

2 Wandel der Medien und der Mediennutzung

Winter (2006a) thematisiert den Einfluss digitaler Netzwerkmedien und deren Auswirkungen auf die mediale Kommunikation unter Menschen im beruflichen und persönlichen Umfeld sowie die Bedeutung der Veränderungen medialer Kommunikation durch digitale Netzwerkmedien für den Aufbau und die Pflege medial vermittelter sozialer Beziehungen. Dabei wird deutlich, dass eine ganzheitliche Perspektive auf die sich wandelnden medialen Beziehungen und die sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Rollen, Praktiken und Gemeinschaften notwendig ist, um die strategischen Herausforderungen und Geschäftsmodelle von Fernsehunternehmen im neuen medientechnischen und gesellschaftlichen Gefüge zu untersuchen: digitale Netzwerkmedien verändern die Art und Weise wie Menschen kommunizieren und Medien verwendet werden (Kapitel 2.1). Maßgeblicher Grund hierfür ist die Entlinearisierung medial vermittelter Kommunikation (Kapitel 2.2), die sich auf die allgemeine Nutzung von Medien auswirkt (Kapitel 2.3). In der Folge ergeben sich neue Herausforderungen auch für Management und Strategien von Medienunternehmen (Kapitel 2.4).

2.1 Veränderungen durch digitale Netzwerkmedien

Die Veränderung durch digitale Netzwerkmedien tritt insbesondere in Form von Konvergenzprozessen (Kapitel 2.1.1) und einer neuen Zugangs- und Beziehungskunst (Kapitel 2.1.2) zutage.

2.1.1 Konvergenzprozesse

Die Durchsetzung und der Aufstieg von digitalen Netzwerkmedien gegenüber anderen Medien gehen für Medienunternehmen und Fernsehunternehmen mit umfassenden Konvergenzprozessen technologischer, sozialer und wirtschaftlicher Art einher. Der Begriff **Konvergenz** bezeichnet allgemein das Phänomen der Annäherung und des Zusammenstrebens von zuvor unverbundenen Bereichen oder Einheiten. Durch Konvergenz kommt es zu Wechselwirkungen zwischen zwei oder mehreren zuvor unverbundenen Bereichen. Durch diese Wechselwirkungen kann Mehrwert entstehen oder aktiv geschaffen werden, es kann zu

Innovation kommen oder es kann eine neue Divergenz durch die Integration von Verschiedenem entstehen.⁸⁹ Als anschauliches Beispiel, wie die Integration von Verschiedenem neue Divergenz erzeugt, dient die Konvergenz von Sprache und Daten durch die Digitalisierung der Telefon- und Datennetze: In der Folge bildete sich eine höchst divergente Angebotslandschaft mit zahllosen neuen Endgeräten zur Verarbeitung von Daten und Sprache (PCs, Laptops, PDAs, Mobiltelefone etc.).⁹⁰

Eine Differenzierung in technische, ökonomische und intermediale Konvergenz ist aufschlussreich.⁹¹ Die **technische Konvergenz** ist insbesondere durch die Digitalisierung von Daten, Netzwerken und Endgeräten getrieben. Durch Optimierung technischer Schnittstellen auf Basis der Digitalisierung und durch Etablierung technischer Standards können Informations- und Kommunikationsanwendungen zusammenwachsen.⁹² Dadurch ergeben sich innovative Anwendungsmöglichkeiten und neue Wertschöpfungspotenziale für Unternehmen, deren Geschäftsmodelle sich in der Folge durch neue Wertschöpfungsaktivitäten und neue Wettbewerbsparameter verändern (**ökonomische Konvergenz**). Es kommt zur Auflösung der bisher gültigen Branchenabgrenzungen: Unternehmen übernehmen neue Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. durch Disintermediation und vertikale Integration) und neue Akteure schaffen neue Marktstrukturen (z. B. durch den Aufbau plattformübergreifender Spezialisierungstendenzen).⁹³ Durch die digitale Vereinheitlichung von Inhalten und die technische Annäherung von bislang unverbundenen Medienplattformen sowie Ausspiel- und Allokationskanälen kommt es zu **intermedialer Konvergenz**: Inhalte lassen sich beliebig austauschen und leicht modifizieren, sodass sie zunehmend hybrid beschaffen sind, d. h. nicht mehr ausschließlich einer definierten Mediengattung zuzuschreiben sind.⁹⁴ Vielmehr werden sie zu Inhaltsströmen, die auf verschiedenen Medienplattformen entstehen und unter maßgeblicher Beeinflussung der Nutzer – z. B. durch Fankulturen – bestimmt werden.⁹⁵

Die Verschiedenheit der Ausprägungen von Konvergenz verdeutlicht, dass Unternehmen, die in einem von Konvergenzprozessen geprägten Umfeld agieren, sich auf kontinuierliche Veränderung und wachsende Komplexität einzustellen

89 Vgl. Göschka und Radinger (2006), S. 76f.

90 Vgl. Göschka und Radinger (2006), S. 80.

91 Vgl. Kleinstеuber (2006), S. 55; Lang (2006), S. 93.

92 Vgl. Siegert und Hautzinger (2006), S. 118; Lang (2006), S. 96.

93 Je nachdem wie sich durch die Rekonfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten das Verhältnis zwischen alter und neuer Angebots- und Branchenstruktur darstellt, kann es zur substitutiven Konvergenz kommen, in der etablierte Strukturen verdrängt werden, oder zur komplementären Konvergenz, in der sich neben den existierenden Strukturen neue Märkte erschließen lassen. Vgl. Siegert und Hautzinger (2006), S. 118; Lang (2006), S. 94-96.

