47
- Hennig-Thurau, Thorsten; Schauerte, Ricarda; Herborg, Niko; Wiechmann, Daniel (2019): *Quo vadis, deutsche Medien? Zur Zukunft deutscher Fernsehanbieter in digitalen Streaming-Zeiten*. Münster
- Hennig-Thurau, Thorsten; Wruck, Oliver (2000): *Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen*. In: *Marketing ZFP* 22, 2000, 3, S. 241–256
- Hermanni, Alfred-Joachim (2007): *Medienmanagement. Grundlagen und Praxis für Film, Hörfunk, Internet, Multimedia und Print*. München
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2013): *Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele*. Wiesbaden
- Herzog, Jan (2006): *Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken. Eine strukturationstheoretische Perspektive*. Sternenfels

- Heß, Jan; Hauptmeier, Helmut (2008):* SocialTV: Community-basierte Interaktionskonzepte im Kontext des Digitalen Fernsehens. In: *Interaktionen – Sonderheft der Zs. Navigationen* 8, 2008, 1, S. 123–139
- Hess, Thomas; Picot, Arnold; Schmid, Martin S. (2004):* Intermediation durch interaktives Fernsehen aus ökonomischer Sicht: eine Zwischenbilanz. In: *Salm, Christiane* u. a. (Hrsg.): *Zaubermaschine interaktives Fernsehen? TV-Zukunft zwischen Blütenträumen und Businessmodellen*. Wiesbaden, S. 17–51
- Hess, Thomas; Walter, Benedikt (2006):* Toward content intermediation: shedding new light on the media sector. In: *The International Journal on Media Management* 8, 2006, 1, S. 2–8
- Hickethier, Knut (1997):* „Bleiben Sie dran!“ Programmverbindungen und Programm – Zum Entstehen einer Ästhetik des Übergangs im Fernsehen. In: *Hickethier, Knut* u. a. (Hrsg.): *Trailer, Teaser, Appetizer. Zu Ästhetik und Design der Programmverbindungen im Fernsehen*. Hamburg, S. 15–57
- Hickethier, Knut (2012):* Film- und Fernsehanalyse. Stuttgart/Weimar
- Hilbers, Konrad; Hess, Thomas; Wilde, Thomas (2008):* Teleshopping: Geschäftsmodell und zukünftige Herausforderungen. In: *Kaumanns, Ralf* u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt*. Wiesbaden, S. 231–244
- Hillje, Johannes (2019):* Plattform Europa. Warum wir schlecht über die EU reden und wie wir den Nationalismus mit einem neuen digitalen Netzwerk überwinden können. Bonn
- Hino, Hayiel (2015):* TV Today, Mobile TV Tomorrow? Extrapolating Lessons from Israeli Consumers' Adoption of Innovative TV Viewing Technology. In: *International Journal on Media Management* 17, 2015, 2, S. 69–92
- Hinterhuber, Hans H. (2012):* Wettbewerbsstrategie. Hawthorne
- Hoelck, Katharina; Ballon, Pieter (2016):* Broadcasting in the internet age: Survival of the fittest? In: *WMEMC (Hrsg.): Proceedings of the 12th World Media Economics and Management Conference*. New York
- Hofbauer, Christian (2008):* Geschäftsmodelle Quadruple Play. Eine Einschätzung der Entwicklung in Deutschland. Wiesbaden
- Höing, Michael (1993):* Interaktives Fernsehen. Der Massenmarkt der Zukunft ist Herausforderung für Programm-Macher und Anbieter. In: *TVinteraktiv*, 1993, S. 1
- Holgersson, Silke (2013):* Fernsehen ohne Kontrolle? Zur Aufsichtspraxis der Landesmedienanstalten in den Bereichen Jugendschutz und Werbung (1985–1992). Wiesbaden
- Hollekamp, Sebastian (2019):* Zwischen Selbstbestimmung und Kontrollverlust: Binge Watching im Kontext alltäglicher Zeitstrukturen. Salzburg
- Holtmann, Klaus (1999):* Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV. Lohmar
- Holtmann, Klaus (2008):* Pay-TV-Programme. Wachstum und Marktmacht in einer sich fragmentierenden TV-Welt? In: *Kaumanns, Ralf* u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt*. Wiesbaden, S. 187–196
- Holtrop, Thomas; Döpfner, Mathias; Wirtz, Bernd W. (2004):* Deutschland Online: Entwicklungsperspektiven der Medien- und Internetmärkte. Wiesbaden
- Horizont (2018):* Prognose zur Entwicklung der Netto-Werbeinnahmen in ausgewählten Werbemedien in Deutschland im Jahre 2019 (gegenüber dem Vorjahr). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/158364/umfrage/prognose-der-werbeinnahmen-in-deutschland-nach-medien/> (Zugriff: 31.01.2021)

- Howaldt, Jürgen; Ellerkmann, Frank (2011)*: Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, Thomas u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Dordrecht, S. 23–35
- Hungenberg, Harald (1999)*: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche. In: Engelhardt, Johann u. a. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Wiesbaden, S. 3–29
- Hungenberg, Harald (2008)*: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden
- Hunt, Michael Stephen (1972)*: Competition in the major home appliance industry: 1960–1970. Cambridge, Mass.
- IfD Allensbach (2021)*: Anzahl der Personen in Deutschland, die ein Sky-Abonnement im Haushalt besitzen, von 2014 bis 2018 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267946/umfrage/pay-tv-besitz-eins-sky-abonnements-im-haushalt-in-deutschland/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Inkpen, Andrew C. (2000)*: Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. In: Journal of Management Studies 37, 2000, 7, S. 1019–1044
- IT-Times.de (2020)*: ProSieben verlängert und erweitert Distributions-Kooperation via Satellit mit HD Plus. <https://www.it-times.de/news/prosieben-verlaengert-und-erweitert-distributions-kooperation-via-satellit-mit-hd-plus-134231/seite/2/> vom 15.11.2020 (Zugriff: 31.01.2021)
- Iyer, Gopalkrishnan R.; Bejou, David (2004)*: Customer Relationship Management in Electronic Markets. In: Journal of Relationship Marketing 2, 2004, 3–4, S. 1–13
- Jacobides, Michael G.; Cennamo, Carmelo; Gawer, Annabelle (2018)*: Towards a Theory of Ecosystems. In: Strategic Management Journal 39, 2018, 8, S. 2255–2276
- Jarillo, J. Carlos (1988)*: On strategic networks. In: Strategic Management Journal 9, 1988, 1, S. 31–41
- Jenner, Mareike (2017)*: Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom. In: International Journal of Cultural Studies 20, 2017, 3, S. 304–320
- Jorde, Thomas M.; Teece, David J. (1989)*: Competition and cooperation: Striking the right balance. In: California Management Review 31, 1989, 3, S. 25–37
- Joyn (2021)*: FAQ – Allgemein. <https://faq.joyn.de/kategorie/allgemein> (Zugriff: 31.01.2021)
- Jung, Hans (2006)*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München
- Kairies, Maria (2019)*: Das Filmförderungsgesetz und seine Ansätze zur Steigerung der Eigenkapitalbasis deutscher Kinospielefilmproduzenten. Baden-Baden
- Kaiser, Tobias (2010)*: Wer darf das Fernsehen besitzen? Die Konzentrationskontrolle für das Fernsehen in Deutschland und den USA. Stuttgart
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard (2000)*: Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. In: Strategic Management Journal 21, 2000, 3, S. 217–237
- Karmasin, Matthias; Winter, Carsten (2002)*: Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. In: Karmasin, Matthias u. a. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München, S. 15–40
- Karstens, Eric (2006)*: Fernsehen digital. Eine Einführung. Wiesbaden
- Karstens, Eric (2020)*: Wertschöpfungssystem lineares Fernsehen. In: Krone, Jan u. a. (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie. Wiesbaden, S. 923–944

