

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