94 Vgl. Siegert und Hautzinger (2006), S. 118; Lang (2006), S. 96.

95 Vgl. Hallenberger (2006), S. 161.

len haben. Konvergenz nimmt ihren Anfang in der technischen Integration von Anwendungen und Endgeräten in Netzwerken und macht dadurch alte Abgrenzungen nach Wertschöpfungsaktivitäten, Branchen oder Allokationskanälen obsolet. Als Ergebnis von Konvergenz entsteht immer auch Divergenz: Durch Verbundenheit mit neuen Entitäten entstehen neue Anwendungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die zugleich Teil des gesamten Netzwerks sind.⁹⁶

2.1.2 Neue Zugangs- und Beziehungskunst

Digitale Netzwerkmedien ermöglichen als Quartärmedien durch neue Software- und Technologielösungen die Einbindung des Nutzers nicht nur in das traditionell letzte Element medialer Kommunikation, die Nutzung. Sie ermöglichen gerade den Einfluss auf die traditionell vorgelagerten Elemente der Produktion, Allokation und Rezeption medialer Kommunikation. Somit wird in der alltäglichen Nutzung und im Umgang mit digitalen Netzwerkmedien die ehemals lineare Abfolge medialer Kommunikation von den Anwendern aufgebrochen und ordnet sich neu in Form eines Netzwerks.⁹⁷

Wie im folgenden Abschnitt 2.2 über die Entlinearisierung medialer Kommunikation gezeigt werden soll, verändern digitale Netzwerkmedien die Art und Weise, wie sich Medien entwickeln. Die Entwicklung tertiärer und ihnen vorangehender Medien (und deren Angebote) unterlag der Kontrolle von Institutionen. Da in digitalen Netzwerkmedien jeder einzelne Nutzer Zugriff und somit Kontrolle über alle Elemente medialer Kommunikation gewinnt, verläuft das neue Zusammenspiel der vier Elemente medialer Kommunikation (Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung) nicht mehr nach einem vorhersehbaren oder gar beeinflussbaren Muster. Das Ergebnis medialer Kommunikation ergibt sich vielmehr aus der Summe der Verhaltensweisen der einzelnen Nutzer. Es ist somit emergent, d. h. es bildet sich immer wieder neu als Folge der Interaktionen zwischen den Nutzern und den Elementen der Kommunikation. Es kann nicht aus den Eigenschaften der isolierten Elemente von Kommunikation abgeleitet werden.

In jeder neuen Phase der technologischen Weiterentwicklung von Medien und medialer Kommunikation kommt es zu einer **Herausbildung einer neuen Zugangs- und Beziehungskunst** bei den Anwendern und Nutzern. Beispielsweise können Menschen seit der Erfindung und Verbreitung des Fernsehens sich anders informativ und kulturell als nur über örtlich gebundene Beziehungen zu

96 Vgl. Rummel (2006), S. 225; Winter (2006b), S. 19.

97 Vgl. Winter (2006a), S. 185f.

Menschen und Inhalten.⁹⁸ Digitale Netzwerkmedien weisen in Abgrenzung zu Primär-, Sekundär- und Tertiärmedien durch Anwendungen sozialer Software eine noch stärkere Technologieabhängigkeit einerseits und eine gleichzeitig schwächer werdende Bedeutung des tatsächlich räumlichen, zeitlichen und physischen Kontaktes unter den Nutzern andererseits auf.⁹⁹ Mit Hilfe digitaler Netzwerkmedien kann jeder Mensch unmittelbar und zu jedem Zeitpunkt ortsunabhängig mit anderen Teilnehmern und Instanzen selbstbestimmt in Verbindung treten. Die neue Zugangs- und Beziehungskunst im Umgang mit digitalen Netzwerkmedien ist für Nutzer digitaler Netzwerkmedien bereits Realität: Im Gebrauch von digitalen Netzwerkmedien finden Nutzer immer wieder neue emergent entstandene Ergebnisse von Kommunikation vor, auf die sie zu reagieren haben und mit denen sie umzugehen haben. Nutzer sind daher bei vorgegebenen kommerziellen konvergenten Medien und Diensten auch auf den taktischen Umgang mit digitalen Netzwerkmedien beschränkt, indem sie sich Zugang zu neuen Netzwerken, neuen inhaltlichen Formen und medienübergreifenden Konzepten sowie zu neuen sozialen Kontakten erschließen – allesamt emergente Ergebnisse von vernetzter Kommunikation.¹⁰⁰ Neue Umgangs- und Nutzungsformen bilden sich heraus. Für etablierte Medienunternehmen und Fernsehunternehmen sind diese Prozesse von zentraler Bedeutung. Die erfolgreiche Medienentwicklung bildet ihre Geschäftsgrundlage.