- Karstens, Eric; Schütte, Jörg (2013)*: Praxishandbuch Fernsehen. Wie TV-Sender arbeiten. Wiesbaden
- Kaumanns, Ralf; Siegenheim, Veit (2012)*: Apple. Google. Facebook. Amazon. Strategien und Geschäftsmodelle einfach auf den Punkt gebracht. https://publikationen.medienansalt-nrw.de/modules/pdf_download.php?products_id=273 (Zugriff: 15.08.2020)
- Kauschke, Andree; Klugius, Ulrich (2000)*: Zwischen Meterware und Maßarbeit: Markt- und Betriebsstrukturen der TV-Produktion in Deutschland. Gerlingen
- KEK (2015)*: Von der Fernsehzentrierung zur Medienfokussierung – Anforderungen an eine zeitgemäße Sicherung medialer Meinungsvielfalt. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk; Konzentrationsbericht der KEK nach § 26 Abs. 6 RStV. Leipzig
- KEK (2021)*: Bedeutung für die Meinungsvielfalt. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/medienrelevante-verwandte-maerkte/fictionrechte/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Keuper, Frank (2003)*: E-Business, M-Business und T-Business. Wiesbaden
- Kiefer, Marie Luise (2005)*: Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. München
- Kiefer, Marie Luise (2011)*: Property Rights. In: Sjurts, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft. Wiesbaden, S. 501
- Kiefer, Marie Luise; Steininger, Christian (2014)*: Medienökonomik. München
- Killich, Stephan (2011)*: Formen der Unternehmenskooperationen. In: Becker, Thomas u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Dordrecht, S. 13–22
- Kleinen-Von KönigsLöw, Katharina (2016)*: Publikumsfragmentierung in der Online-Nachrichtenumgebung. In: Henn, Philipp u. a. (Hrsg.): Politische Online-Kommunikation. Voraussetzungen und Folgen des strukturellen Wandels der politischen Kommunikation. Berlin, S. 253–278
- Knappe, Carolyn (2003)*: Die deutsche Fernsehindustrie: eine Analyse der Wettbewerbsstrategien vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung von Medien. Köln
- Knieps, Günter (2008)*: Wettbewerbsökonomie. Regulierungstheorie, Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik. Berlin
- Koch, Wolfgang; Beisch, Natalie (2020)*: Erneut starke Zuwächse bei Onlinevideo. In: Media Perspektiven, 2020, 9, S. 482–500
- Koch-Gombert, Dominik (2005)*: Fernsehformate und Formatfernsehen. TV-Angebotsentwicklung in Deutschland zwischen Programmgeschichte und Marketingstrategie. München
- Koch-Gombert, Dominik (2010)*: Aufgaben und Strategien der Programmplanung im klassischen Free-TV und im digitalen Wettbewerb. In: Lantzsch, Katja u. a. (Hrsg.): Handbuch Unterhaltungsproduktion. Wiesbaden, S. 180–194
- Kohlenberger, Andrea (2012)*: Die Amerikanisierung des deutschen Fernsehens. Geschichte, Vergleiche und Auswirkungen. Saarbrücken
- Köhler, Lutz (2005)*: Produktinnovation in der Medienindustrie. Wiesbaden
- Köhler, Lutz; Hess, Thomas (2004)*: „Deutschland sucht den Superstar“. Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts. In: MedienWirtschaft 1, 2004, 1, S. 30–37
- Kolb, Steffen (2017)*: Vielfalt im Fernsehen. Eine komparative Studie zur Entwicklung von TV-Märkten in Westeuropa. Köln

- Kollmann, Tobias (2007):* E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy. Wiesbaden
- Kolo, Castulus (2013):* Implementierung von Wachstumsstrategien in Zeiten des Medienwandels. In: Schneider, Martin (Hrsg.): Management von Medienunternehmen. Wiesbaden, S. 183–224
- Komla, Vonbackustein Klaus (2020):* Strategic Responses to Disruptive Digital Innovation and Their Effects in the News Media Industry. In: Bhattacharyya, Siddhartha u. a. (Hrsg.): Handbook of Research on Managing Information Systems in Developing Economies, S. 532–539
- Körbelin, Jan (1999):* Das ganze ist mehr als die Summe der Teile. In: Paukens, Hans u. a. (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. Dokumentation einer Veranstaltung der Adolf-Grimme-Akademie vom 15. Oktober 1997 im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses. München, S. 13–23
- Kormmesser, Stephan; Büttemeyer, Wilhelm (2020):* Wissenschaftstheorie. Eine Einführung. Berlin
- Kort, Katharina (2020):* Personalisierte Schleichwerbung: US-Firma bietet neues Erlösmodell für Netflix und Amazon an. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/product-placement-personalisierte-schleichwerbung-us-firma-bietet-neues-erloesmodell-fuer-netflix-und-amazon-an/25382218.html?ticket=ST-408227-QY7IX5UKX5JdsTkcwD5l-ap6> vom 02.01.2020 (Zugriff: 31.01.2021)
- Koza, Mitchell P.; Lewin, Arie Y. (1998):* The Co-Evolution of Strategic Alliances. In: Organization Science 9, 1998, 3, S. 255–264
- Krieb, Matthias (2001):* Medienkonvergenz und Unternehmensstrategie. Optionen zur branchenübergreifenden Bündelung von Medien- und Kommunikationsdiensten. Frankfurt am Main
- Krimphove, Dieter; Eggers, Marco (2011):* Bundling. In: Sjurts, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft. Wiesbaden, S. 72–73
- Krohn, Tobias (2019):* Allianzen im Werbemarkt. In: MedienWirtschaft 16, 2019, 3, S. 24–33
- Krone, Jan (2017):* Zwischen Information und Unterhaltung: Publizistische Divergenz in der Medienkonvergenz. In: Kappes, Christoph u. a. (Hrsg.): Medienwandel kompakt 2014–2016. Wiesbaden, S. 209–214
- Kruse, Jörn (1988):* Märkte für Rundfunkprogramme. In: Mestmäcker, Ernst-Joachim (Hrsg.): Offene Rundfunkordnung. Prinzipien für den Wettbewerb im grenzüberschreitenden Rundfunk. Gütersloh, S. 275–308
- Kuchenbuch, Katharina; Auer, Reiner (2006):* Audience Flow bei ZDF, ARD, RTL und Sat.1. In: Media Perspektiven 3, 2006, S. 154–169
- Kuhlmann, Simone (2020):* Mediaagenturen und Werbevermarkter. Der Einfluss des Werbemarktes auf die Finanzierung und Beschaffenheit von Rundfunkprogrammen. Baden-Baden
- Kühnle, Boris Alexander (2008):* Steuerung und Controlling von Medienunternehmen. In: Controlling 20, 2008, 8–9, S. 431–440
- Kühnle, Boris Alexander; Gläser, Martin (2017):* Handbuch Mediencontrolling. Performanceorientierte Steuerung in der Medienindustrie. Konstanz
- Küllmer, Björn (2019):* Die Regulierung Von Internetinhalten in Demokratischen Systemen. Deutschland, Großbritannien, USA. Wiesbaden
- Küng, Lucy; Picard, Robert G.; Towse, Ruth (2008):* The internet and the mass media. London