Medien entwickeln sich aus gesellschaftlichen Einrichtungen der Kommunikation, sobald diesen vom Publikum und ihren Nutzern spezifische Erwartungen an Form und Inhalt der medialen Kommunikation entgegengebracht werden. Der Prozess der Medienentwicklung ist vom Umgang mit medialen Rollen, Objekten und Technologien sowie den vier Elementen medialer Kommunikation (Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung) bestimmt.¹⁰¹ Für Fernsehunternehmen, die als Akteure mit medialer Kommunikation arbeiten, kommt es somit zu neuen Bedingungen und neuen Medienentwicklungen. Digitale Netzwerkmedien führen bei den Nutzern zu wachsenden Erwartungen an Inhalte und Nutzungsoptionen. Mit diesen Erwartungen sind folglich auch Fernsehunternehmen im Rahmen ihres Geschäftsmodells konfrontiert. Dadurch entstehen auch in der Gesellschaft neue kulturelle, soziale, inhaltliche und wirtschaftliche Zusammenhänge. Diese Zusammenhänge bilden die Rahmenbedingungen, vor denen Fernsehunternehmen ihre Herausforderungen und Strategien anlegen müssen. Sie sind wie im Folgenden zu zeigen ist, schwer planbar, komplex und auf stete Offenheit, d. h. Indeterminiertheit ausgelegt.

98 Vgl. Winter (2006a), S. 184.

99 Vgl. Winter (2006a), S. 185.

100 Vgl. Winter (2006a), S. 186..

101 Vgl. Rummel (2006), S. 227.

2.2 Entlinearisierung medial vermittelter Kommunikation

Im Folgenden wird gezeigt, wie und warum die Veränderungen der Möglichkeiten medialer Kommunikation eine neue Konzeption der strategischen Herausforderungen und der Untersuchung der Geschäftsmodelle von Fernsehunternehmen notwendig machen. Winter (2006a) stellt die Veränderungen, die sich für Nutzer von digitalen Netzwerkmedien im Berufs- und Privatleben durch die neue Zugangs- und Beziehungskunst ergeben, anhand der Konvergenzprozesse in den vier Elementen der medialen Kommunikation Produktion (Kapitel 2.2.1), Allokation (Kapitel 2.2.2), Rezeption (Kapitel 2.2.3) und Nutzung (Kapitel 2.2.4) dar. Konvergenz führt in jedem der vier Elemente medialer Kommunikation zu unterschiedlichen Phänomenen. Die Phänomene sind emergente Ausprägungen der Konvergenz der traditionellen Elemente medialer Kommunikation, wie sie aus dem gemeinsamen Handeln aller Nutzer entstehen. Da sie quartärer Natur sind, gehen sie jeweils über die altbekannten Grenzen der traditionellen Elemente medialer Kommunikation hinaus und beziehen sich auf die Kommunikation als Ganzes. Im Folgenden soll in erster Linie verdeutlicht werden, in welcher Hinsicht die lineare Konzeption der medialen Kommunikation überholt und erneuerungsbedürftig ist. Des Weiteren soll gezeigt werden, dass es daher auch einer neuen Konzeption der strategischen Herausforderung und der Untersuchung der Geschäftsmodelle von Fernsehunternehmen bedarf.¹⁰² Dafür werden die wichtigsten Phänomene der Konvergenz der vier Elemente medialer Kommunikation dargestellt.

2.2.1 Konvergenzphänomene der Produktion

Die Produktion medialer Kommunikation wird von den traditionellen medialen Institutionen wie Medienunternehmen immer unabhängiger. Sie verlagert sich stärker hin zu den nun aktiv produzierenden Konsumenten. Dadurch werden etablierte Medienunternehmen abhängiger von den produzierenden Konsumenten – nicht unbedingt in technischer Hinsicht, sondern sozial, kulturell und inhaltlich.¹⁰³ In digitalen Netzwerkmedien gewinnt die interpersonale, personalisierte und private Kommunikation an Bedeutung: Die Netzwerkverbundenheit der Nutzer durch digitale Netzwerkmedien erweitert die kommunikativen Möglichkeiten jedes einzelnen Nutzers und vereinfacht soziale Kommunikation in

102 Es geht dabei in erster Linie um das Aufzeigen von Veränderungen für das traditionelle Konzept und weniger um eine erschöpfende Darstellung der neuen netzwerkartigen Struktur von medialer Kommunikation.

103 Vgl. Winter (2006a), S. 191.

technischer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht.¹⁰⁴ Sie verändert damit auch die Ursprünge und den Fluss von relevanten Informationen. Neue Verbindungen zwischen Nutzern und Interessensgruppen können nun zur effizienten und einflussreichen Quelle von Informationen werden. Durch die neue netzwerkartige Kommunikationsstruktur, in der einzelne Nutzer mit anderen Nutzern und Interessensgruppen effizient auf den Ebenen der Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung miteinander kommunizieren können, bauen Nutzer einen Gegenentwurf zur traditionellen Kommunikation auf, in der Institutionen Kommunikation produzierten und allozierten und Verbraucher auf die Rezeption und Nutzung beschränkt waren.

Beruhete die traditionelle Kommunikation vor allem auf massenmedialen und unidirektionalen Prinzipien und war von Unternehmen kontrollierbar, so charakterisiert sich die soziale Kommunikation unter den Nutzern durch den effizienten Informationsaustausch zwischen mindestens zwei Verbrauchern, der über mediale Plattformen einem theoretisch unbegrenzten Publikum weiterer Verbraucher zugänglich gemacht werden kann. Dies wird erst dadurch möglich, dass Verbraucher Zugang zu weiteren Elementen von Kommunikation, nämlich Produktion und Allokation, haben und in allen vier Elementen miteinander in Verbindung treten können. Nutzer sorgen durch Weiterleitung und Teilen von Kommunikation in allen vier Elementen für neue Information und Kommunikation – sie produzieren in diesem Sinne neue Kommunikation auch auf der Stufe der Allokation, Rezeption und Nutzung (z. B. kommunizieren Nutzer in sozialen Netzwerken durch Gebrauch des „Like-Buttons“). Eine treibende Kraft der Allokation ist dabei die Relevanz und die Wertigkeit der Information für die Verbraucher.

Li und Bernoff (2008) beschreiben mit *groundswell* – übersetzt bedeutet „groundswell“ in etwa Dünung oder Grundströmung – einen sozialen Trend, in dem Menschen vernetzte digitale Technologien und Medien nutzen, um miteinander in Kontakt zu treten und Informationen und Lösungen, die sie brauchen, voneinander zu beziehen, anstatt sie von traditionellen Institutionen wie Unternehmen zu beziehen.¹⁰⁵

Li und Bernoff (2008) führen diesen Trend auf das Zusammenspiel menschlichen Verhaltens, technologischen Fortschritts und ökonomischer Mechanismen zurück. Das Streben, mit anderen in Verbindung zu treten, zählt zu den Grundbedürfnissen der Menschheit. Es gibt viele Formen und Beweggründe, durch medial vermittelte Kommunikation miteinander in Kontakt zu treten: die Bemühung um freundschaftliche Verbundenheit, die Existenz von Gruppenzwang, Altruismus, kreative Impulse und die Suche nach Wertschätzung und Zugehö-

104 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 28; Winter (2006a), S. 191.

105 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 9.

rigkeit.¹⁰⁶ Die Zusammenschlüsse sind in der Regel geprägt von Solidarität, gegenseitiger Unterstützung sowie Misstrauen und Widerstand gegenüber mächtigen und anonymen Institutionen.¹⁰⁷ Erst die technologische Entwicklung digitaler Netzwerkmedien veränderte die Art und Weise, Zeit und Orte der Interaktion unter den Menschen und ermöglichte die Interaktion der Verbraucher untereinander. Neue Software-Lösungen stellen in zunehmendem Maße ihren Nutzer und seine Bedürfnisse als Mitglied einer größeren (Themen-)Gemeinschaft in den Mittelpunkt der Anwendungen (*people-aware*). Diese sozialen und technologischen Gegebenheiten werden durch kommerzielle Mechanismen verstärkt: Je mehr Aktivität und Aufmerksamkeit der Nutzer in die Kommunikation und Interaktion miteinander fließt, desto wichtiger werden diese Kommunikationsanwendungen und -plattformen als Referenz für Produkte, Dienstleistungen und letztlich für werbetreibende Unternehmen. Dies wiederum führt über weitere Netzwerkeffekte zu immer attraktiveren und relevanteren Inhalten, Gesprächen und Referenzen und somit zu einer stärkeren Aktivität der Nutzer.

Die Herausforderung für Fernsehunternehmen besteht nun darin, dass diese soziale Kommunikation gegenüber traditioneller, von Institutionen gesteuerter Kommunikation an Bedeutung gewinnt, aber nicht in gleicher Weise konsumorientiert, instrumentalisierbar und kontrollierbar ist wie die Werbekommunikation, die dem traditionellen Geschäftsmodell von Fernsehunternehmen zugrunde liegt. Fernsehunternehmen sind aber mit ihrem werbefinanzierten Geschäftsmodell darauf angewiesen, die neue, soziale Kommunikation zu kommerzialisieren bzw. die soziale Kommunikation konsumorientiert aufzuladen.

Abbildung 3 veranschaulicht die Entlinearisierung medialer Kommunikation und den damit einhergehenden Kontrollverlust von Institutionen wie Medienunternehmen über die Elemente medialer Kommunikation. Durch digitale Netzwerkmedien entsteht Kommunikation emergent aus der Nutzerschaft – die Rolle von Institutionen verändert sich dahingehend, dass sie sich auf die Schnittstellen zwischen Nutzern und den Elementen medialer Kommunikation fokussieren und diese bereitstellen müssen.

Zu den wichtigsten **technischen und sozialen Anwendungsplattformen** zählen Blogs, soziale Netzwerke, Communities und Themengemeinschaften, RSS-Technologie, Diskussions- und Bewertungsforen, Tags, Plattformen für nutzergenerierte Inhalte, Video-, Foto- und Musikplattformen zur Allokation und Organisation von Inhalten, Wiki-Lösungen, Kommentierungsfunktionen und weitere Formen der kollaborativen und sozialen medial vermittelten Kommunikation. Die Technologie ermöglicht dabei nur die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen ihren Bedürfnissen nach Austausch und sozialer Verbundenheit

106 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 59.