- Kunz, Reinhard; Elsässer, Franziska (2016)*: Crossmediale Markenführung durch „Branded Entertainment“. In: Regier, Stefanie u. a. (Hrsg.): *Marken und Medien*. Wiesbaden, S. 53–77
- Kupferschmitt, Thomas (2015)*: Bewegtbildnutzung nimmt weiter zu – Habitualisierung bei 14- bis 29-Jährigen. In: *Media Perspektiven*, 2015, 9, S. 383–391
- Kürble, Peter (2006)*: Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter. Essen
- Kütting, Karlheinz; Zwirner, Christian (2006)*: Bewertung – Spezifische Probleme der Werttreiber von Film- und Medienunternehmen. In: Scholz, Christian (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*, S. 919–939
- Kutschker, Michael (1994)*: Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In: Schuster, Leo (Hrsg.): *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Berlin, S. 121–158
- Lantzsch, Katja (2010)*: Organisation des Fernsehformathandels. Interorganisationale Netzwerke als Kooperationsform. In: Lantzsch, Katja u. a. (Hrsg.): *Handbuch Unterhaltungsproduktion*. Wiesbaden, S. 273–286
- Lee, Hwa-Haeng (2001)*: Deutsche TV-Anbieter im Internet. Eine empirisch-analytische Untersuchung der Online-Aktivitäten von RTL und ZDF. Hagen
- Linné, Harald (1993)*: Wahl geeigneter Kooperationspartner. Ein Beitrag zur strategischen Planung von F&E-Kooperationen. Frankfurt am Main
- Lobato, Ramon (2016)*: The cultural logic of digital intermediaries: YouTube multi-channel networks. In: *Convergence* 22, 2016, 4, S. 348–360
- Lobigs, Frank; Neuberger, Christoph (2018)*: Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen. Neue Machtverhältnisse trotz expandierender Internet-Geschäfte der traditionellen Massenmedien-Konzerne: Gutachten für die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich. Leipzig
- Lobigs, Frank; Spacek, Dirk; Siegert, Gabriele; Weber, Rolf H. (2005)*: Mehr Rechtsschutz für TV-Formate? Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung. In: *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft* 53, 2005, 1, S. 93–119
- Loeb, Michael (2013)*: Die kommerziellen Tätigkeiten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Überblick. In: Hain, Karl-Eberhard (Hrsg.): *Kommerzielle Tätigkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten*. München, S. 1–7
- Lübke, Simon; Dogruel, Leyla (2018)*: Erfolgsfaktoren von YouTube-Kanälen. Die Perspektive der Multi-Channel-Netzwerke. In: *MedienWirtschaft* 15, 2018, 1, S. 12–19
- Lugmayr, Artur; Niiranen, Samuli; Kalli, Seppo (2004)*: *Digital interactive TV and metadata. Future broadcast multimedia*. Berlin/New York
- Luhmann, Niklas (2017)*: *Die Realität der Massenmedien*. Wiesbaden
- Lutz, Anja (2004)*: *Management von Projektnetzwerken in dynamischen Dienstleistungsindustrien. Steuerung von Stabilität und Flexibilität durch Selektion und Reselektion von Partnern am Beispiel der Fernsehserienproduktion*. Wiesbaden
- MacLuhan, Marshall (1995)*: *Die magischen Kanäle. Understanding media*. Dresden
- Magin, Vera; Heil, Oliver P.; Fürst, Ronny A. (2005)*: Kooperation und Co-opetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Wiesbaden, S. 121–140
- Mann, Florian (2010)*: *Filmdistribution über internetbasierte Abrufdienste. Gestaltungsoptionen und intermediale Wechselwirkungen*. Berlin

- McGahan, Anita M.; Porter, Michael E. (1997):* How Much Does Industry Matter, Really? Special Issue on Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. In: *Strategic Management Journal*, 1997, 18, S. 15–30
- McGee, John; Thomas, Howard (1986):* Strategic groups: theory, research and taxonomy. In: *Strategic Management Journal* 7, 1986, 2, S. 141–160
- McGrath, Rita Gunther (2010):* Business models: A discovery driven approach. In: *Long Range Planning* 43, 2010, 2–3, S. 247–261
- Meckling, William H.; Jensen, Michael C. (1976):* Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, 1976, 4, S. 305–360
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Eisenbeiß, Maik (2019):* Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Meier, Henk Erik (2002):* Von der „Sendeplatzverwaltung“ zum kompetitiven „programming“. Veränderungen in der Programmplanung des ZDF. Köln
- Merten, Lisa (2017):* Trends im Social und Mobile TV. In: Hooffacker, Gabriele u. a. (Hrsg.): Technische Innovationen – Medieninnovationen? Wiesbaden, S. 115–190
- Merz, Oliver (2016):* Ansätze zur Stärkung der Rolle als Inhalte-Aggregator. In: *MedienWirtschaft* 13, 2016, 2, S. 46–48
- Messner, Holger (2013):* Pay-TV in Deutschland. Ein schwieriges Geschäftsmodell. Wiesbaden
- Mikos, Lothar (2011):* Neue Formate und Programmtrends im deutschen Fernsehen. Ein Rückblick auf das Programmjahr 2010/2011. In: Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Programmbericht 2011. Fernsehen in Deutschland. Programmforschung und Programmdiskurs. Berlin, S. 17–27
- Milgrom, Paul; Roberts, John (1982):* Predation, reputation, and entry deterrence. In: *Journal of economic theory* 27, 1982, 2, S. 280–312
- Mindermann, Torsten; Brösel, Gerrit; Winkler, Carsten (2009):* Auswirkungen des BilMoG auf die Bilanzierung von Filmrechten. In: *MedienWirtschaft* 6, 2009, 3, S. 10–15
- Mitschka, Konrad; Unterberger, Klaus (2019):* Allianzen, Kooperationen, Plattformen. Gemeinwohlorientierte Medienqualität in der Netzwerkgesellschaft. Wien
- Möbus, Pamela; Heffler, Michael (2020):* Werbemarkt 2019 (Teil 1): Wachstum bei den Bruttospendings. Entwicklungen auf Basis der Brutto-Werbestatistik. In: *Media Perspektiven*, 2020, 3, S. 149–159
- Momeni, Sadaf (2017):* Assessment and Improvement of IPTV Service Availability in Vehicular Networks. Hamburg
- Moorthy, K. Sridhar (1985):* Using game theory to model competition. In: *Journal of Marketing Research* 22, 1985, 3, S. 262–282
- Morschett, Dirk (2005):* Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 377–403
- MSiV (2020):* Staatsvertrag zur Modernisierung der Medienordnung in Deutschland vom 08. September 2020. <http://www.luewu.de/docs/gvbl/docs/2377.pdf> (Zugriff: 08.01.2020)
- Mueller, Barbara; Taylor, Charles R. (2013):* Convergence in Global Markets: The Great Standardization Versus Localization Debate Is (Finally) Put to Rest. In: Diehl, Sandra u. a. (Hrsg.): *Media and Convergence Management*. Berlin/Heidelberg, S. 89–105