107 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 17.

nachkommen können. Treibende Kraft hinter den Entwicklungen und Veränderungen sind die Beziehungen, die dank der neuen Technologie unter den Menschen hergestellt werden können, sowie die Beschaffenheit von Netzwerken und Gemeinschaften, die diese Beziehungen bilden können.¹⁰⁸

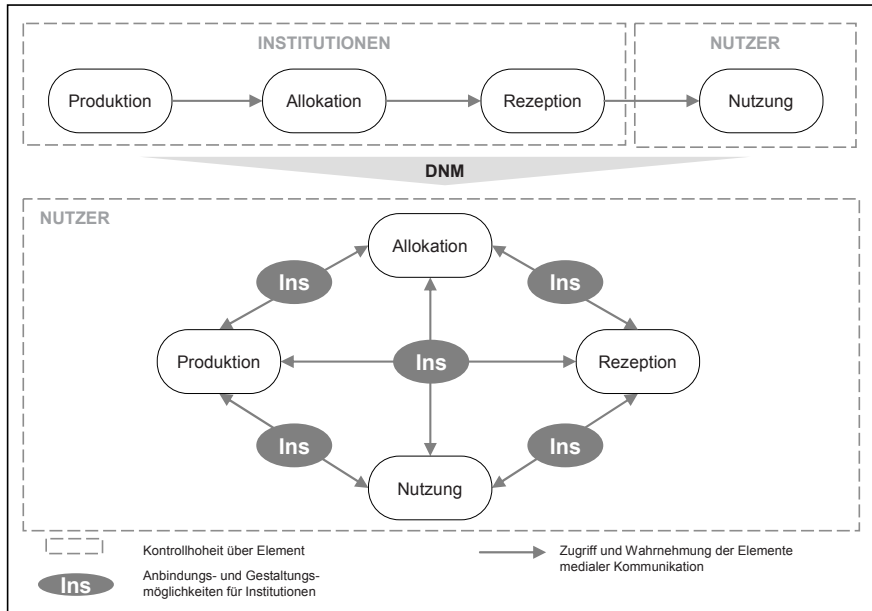


Abbildung 3: Entlinearisierung medialer Kommunikation durch digitale Netzwerkmedien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Winter (2006b)

Das Zusammenwirken der genannten Anwendungen führt zu einer breiten und effizienten Allokation und Nutzung von Inhalten innerhalb des *groundswell*.¹⁰⁹ Es ist zu erwarten, dass sich laufend neue Technologien und Anwendungen im *groundswell* etablieren werden. Die allgemein gültigen zugrunde liegenden Prinzipien für eine erfolgreiche Anwendung sind nach Li und Bernoff (2008) die Neuartigkeit, mit der Menschen miteinander in Verbindung gebracht werden, die Möglichkeit der leichten und barrierelosen Teilnahme für jeden Nutzer, die Ermächtigung der Nutzer und Nutzergemeinschaften gegenüber anderen Institutio-

¹⁰⁸ Li und Bernoff (2008), S. 18.

¹⁰⁹ Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 31.

nen sowie die Offenheit der Anwendung für Kooperationen und Partnerschaften.¹¹⁰ Dies sind folglich auch Prinzipien, die Fernsehunternehmen bei der Gestaltung ihrer digitalen Aktivitäten in besonderem Maße zu berücksichtigen haben.

2.2.2 Konvergenzphänomene der Allokation

In der Phase der Allokation von medialer Kommunikation wird über die Verteilung der medialen Kommunikation, also auch von Inhalten, sowie über die Bildung von Konnektivitäten und neuen Beziehungen entschieden. Die Konvergenz der Allokation in digitalen Netzwerkmedien schafft neue Allokationsweisen und bietet Raum für neue Wertschöpfungsprozesse. Sie gibt somit neue kommerzielle Impulse bis hin zur Erneuerung klassischer Geschäftsmodelle. Die Allokation medialer Kommunikation im Rahmen der Konvergenz der Märkte für Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment (TIME-Konvergenz) ist das Element, in dem auch wichtige Veränderungen und Phänomene des Geschäftsmodells von Fernsehunternehmen als Anbieter tertiärer Medien (lineare Fernsehsender) begründet sind.

Disintermediation: Die Allokation medialer Kommunikation ist zunehmend dezentral organisiert. Sie erfolgt weniger über öffentlich geteilte Normen oder über Redaktionen, Medienunternehmen und andere Institutionen. Neuer Maßstab für die Allokation medialer Kommunikation sind einzelne Menschen und ihr unterschiedliches und persönliches Interesse an Informationen, Unterhaltung und Contentströmen (vgl. Abbildung 3).¹¹¹

Fragmentierung der Öffentlichkeit: Nutzer werden in digitalen Netzwerkmedien immer weniger informiert – sie informieren sich initiativ selbst. Ihre Informations- und Orientierungsweisen werden vielfältiger und für Dritte unübersichtlicher.¹¹²

Kommerzialisierung und Privatisierung: Die Organisation der Allokation folgt angesichts der Disintermediation und der Fragmentierung der Öffentlichkeit neuen Prinzipien. An die Stelle etablierter Institutionen zur Bestimmung und Allokation relevanter medialer Kommunikation treten die einzelnen Individuen. Kommunikation entsteht in emergenter Weise aus der Gesamtheit der Verhaltensweisen der individuellen Nutzer in allen Elementen medialer Kommunikati-

110 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 36.

111 Vgl. Winter (2006a), S. 192.

112 Vgl. Winter (2006a), S. 192f.

on. Die fast unbegrenzte Vielfalt an individuellen Interessen der Teilnehmer am Kommunikationsprozess organisiert sich somit verstärkt nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage. Weil keine wertorientierte Steuerung der Kommunikationsergebnisse durch Institutionen wie Medienunternehmen, Redaktionen oder Unternehmen mehr möglich ist, folgt der Austausch von Interessen zunehmend der **Idee des Marktes** – mit weitreichenden Folgen. Wurde bislang die mediale Kommunikation von wertorientierten Redaktionen, Staaten und anderen Einrichtungen organisiert, so ändert sich dies in der zunehmend digitalisierten Gesellschaft: hier steht stärker der freie Markt in der Rolle der Ordnungsfunktion: Angebot und Nachfrage werden von kommerziell motivierten und gewinnorientierten Unternehmen zusammengeführt; sie schaffen Strukturen und Rahmenbedingungen zur Allokation von Information, Orientierung und Unterhaltung und profitieren von Netzwerkeffekten beim Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Dabei haben die Organisationsformen Markt und Netzwerk die Leistungsorientierung gemeinsam: Sowohl für den Erfolg auf dem Markt als auch für den Zugang und die erfolgreiche Teilnahme an einem Netzwerk ist die Leistung – ein höchst individuell ausgeprägtes und heterogenes Kriterium – entscheidend.¹¹³

Die Idee des Marktes als ordnendes Momentum hat sich erst durch digitale Netzwerkmedien und durch die Entlinearisierung der Kommunikation ermöglicht: Im Modell in Abbildung 3. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt sich deutlich: Die Nutzer haben in digitalen Netzwerkmedien die Hoheit über die Elemente medialer Kommunikation und bestimmen durch Wahrnehmung ihrer Möglichkeiten maßgeblich die Produktion, vor allem aber die Allokation von medialer Kommunikation. Unternehmen und Institutionen kommt im Modell der digitalen Netzwerkmedien die Aufgabe zu, die Anbindungspunkte und Verbindungen zwischen den Kommunikationselementen kommerziell und wertschöpfend zu gestalten. Wichtig ist zu erkennen, dass erfolgreiche mediale Kommunikation, Information, Unterhaltung, Medien-Inhalte und Kultur allgemein nicht mehr Ergebnisse der Push-Kultur von Institutionen sind, sondern aus der Pull-Kultur von Nutzern entsteht.¹¹⁴ Die Aufgabe von Unternehmen und Institutionen ist es nicht mehr, mediale Kommunikation zu organisieren, sondern die Nutzer bei der Organisation von medialer Kommunikation sinnvoll zu unterstützen und dabei wertschöpfend zu handeln:

„Deshalb werden digitale und mobile Geschäftsmodell-Innovationen für die Kultur des 21. Jahrhunderts genau das tun: gewöhnlichen Leuten in ihren Lebens- und Produktionsverhältnissen im Rahmen ihres Wissens und ihrer technischen Möglichkeiten helfen, neue Möglichkeiten zu finden, ihrem Leben Sinn zu geben, dessen Be-

113 Vgl. Winter (2006a), S. 193.

114 Vgl. Winter (2011), S. 150.

deutung zu entwickeln sowie Beziehungen zu Orientierungszusammenhängen und Leuten aufzubauen, zu denen sie Beziehungen aufbauen möchten.“¹¹⁵

Über die Pull-Kultur, die von den Nutzern bestimmt und ausgeübt wird, kommen die Kräfte des freien Marktes zum Tragen, d.h. das „Ergebnis des Marktes“ findet sich im Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Auf ausreichend Nachfrage trifft daher nur, was für einen Markt produziert worden ist und was über den Markt alloziert werden kann. **Neue digitale globale kulturelle Contentströme:** Im dargestellten Umfeld werden mehr globale Contentströme zum Gegenstand der medialen Kommunikation. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht mehr orts- und zielgerichtet verteilt werden, sondern von den spezifischen Interessen der Menschen geleitet werden und unbestimmbar fließen („ortslose und globale kulturelle Ströme“¹¹⁶). Diese Contentströme entziehen sich somit der Planbarkeit und der Kontrolle durch medientreibende Unternehmen – gleichzeitig werden sie zunehmend zum Gegenstand der Aufmerksamkeit einer breiten Masse von Konsumenten mit unterschiedlichen Folgen für das aufmerksamkeitsbasierte Geschäftsmodell werbefinanzierter Unternehmen.¹¹⁷ Die zentrale Entwicklung dabei ist, dass der Erfolg von Kommunikation (auch von Bewegtbildkommunikation) somit immer stärker von einer Pull-Kultur geprägt sein wird als von einer Push-Kultur, weil digitale Netzwerkmedien Kommunikation immer wahrscheinlicher machen und in zunehmendem Maße das in der gesamten Nutzerschaft wahrgenommene Ergebnis von Kommunikation beeinflussen werden.