- Mueller-Oerlinghausen, Jens; Sauder, Alex (2003)*: Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung. In: Habann, Frank (Hrsg.): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen. Wiesbaden, S. 15–36
- Müller, Anne-Kathrin (2019)*: Offene Geschäftsmodellinnovation durch Kooperation in Netzwerken. Wiesbaden
- Müller, Jens; Rott, Armin (2014)*: Second Screen – (K)ein Streitgespräch. In: MedienWirtschaft 11, 2014, 1, S. 28–31
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2011)*: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart
- Murschetz, Paul Clemens (2018)*: Geschäfts- und Erlösmodelle in den Medien. In: Moebius, Stephan u. a. (Hrsg.): Handbuch Kultursoziologie. Wiesbaden, S. 1–26
- Myerson, Roger B. (1997)*: Game Theory. Analysis of Conflict. Cumberland
- Nash, John F. (1950)*: Equilibrium points in n-person games. In: Proceedings of the national academy of sciences 36, 1950, 1, S. 48–49
- Naumann, Michael (2019)*: Connected-TV. Wiesbaden
- NDR (2018)*: Recherchekooperation NDR, WDR und Süddeutsche Zeitung. https://www.ndr.de/der_ndr/zahlen_und_daten/Recherchekooperation-NDR-WDR-und-Sueddeutsche-Zeitung.kooperationen100.html vom 07.03.2018 (Zugriff: 31.01.2021)
- NDR-StV (2005)*: Staatsvertrag über den Norddeutschen Rundfunk (NDR) in der Fassung vom 01.08.2005. https://www.ndr.de/der_ndr/unternehmen/staatsvertrag100.pdf (Zugriff: 31.01.2021)
- Neumüller, Gerald (2018)*: Positionsbestimmung zur Mediennutzung. In: Keuper, Frank u. a. (Hrsg.): Homo Connectus. Wiesbaden, S. 175–198
- Nicklas, Mark (2000)*: Wettbewerb, Standardisierung und Regulierung beim digitalen Fernsehen. Berlin
- Niermann, Peter F.-J.; Palmas, Fabrizio (2017)*: Das kreative Management. In: Niermann, Peter F.-J u. a. (Hrsg.): Managemententscheidungen. Wiesbaden, S. 333–354
- Noam, Eli M. (2018)*: Managing Media and Digital Organizations. Cham
- Obermaier, Robert; Saliger, Edgar (2020)*: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen. Berlin/Boston
- OECD (1992)*: The measurement of scientific and technological activities. <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf> (Zugriff: 31.01.2021)
- Oechsler, Walter A. (2005)*: Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 1057–1076
- Pagel, Sven (2003)*: Integriertes Content Management in Fernsehunternehmen. Wiesbaden
- Pagel, Sven; Seemann, Christian; Zabel, Christian (2017)*: Youtube-Creators in Deutschland – Motive, Produktionsroutinen und Finanzierung von deutschen Online-Video-Produzenten. In: Seufert, Wolfgang (Hrsg.): Media Economics revisited. (Wie) Verändert das Internet die Ökonomie der Medien? Baden-Baden, S. 125–146
- Pankratz, Giselher; Benlian, Alexander (2004)*: Konstruktion eines Referenzmodells für das Online Content Syndication auf Basis einer Geschäftsmodellanalyse. In: Becker, Jörg u. a. (Hrsg.): Referenzmodellierung. Heidelberg, S. 125–149
- Pareto, Vilfredo (1971)*: Manual of Political Economy. London

- Parry, Mark E.; Kawakami, Tomoko (2017): The Encroachment Speed of Potentially Disruptive Innovations with Indirect Network Externalities: The Case of E-Readers. In: *Journal of Product Innovation Management* 34, 2017, 2, S. 141–158
- Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.) (1999): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. Dokumentation einer Veranstaltung der Adolf-Grimme-Akademie vom 15. Oktober 1997 im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses. München
- Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (2000): Werbung im Pay-TV. Akzeptanz, Werbeformen, Perspektiven. München
- Penrose, Edith Tilton (2009): *The theory of the growth of the firm*. Oxford
- Peteraf, Margaret A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. In: *Strategic Management Journal* 14, 1993, 3, S. 179–191
- Petry, Thorsten (2006): *Netzwerkstrategie*. Wiesbaden
- Picard, Robert G. (2002): *The economics and financing of media companies*. New York
- Picot, Arnold; Dörr, Dieter; Holznel, Bernd (2016): Legitimation und Auftrag des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Zeiten der Cloud. <https://www.zdf.de/assets/161007-gutachten-doerr-holznel-picot-100-original> (Zugriff: 31.01.2021)
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.; Möslein, Kathrin M.; Neuburger, Rahild; Neyer, Anne-Katrin (2020): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation & Führung*. Wiesbaden
- Picot, Arnold; Schmid, Martin S.; Kempf, Matthias (2007): Die Rekonfiguration der Wertschöpfungssysteme im Medienbereich. In: Hess, Thomas (Hrsg.): *Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche. Ergebnisse des interdisziplinären Forschungsprojektes intermedia*. Göttingen, S. 205–257
- Pluschkowitz, Alois (2006): Das audiovisuelle Produkt am Beispiel des Fernsehens: Definitionen, Analysezugänge, aktuelle Entwicklungen. In: Paus-Hasebrink, Ingrid (Hrsg.): *Einführung in die audiovisuelle Kommunikation*. München, S. 147–179
- Popp, Wolfgang; Parke, Lennart; Kaumanns, Ralf (2008): Rechtemanagement in der digitalen Medienwelt. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für Rundfunkunternehmen. In: *Media Perspektiven*, 2008, 9, S. 453–466
- Popper, Karl R. (2005): *Logik der Forschung*. Tübingen
- Porter, Michael E. (1979): How competitive forces shape strategy. In: *Harvard Business Review* 57, 1979, 2, S. 137–145
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York
- Porter, Michael E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. In: *Harvard Business Review* 86, 2008, 1, S. 25–40
- Porter, Michael E. (2013): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt am Main
- Porter, Michael E. (2014): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main/New York
- Posch, Guillaume de; Englert, Marcus (2008): Zukunft Fernsehen – Content ist King Kong. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt*. Wiesbaden, S. 163–172
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review* 68, 1990, 3, S. 79–91