Die Unterscheidung in Push-Kultur und Pull-Kultur findet sich auch in der Literatur und besagt,

„[...] dass das Handeln von Medien-Nutzerinnen und Nutzern nicht nur als aktiv verstanden werden sollte, sondern vielmehr auch konzeptuell berücksichtigt werden muss, dass es global zunehmend größeren Einfluss auf den Umgang mit Medien [...] erlangt.“¹¹⁸

Fernsehunternehmen sehen sich diesbezüglich wie alle kommunikations- und kulturschaffenden Institutionen in ihrer etablierten linearen Wertschöpfung und ihrem linearen Geschäftsmodell mit einer neuen Kultur der Mediennutzung konfrontiert:

„Die Qualität und Quantität des aktiven und kreativen Umgangs mit Bedeutungen, Medien und medialen Beziehungen ist neu [...]. Bislang [vor Entwicklung der digitalen Netzwerkmedien, Anm. d. Verf.] war Kultur [d.h. auch Kommunikation, Information und Unterhaltung, Anm. d. Verf.] Sache der Religionen, Politik und von

115 Winter (2011), S. 172f.

116 Vgl. Appadurai (1990) nach Winter (2006a), S. 195.

117 Winter (2006a), S. 193.

118 Winter (2011), S. 154.

Geschäftsmodellen der Push-Kultur. Die Konstitution unserer Kultur, ihre Differenzierung, Spezialisierung und Öffnung lag bisher in ihrer Verantwortung, da vor allem sie [Religionen, Politik und Geschäftsmodelle der Push-Kultur, Anm. d. Verf.] produziert und verteilt haben, was uns orientiert und unterhalten hat.“

In der Pull-Kultur schaffen digitale Netzwerkmedien eine neue Allokationslogik von Kommunikation und Bewegtbildkommunikation unter Nutzern. Unternehmen müssen den Nutzern dabei helfen, diese Logik möglichst wertbringen für sich zu nutzen und einzusetzen.

Umschichtung der Werbeetats: Mit der Verlagerung der Nutzung weg von den klassischen Medien hin zu den digitalen Medien verschieben sich auch die Werbeausgaben der Werbekunden. Die Pfade der Veränderung der Mediennutzung und die Verschiebung von Medienetats müssen hierbei differenziert betrachtet werden, denn nicht alle Medienkonsumenten wenden sich von den klassischen Medien ab. Eher ist es so, dass sich differenzierte Muster bilden, die die Bevorzugung konvergenter Medien auf bestimmte Situationen und Voraussetzungen begrenzen.¹¹⁹

Entstehung persönlicher Konnektivitätsnetzwerke: Konvergente Medien ermöglichen es ihren Nutzern, jederzeit und ortsungebunden in Kontakt mit anderen Nutzern zu treten – als solches gewinnen konvergente Medien als Beziehungstechnologie für persönliche Vernetzung an Bedeutung (z. B. die Entwicklung des Marketings weg vom Marken- und Produktmarketing hin zum Beziehungsmarketing und der soziale Trend des *groundswell*).¹²⁰ Persönliche (d. h. gerade nicht durch mediale Kommunikation bedingte) Netzwerke wurden bereits vor dem Aufkommen der digitalen Netzwerkmedien als Quelle von Trends, Themengewichtung und Relevanz erkannt.¹²¹ Mit dem Aufkommen digitaler Netzwerkmedien verlagert und verstärkt sich diese Eigenschaft.¹²²

Die Phase der Allokation ist entscheidend für die ökonomische Organisation medialer Kommunikation und beeinflusst somit maßgeblich die traditionelle Bündelungs- und Allokationsfunktion traditioneller Medienunternehmen bis hin zur Entstehung neuer medienwirtschaftlicher Strukturen. Fernsehunternehmen sind mit einer Vielzahl an Phänomenen konfrontiert, die sie bei der Gestaltung ihrer digitalen Aktivitäten zu berücksichtigen haben.

119 Vgl. Winter (2006a), S. 196.

120 Vgl. Li und Bernoff (2008), S. 10.

121 Vgl. Schenk (1995), S. 233.

122 Vgl. Winter (2006a), S. 196.

2.2.3 Konvergenzphänomene der Rezeption

Digitale Netzwerkmedien bewirken in der Phase der Rezeption, dass die einzelnen Nutzer zunehmend unabhängig von spezifischen Ausgabemedien werden. Die Rezeption von Wahrnehmungs- und Contentströmen lässt sich aber auch über verschiedene Ausgabemedien situativ gewährleisten. Dies führt vermehrt zur parallelen Nutzung von Ausgabemedien, dem sogenannten **Medien-Multitasking**.¹²³ In der Phase der Rezeption haben Nutzer somit mehr Optionen, ihre Contentströme zu konsumieren:

„Die einzelnen Medien sind nur Optionen, die je nach Format oder Vorliebe vom Telefon, ins Internet oder zu einer Zeitschrift führen, zu einer aktiven oder eher passiven Rezeption, zu einer gemeinschaftlichen oder individuell-privaten Rezeption im Sinne der Wahrnehmung ausgewählter Angebote.“¹²⁴

Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass jeder Nutzer im Augenblick der Rezeption ein hoch individuelles Erlebnis erfährt, das von persönlichen Erwartungen, Kompetenzen und Vorlieben bestimmt ist. Die Konvergenz medialer Kommunikation begründet somit gleichzeitig einen denkbar hohen Grad an Divergenz.¹²⁵ Es bildet sich eine Vielfalt an Endgeräten heraus, die eine Veränderung der Mediennutzung begünstigt, weil durch neue mobile, zeit- und ortsunabhängige Nutzungsoptionen neue Ansprüche entstehen, die von Anbietern abgedeckt werden müssen. Dies führt tendenziell dazu, dass sich die Ansprüche der Nutzer an Allokationswege und Endgeräte immer weiter angleichen.