- Prantner, Thomas (2007)*: Neues Fernsehen für Österreich – mobil, interaktiv, multimedial, online. In: Wippersberg, Julia (Hrsg.): Was ist neu am neuen Fernsehen? Technik, Nutzung, Inhalt – digital, mobil, interaktiv. Münster, S. 119–127
- ProSieben.de (2021)*: ProSieben in HD vom <https://www.prosieben.de/service/empfang-technik/hd> (Zugriff: 15.11.2020)
- Przybylski, Pamela (2010)*: Heute Partner – morgen Konkurrenten? Strategien, Konzepte und Interaktionen von Fernsehunternehmen auf dem neuen Bewegtbild-Markt. Wiesbaden
- Puffer, Hanna (2015)*: Video-on-Demand: Neue Schubkraft durch Netflix? Bewegung im deutschen Markt der Onlinevideotheken. In: Media Perspektiven, 2015, 1, S. 17–29
- PwC (2018)*: German Entertainment and Media Outlook 2018–2022. <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/gemo-2018.pdf> (Zugriff: 31.01.2021)
- Radošinská, Jana (2017)*: New trends in production and distribution of episodic television drama: brand marvel-netflix in the post-television era. In: Communication Today 8, 2017, 1, S. 4–29
- Radtke, Stefan Ulrich (2010a)*: Einfluss der Digitalisierung auf den Stellenwert von Senderechten als Kernressource von Fernsehsendern. In: zfbf-Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2010, 62, S. 482–502
- Radtke, Stefan Ulrich (2010b)*: Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im digitalen Zeitalter. Ein ressourcen- und fähigkeitenbasierter Ansatz. Wiesbaden
- Ramme, Georg (2005)*: Strategien von TV-Unternehmen in konvergierenden Märkten. Optionen und ihre Bewertung. Baden-Baden
- Rank, Olaf N. (2015)*: Unternehmensnetzwerke. Erfassung, Analyse und erfolgreiche Nutzung. Wiesbaden
- Rasmussen, Eric (2003)*: Games and Information. Oxford
- Reidel, Michael (2017)*: Warum Opel auf den Hund kommt und Handtaschen küssen können. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Crossland-X-Launch-Warum-Opel-auf-den-Hund-kommt-und-Handtaschen-kuessen-koennen-158474> vom 01.06.2017 (Zugriff: 31.01.2021)
- Reinhardt, Malte (2019)*: „Das Institut – Oase des Scheiterns“: Staffel 2 exklusiv bei MagentaTV. <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/das-institut-oase-des-scheiterns-564946> vom 04.03.2019 (Zugriff: 24.01.2021)
- Reitze, Helmut; Ridder, Christa-Maria (2011)*: Massenkommunikation VIII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–2010. Baden-Baden
- Renner, Kai-Hinrich (2016)*: Eine Frage der Verschlüsselung. <https://www.handelsblatt.com/sport/sonstige-sportarten/handball-wm-bei-ard-und-zdf-eine-frage-der-verschluesselung/12911118.html> vom 02.02.2016 (Zugriff: 31.01.2021)
- Ricardo, David (1817)*: Principles of Political Economy and Taxation. London
- Riehm, Ulrich; Petermann, Thomas; Orwat, Carsten; Coenen, Christopher; Revermann, Christoph; Scherz, Constanze; Wingert, Bernd (2003)*: E-Commerce in Deutschland: eine kritische Bestandsaufnahme zum elektronischen Handel. Berlin
- Riese, Markus; Fürther, Ralph; Hüther, Tanja; Bornemann, Jens-Uwe (2019)*: Innovative Kooperationsmodelle mit Wettbewerbern im Zeitalter der Digitalisierung. In: Medien-Wirtschaft 16, 2019, 1, S. 6–13
- Ringlstetter, Max J. (1995)*: Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen. Herrsching

- Rochet, Jean-Charles; Tirole, Jean (2006):* Two-Sided Markets: A Progress Report. In: The RAND Journal of Economics 37, 2006, 3, S. 645–667
- Rocket Beans TV (2021):* Rocket Beans TV. <https://rocketbeans.tv/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Rook, Robert (2019):* Der Öffentlich-Rechtliche Rundfunk in Deutschland und im Vereinigten Königreich. Ein Rechtsvergleich. Wiesbaden
- Rott, Armin (2003):* Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt. Berlin
- Rühl, Edwin (1994):* Die Resource-based view of strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, Peter u. a. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden, S. 31–57
- Ryan, Bill (1992):* Making capital from culture. The corporate form of capitalist cultural production. Berlin
- Salewski, Hagen (2015):* Koordinationskostenbasierte Dienstleistungsmodularisierung. Optimierungsmodelle und Lösungsmöglichkeiten. Wiesbaden
- Samuelson, Larry (1997):* Evolutionary games and equilibrium selection. Cambridge, Mass.
- Sanz, Esteve; Crosbie, Thomas (2016):* The meaning of digital platforms: Open and closed television infrastructure. In: Poetics 55, 2016, S. 76–89
- Schellhaaf, Horst M. (2003):* Die Rundfunkordnung aus institutionenökonomischer Sicht. In: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Multimediamanagement. Wiesbaden, S. 945–963
- Scheucher, Stefanie (2011):* Antena 3: Fernsehen im Internet, am Handy und im TV. In: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Wiesbaden, S. 133–145
- Schikora, Claudius; Kieswetter, W. (2007):* Geschäftsmodelle im MobileTV. In: Werner, Christian u. a. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Geschäftsmodelle im TV, Hörfunk, Print und Internet. München, S. 78–99
- Schirmer, Nicolai (2006):* Qualitative Bewertung von Werbung im Umfeld iTV (interactive Television). Bestandsaufnahme, Analyse und Perspektiven des deutschen Marktes. Bochum
- Schmid, Martin S.; Kempf, Matthias (2005):* Konvergenz von Rundfunk und Mobilfunk. Wandel der Wertschöpfungsketten durch DVB-H. In: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 2005, 2, S. 41–46
- Schmidt, Jan-Hinrik; Sørensen, Jannick; Dreyer, Stephan; Hasebrink, Uwe (2018):* Wie können Empfehlungssysteme zur Vielfalt von Medieninhalten beitragen? In: Media Perspektiven 11, 2018, 2018, S. 522–531
- Schmidtchen, Dieter (2005):* Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 65–94
- Schnauber-Stockmann, Anna (2018):* Gewohnheiten der Fernsehnutzung. In: Gonser, Nicole (Hrsg.): Der öffentliche (Mehr-)Wert von Medien. Wiesbaden, S. 41–52
- Schneider, Martin; Ermes, Christoph (2013):* Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia. In: Schneider, Martin (Hrsg.): Management von Medienunternehmen. Wiesbaden, S. 9–27
- Schneider, Norbert (2008):* Faktoren des Wandels. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. Wiesbaden, S. 21–33

- Schoemaker, Paul J. H.; Amit, Raphael (1994)*: Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives. In: *Advances in Strategic Management* 10, 1994, 10A, S. 3–44
- Scholz, Werner (2007)*: Fernsehen. Köln
- Schössler, Julia (2001)*: Die Digitalisierung von Fernsehprogrammen. Perspektiven für private Veranstalter. Wiesbaden
- Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard (2013)*: Multichannel-E-Commerce. Neue Absatzwege im Online-Handel. In: Crockford, Gesa u. a. (Hrsg.): *Handel in Theorie und Praxis*. Wiesbaden, S. 467–492
- Schranz, Mario; Eisenegger, Mark; Gisler, Angelo (2017)*: Informationsmedien im Umbruch: Veränderung des Medienangebots durch die Digitalisierung. In: Meier, Werner A. (Hrsg.): *Abbruch – Umbruch – Aufbruch*, S. 69–90
- Schrape, Klaus; Hürst, Daniel; Wölk, Michaela (2002)*: Werbemarkt 2011. München
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2006)*: Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 58, 2006, 4, S. 455–476
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2020)*: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden
- Schüller, Janina (2015)*: *Innovationsmanagement für TV-Unternehmen. Implikationen cross-medialer Contentkreation für Organisation und Personalwirtschaft*. Wiesbaden
- Schulz, Gabriele; Ernst, Stefanie; Zimmermann, Olaf (2009)*: *Der WDR als Kulturakteur*. Berlin
- Schumann, Matthias; Hess, Thomas; Hagenhoff, Svenja (2014)*: *Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung*. Berlin
- Schumann, Matthias; Tzouvaras, Antonios (2003)*: Referenzmodelle für den unternehmensübergreifenden Leistungsprozess von Buchverlagen. In: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): *Handbuch Medien- und Multimediamanagement*. Wiesbaden, S. 223–247
- Schumpeter, Joseph A. (1954)*: *History of Economic Analysis*. London
- Schumpeter, Joseph A. (1993)*: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin
- Schumpeter, Joseph A.; Elliott, John E. (1912)*: *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick/London
- Schusser, Oliver (1999)*: *Wertschöpfungskette und Wertschöpfungssystem des deutschen Fernsehmarktes*. Berlin
- Schuster, Daniel (2014)*: *Werben im TV 3.0. Zukunftsperspektiven der klassischen Fernsehwerbung im neuen Bewegtbild-Markt*. München
- Schweiger, Günter; Schrattecker, Gertraud (2017)*: *Werbung. Eine Einführung*. Konstanz/München
- Schweiger, Wolfgang (2016)*: Crossmedia-Werbung und ihre Wirkung. In: Siegert, Gabriele u. a. (Hrsg.): *Handbuch Werbeforschung*. Wiesbaden, S. 299–318
- Schwiegelshon, Udo (2013)*: Distribution von Bewegtbildinhalten. In: Schneider, Martin (Hrsg.): *Management von Medienunternehmen*. Wiesbaden, S. 339–378
- Seidel, Norbert; Libertus, Michael (1993)*: *Rundfunkökonomie. Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen*. Wiesbaden
- Seufert, Wolfgang (2017)*: Werbung im Internet: Die Entkopplung von Medien- und Werbekontakt und ihre Folgen für die Medienfinanzierung. In: Seufert, Wolfgang (Hrsg.):

- Media Economics revisited. (Wie) Verändert das Internet die Ökonomie der Medien? Baden-Baden, S. 199–230
- Shin, Dong-Hee (2016)*: Do Users Experience Real Sociability Through Social TV? Analyzing Parasocial Behavior in Relation to Social TV. In: *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 60, 2016, 1, S. 140–159
- Siebenaler, Anouk; Hasebrink, Uwe (2017)*: Modi der Multiscreen-Nutzung. Eine Untersuchung von Praktiken der Kombination verschiedener Bildschirme. In: Göttlich, Udo u. a. (Hrsg.): *Ko-Orientierung in der Medienrezeption*. Wiesbaden, S. 69–88
- Siebenhaar, Hans-Peter (2018)*: Warum Europa ein eigenes Youtube braucht. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienkommissar/der-medien-kommissar-warum-europa-ein-eigenes-youtube-braucht/23105430.html?ticket=ST-982167-P5wFPtYcdvjVBeCfuOCb-ap4> vom 24.09.2018 (Zugriff: 31.01.2021)
- Siegert, Gabriele (2003)*: *Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. München
- Siegert, Gabriele; von Rimscha, M. Bjørn (2016)*: Der Einfluss der Werbung auf Medieninhalte. In: Siegert, Gabriele u. a. (Hrsg.): *Handbuch Werbeforschung*. Wiesbaden, S. 183–198
- Sjurg, Constanze (2010)*: *Online-Medienmanagement. Grundlagen – Konzepte – Herausforderungen*. Wiesbaden
- Simon, Hermann (1985)*: *Goodwill und Marketingstrategie*. Wiesbaden
- Simpson, Wes (2013)*: *Video Over IP. IPTV, Internet Video, H.264, P2P, Web TV, and Streaming: A Complete Guide to Understanding the Technology*. Oxford
- Sjurts, Insa (1996)*: *Die deutsche Medienbranche. Eine unternehmensstrategische Analyse*. Wiesbaden
- Sjurts, Insa (2000)*: *Kollektive Unternehmensstrategien: Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*. Wiesbaden
- Sjurts, Insa (2004)*: Organisation der Contentproduktion: Strategische Alternativen aus ökonomischer Sicht. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden, S. 18–36
- Sjurts, Insa (2005)*: *Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele*. Wiesbaden
- Sjurts, Insa (Hrsg.) (2011)*: *Gabler Lexikon Medienwirtschaft*. Wiesbaden
- Skiera, Bernd; Spann, Martin (2002)*: Preisdifferenzierung im Internet. In: Belz, Christian u. a. (Hrsg.): *Roadmap to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen*. Landsberg/Lech, S. 270–284
- Sky.de (2018)*: Netflix jetzt auf Sky Q: Das beste Fernsehen wird mit Entertainment Plus jetzt noch besser. https://info.sky.de/inhalt/de/medienzentrum_news_pr_13112018_1.jsp vom 13.11.2018 (Zugriff: 31.01.2021)
- Söllner, Albrecht (1998)*: Opportunistic behaviour in asymmetrical relationships. In: *Relationships and networks in international markets*, 1998, S. 228–247
- Song, Minzheong (2020)*: A Case Study on Partnership Types between Network Operators and Netflix: Based on Corporate Investment Model. In: *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication* 12, 2020, 1, S. 14–26
- Stähler, Patrick (2002)*: *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Lohmar

- Stampfer, Bernhard (2009)*: Filmfinanzierung aus Bankensicht. In: Hülsmann, Michael u. a. (Hrsg.): Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen. Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen. München, S. 119–138
- Stark, Birgit; Steiner, Miriam (2018)*: Public Network Value for the Next Generation am Beispiel von funk. In: Gonser, Nicole (Hrsg.): Der öffentliche (Mehr-)Wert von Medien. Wiesbaden, S. 77–92
- Statistisches Bundesamt (2019)*: Umsatz der Branche Fernsehveranstalter in Deutschland von 2011 bis 2017 und Prognose bis zum Jahr 2023. <https://de.statista.com/prognosen/314198/fernsehveranstalter-umsatz-in-deutschland> (Zugriff: 31.01.2021)
- Stauff, Markus (2005)*: Das neue Fernsehen. Machtanalyse, Gouvernementalität und digitale Medien. Münster
- Stein, Volker (2005)*: Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 167–182
- Steininger, Christian (2002)*: Medienmärkte – Medienwettbewerb – Medienunternehmen. Die ökonomischen Institutionen des deutschen dualen Rundfunksystems, 2002
- Steinmaurer, Thomas (2019)*: Vom Public Network Value zum Public Open Space. In: ORF (Hrsg.): Allianzen, Kooperationen, Plattformen. Gemeinwohlorientierte Medienqualität in der Netzwerkgesellschaft. Wien, S. 23–36
- Stipp, Horst (2008)*: Werbung und Festplattenrecorder. Kann Werbung auch im Schnelldurchlauf wirken? In: Media Perspektiven, 2008, 6
- Stöcker, Christian; Lischka, Konrad (2018)*: Wie algorithmische Prozesse Öffentlichkeit strukturieren. In: Mohabbat-Kar, Resa u. a. (Hrsg.): (Un)berechenbar? Algorithmen und Automatisierung in Staat und Gesellschaft. Berlin, S. 364–391
- Strangelove, Michael (2015)*: Post-TV. Piracy, Cord-Cutting and the Future of Television. Toronto
- Strauch, Hans-Joachim (2011)*: „Und sie konsumieren doch ...!“ Die Alten von heute sind die Verbraucher von morgen. In: Hunke, Guido (Hrsg.): Best Practice Modelle im 55plus Marketing. Wiesbaden, S. 179–192
- Strippel, Christian (2017)*: Praktiken der Second-Screen-Nutzung. Konzeptioneller Rahmen für die Analyse der Parallelnutzung von zwei Bildschirmen. In: Göttlich, Udo u. a. (Hrsg.): Ko-Orientierung in der Medienrezeption. Wiesbaden, S. 107–136
- Stritzl, Peter; Stoll, Stefan (2002)*: Der deutsche TV-Kabelmarkt. Spiele ums Netz; Dynamik und Strategien. Berlin
- Strube, Gerhard (1996)*: Wörterbuch der Kognitionswissenschaft. Stuttgart
- Swoboda, Bernhard (2005)*: Kooperation. Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 35–64
- Sydow, Jörg (1992)*: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1995)*: Netzwerkorganisationen. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24, 1995, 12, S. 629–634
- Sydow, Jörg (2001)*: Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management. In: Ortmann, Günther u. a. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, S. 271–298
- Sydow, Jörg (2005)*: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden

- Sydow, Jörg (Hrsg.) (2010a): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Wiesbaden
- Sydow, Jörg (2010b): Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Wiesbaden, S. 1–6
- Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2004): Produktion in Netzwerken. Make, buy & cooperate. München
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken – Komplexität und Reflexivität. In: Ortman, Günther u. a. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, S. 129–143
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2004): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion. Wiesbaden, S. 37–54
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold; Krebs, Michael; Loose, Achim; Well, Bennet (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Wiesbaden
- Talka, Johanna (2013): Status quo und Ausblick der TV- und Video-Lizenzen. In: Schneider, Martin (Hrsg.): Management von Medienunternehmen. Wiesbaden, S. 91–117
- Teece, David J. (2009): Dynamic capabilities and strategic management. New York
- Teece, David J. (2010): Business models, business strategy and innovation. In: Long Range Planning 43, 2010, 2–3, S. 172–194
- Teece, David J. (2018): Business models and dynamic capabilities. In: Long Range Planning 51, 2018, 1, S. 40–49
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal 18, 1997, 7, S. 509–533
- Tegge, Svenja (2006): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Markt für Fernsehprogramme. <http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/institut/pdfs/22006.pdf> (Zugriff: 31.01.2021)
- The Walt Disney Company (Benelux) B.V. (2021): Die besten Geschichten. Alle an einem Ort. <https://disney.de/die-besten-geschichten-der-welt-alle-an-einem-ort-auf-disney-plus> (Zugriff: 31.01.2021)
- Thomaß, Barbara (2007): Mediensysteme im internationalen Vergleich. Konstanz
- Tiberius, Victor; Reckenfelderbäumer, Martin (2004): Die Schallbrettunternehmung. Chancen und Risiken. Zürich/Singen
- Timmers, Paul (2000): Electronic commerce. Strategies and models for business-to-business trading. Chichester
- TKG (2017): Telekommunikationsgesetz. http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/tkg_2004/gesamt.pdf vom 27.06.2017 (Zugriff: 31.01.2021)
- TVNOW (2021a): Free&Premium – Das Angebot. <https://hilfe.tvnow.de/hc/de/articles/360000645198-PREMIUM-kostenlose-Testphase> (Zugriff: 31.01.2021)
- TVNOW (2021b): TVNOW Original. Sunny – Wer bist du wirklich? <https://www.tvnow.de/serien/sunny-wer-bist-du-wirklich-18688> (Zugriff: 31.01.2021)

- Tzouvaras, Antonios; Hess, Thomas (2002)*: Referenzmodellierung für Buchverlage: erste Überlegungen aus strukturorientierter Sicht. In: Becker, Jörg (Hrsg.): Wissensmanagement mit Referenzmodellen. Konzepte für die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung. Heidelberg, S. 177–194
- Ulrich, Karl; Glinski, Petra (2011)*: Bewertung von Medienunternehmen. In: Drukarczyk, Jochen u. a. (Hrsg.): Branchenorientierte Unternehmensbewertung, S. 87–103
- Unkrich, Bärbel (2020)*: „Ich hoffe, künftig noch viel mehr Werbung machen zu dürfen“. <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/kai-wiesinger-ich-hoffe-kuenftig-noch-viel-mehr-werbung-machen-zu-duerfen-180581> vom 05.02.2020 (Zugriff: 31.01.2021)
- UrhG (2018)*: Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte. <https://www.gesetze-im-internet.de/urhgf/> vom 28.11.2018 (Zugriff: 31.01.2021)
- van Cauwenberge, Anna; Schaap, Gabi; van Roy, Rob (2014)*: “TV no longer commands our full attention”: Effects of second-screen viewing and task relevance on cognitive load and learning from news. In: Computers in Human Behavior 38, 2014, S. 100–109
- van Eimeren, Birgit; Frees, Beate (2008)*: Bewegtbildnutzung im Internet. In: Media Perspektiven, 2008, 7, S. 350–355
- Vanderbilt, Tom (2013)*: The science behind the Netflix algorithms that decide what you'll watch next. <https://www.wired.com/2013/08/qq-netflix-algorithm/> vom 07.08.2013 (Zugriff: 31.01.2021)
- Variety (2018)*: Anteil des Video-Traffics von Plattformen am gesamten Downstream-Video-Traffic weltweit im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/928073/umfrage/anteil-des-video-traffics-von-plattformen-am-gesamten-downstream-video-traffic-weltweit/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Volpers, Helmut; Bernhard, Ulrich; Schnier, Detlef (2008)*: Public Relations und werbliche Erscheinungsformen im Fernsehen. Eine Typologisierung persuasiver Kommunikationsangebote des Fernsehens. Berlin
- von der Oelsnitz, Dietrich (2005)*: Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 183–210
- von Rimscha, M. Bjørn (2010)*: Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen. Wie Produzenten vor Drehbeginn Projektrisiken steuern. Wiesbaden
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha (2016)*: Vertriebliche Einsatzmöglichkeiten internetfähiger TV-Geräte. In: Binckebanck, Lars u. a. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Wiesbaden, S. 491–506
- Wahl, Sabine (2019)*: sonnenklar.TV – Multimodale Stereotype und Wissensrepräsentationen im Reiseteshopping. In: Janich, Nina (Hrsg.): Stereotype in Marketing und Werbung. Wiesbaden, S. 133–153
- Walter, Norbert; Heng, Stefan (2008)*: Medienbranche im fundamentalen Umbruch. Innovative Medienformen verlangen Unternehmergeist. In: Kaumanns, Ralf u. a. (Hrsg.): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. Wiesbaden, S. 35–55
- Wayne, Michael L. (2018)*: Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. In: Media, Culture & Society 40, 2018, 5, S. 725–741
- WDR mediagroup GmbH (2013)*: Germany's Gold wird nicht weiterverfolgt. <https://wdr-mediagroup.com/unternehmen/presse/aktuelles/?pmId=5228> vom 16.09.2013 (Zugriff: 03.01.2021)

- WDR-Gesetz (2020)*: Gesetz über den „Westdeutschen Rundfunk Köln“ (WDR-Gesetz) in der Fassung vom 17.04.2020
- Weber, Joseph W.; Newberry, Tom (2006)*: IPTV crash course. New York
- Wegner, Christian (2007)*: Das Geschäftsmodell Free-TV am Beispiel ProSiebenSat1. In: Werner, Christian u. a. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Geschäftsmodelle im TV, Hörfunk, Print und Internet. München
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017)*: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. Wiesbaden
- Wild, Christoph (2004)*: Erfolgchancen durch Werbung für ältere Zielgruppen. In: Media Perspektiven, 2004, 6, S. 251–260
- Wilde, Thomas; Hess, Thomas (2008)*: Entlinearisierung im Fernsehen. In: MedienWirtschaft 5, 2008, 1, S. 26–30
- Wilde, Thomas; Hilbers, Konrad; Hess, Thomas (2007)*: Intermediation in der TV-Branche: TV-Sender als Auslaufmodell? In: Wirtschaftsinformatik Proceedings, 2007, S. 105
- Wildemann, Horst (1997)*: Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67, 1997, S. 417–440
- Williams, Raymond (1974)*: Television: Technology and Cultural Form. London
- Williamson, Oliver E. (1975)*: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York
- Williamson, Oliver E. (1991)*: Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 1991, S. 269–296
- Windeler, Arnold (2004)*: Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika. In: Sydow, Jörg u. a. (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion. Wiesbaden, S. 55–76
- Windeler, Arnold; Lutz, Anja; Wirth, Carsten (2004)*: Netzwerksteuerung durch Selektion. Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion. Wiesbaden, S. 77–102
- Windeler, Arnold; Sydow, Jörg (2001)*: Project networks and changing industry practices collaborative content production in the German television industry. In: Organization Studies 22, 2001, 6, S. 1035–1060
- Windeler, Arnold; Sydow, Jörg (2004)*: Vernetzte Content-Produktion und die Vielfalt möglicher Organisationsformen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion. Wiesbaden, S. 1–17
- Winter, Marion (1999)*: Programmbeschaffungsmarketing privater Fernsehveranstalter. Marburg
- Winter, Stephan; Krämer, Nicole C.; Benninghoff, Brenda; Gallus, Christine (2018)*: Shared Entertainment, Shared Opinions: The Influence of Social TV Comments on the Evaluation of Talent Shows. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media 62, 2018, 1, S. 21–37
- Wirth, Carsten (2010)*: Reflexive Arbeitskräftewirtschaft: Strukturierung, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion. München
- Wirtz, Bernd W. (1994)*: Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt. Eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse. Frankfurt am Main/Berlin
- Wirtz, Bernd W. (2003)*: Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden
- Wirtz, Bernd W. (2019)*: Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden

- Wirtz, Bernd W.; Burda, Hubert; Beaujean, Rainer (2006): Deutschland Online 3. Die Zukunft des Breitband-Internets. Darmstadt/München
- Wirtz, Bernd W.; Kerner, Johannes C.; Ullrich, Sebastian (2009): Wertschöpfungsaktivitäten in Filmproduktionsunternehmen. In: Hülsmann, Michael u. a. (Hrsg.): Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen. Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen. München, S. 377–390
- Wolf, Joachim (2020): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. Wiesbaden
- Wolf, Malthe (2006): Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter. Eine empirische Analyse externer und interner Erfolgsfaktoren. München
- Woratschek, Wolfgang; Roth, Stefan (2005): Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 141–166
- Wuth, Steffen (2009): Die Entwicklung neuer Distributionskanäle für TV und Implikationen für neue Refinanzierungsmodelle. In: Ludwig, Johannes (Hrsg.): Sind ARD und ZDF noch zu retten? Tabuzonen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Baden-Baden, S. 173–187
- YouTube, LLC (2021): Filme&Serien. <https://www.youtube.com/feed/storefront?bp=ogUCkAI%3D> (Zugriff: 31.01.2021)
- Yusufov, Murad; Kornilov, Ivan (2013): Roles of Smart TV in IoT-environments: A survey. In: Balandin, Sergey I. u. a. (Hrsg.): Proceedings of the 13th Conference of Open Innovations Association FRUCT and 2nd Regional Seminar on e-Tourism. Piscataway, S. 163–168
- Zabel, Christian (2009): Wettbewerb im deutschen TV-Produktionssektor. Produktionsprozesse, Innovationsmanagement und Timing-Strategien. Wiesbaden
- Zabel, Christian (2020): Rechte- & Lizenzmanagement. In: Krone, Jan u. a. (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie. Wiesbaden, S. 623–648
- Zabel, Christian; Ramme, Georg (2015): Strategien für die Produktion von Online-Bewegtbildinhalten. Eine wettbewerbsstrategische Analyse. In: Pagel, Sven (Hrsg.): Schnittstellen (in) der Medienökonomie. Baden-Baden, S. 50–72
- Zattoo, Inc. (2021): Einfach fernsehen. <https://zattoo.com/de/> (Zugriff: 31.01.2021)
- ZAW (2019): Marktanteile der einzelnen Werbemedien im deutschen Bruttowerbemarkt im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154767/umfrage/mediasplit-im-deutschen-werbemarkt/> (Zugriff: 31.01.2021)
- Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2005): Determinanten der Kooperation. Exogene und endogene Einflussfaktoren. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 279–300
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005a): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (2005b): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzausschnitt. In: Zentes, Joachim u. a. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 3–34
- Zerdlack, Axel (2001): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin

- Zurstiege, Guido (2020)*: Digitale Transformation der Werbung. Herausforderung für die Werbeforschung. In: Moser, Karin u. a. (Hrsg.): Grenzenlose Werbung. Zwischen Konsum und Audiovision. Berlin/Boston, S. 286–312
- Zydorek, Christoph (2017)*: Einführung in die Medienwirtschaftslehre. Wiesbaden