2.2.4 Konvergenzphänomene der Nutzung

Die Phase der Nutzung bleibt die wichtigste Phase für die zukünftige Ausgestaltung medialer Kommunikation und somit für kommerzielle Angebote von Medienunternehmen und Fernsehunternehmen. Sie bestimmt alle vorgelagerten Phasen der Nutzung mit. Im Moment der Nutzung von digitalen Netzwerkmedien beteiligt sich der Nutzer bereits an den Elementen der Produktion, Allokation und Rezeption der Inhalte, d. h., die Nutzung ist das Element von medialer Kommunikation, in dem auch produzierende, allozierende und rezipierende Verhaltensweisen des Nutzers bewusst oder unbewusst zustande kommen. Beispielsweise produziert der Nutzer durch das Anklicken eines Videolinks innerhalb eines sozialen Netzwerks die für andere wahrnehmbare Information, dass

123 Vgl. Stipp (2009), S. 226; ARD-Forschungsdienst (2007), S. 311.

124 Winter (2006a), S. 198.

125 Vgl. Winter (2006a), S. 198.

ihn der Videoinhalt interessiert. Er sorgt damit zugleich für weitere Verbreitung des Videolinks innerhalb seines Netzwerks, weil der Videolink auch auf der Startseite anderer Nutzer angezeigt und dort empfohlen wird. Dies entspricht einer Allokation von Information.

Die wichtige Neuerung in der Netzwerkkommunikation ist die Offenheit und Unsicherheit im Augenblick der Nutzung, die sich auch auf die Produktion und Allokation überträgt. War es zur Erreichung breiter Publika bisher sinnvoll und zumindest im Rahmen von stichprobenbasierten Annahmen möglich, Kenntnisse über die Vorlieben und Bedürfnisse der Nutzer in die Produktion von Inhalten und Informationen einfließen zu lassen, so ist es in Zeiten konvergenter medialer und individueller Kommunikation schwieriger, die Bedürfnisse und Vorlieben einer Masse an individuellen Nutzern zum genauen Zeitpunkt der Rezeption zu erheben oder zu antizipieren. Die eigenen Erfahrungen, Erwartungen und Kompetenzen machen jeden Nutzer zu einem einzigartigen Individuum im Augenblick der Mediennutzung. Der Moment der Nutzung bleibt wie bei primären, sekundären und tertiären Medien ein autonomer Moment und der Umgang mit Medien im Moment der Nutzung ist „überraschend, widersprüchlich und wenig vorhersehbar“¹²⁶.

Was sich jedoch ändert, ist, dass Fernsehunternehmen als Anbieter von linearen Fernsehsendern (tertiäre Medien) über ihre Aktivitäten in digitalen Märkten und in digitalen Netzwerkmedien nun auch neuen und erweiterten Bedürfnissen der Nutzung entsprechen können. Beispielsweise ist ein Fernsehunternehmen nicht mehr an das stationäre TV-Gerät und das lineare Broadcast-Signal als einzigen Übertragungsweg gebunden, sondern kann seine Inhalte auch auf IP-basierten Plattformen verbreiten und über hybride und mobile Endgeräte zugänglich machen, d.h. eigene Online-Medien anbieten. Der durch Technologie und Digitalisierung ermöglichte Einfluss der Nutzer auf Produktion, Allokation und Rezeption im Moment und Kontext der Nutzung ist die Besonderheit digitaler Netzwerkkommunikation, weil hier

„Nutzer nicht nur für sich, sondern auch für andere Information und Orientierung produzieren und allozieren und in der Folge Netzwerke, Contentflows und Konnektivitäten ausbilden können“¹²⁷.

Digitale Netzwerkmedien verändern durch Zugriff auf jedes Element der medialen Kommunikation im Augenblick der Nutzung den bisher gekannten linearen Ablauf medialer Kommunikation. Konvergente mediale Kommunikation kann somit mit neuen Kommunikationspraktiken auch kulturelle und gesellschaftliche Grundlagen verändern: Konnektivität kann Gegenstand der Mediennutzung wer-

126 Winter (2006a), S. 199.

127 Winter (2006a), S. 199.

den – sie tritt dann an die Stelle persönlicher Beziehungen. An die Stelle von persönlichen Gemeinschaften treten Netzwerke. Das Medium, das die Konnektivität gewährleistet, wird zum Wert an sich. Die lineare Beziehung der Elemente medialer Kommunikation ist nicht mehr zutreffend – konvergente Kommunikation verbindet die Elemente der medialen Kommunikation in einem zunächst unbestimmten und beliebigen Netzwerk, dem erst durch die Arbeit von Institutionen wie Medienunternehmen eine neue temporäre Ordnung und Logik verliehen wird. Auf Unternehmen hat dies weitgreifenden Einfluss: Der Wertschöpfungsprozess in Unternehmen verändert sich – angetrieben durch die

„fortschreitende Digitalisierung, und Konnektivität und den **offenen und freien Zugang zu Informationen** und sozialen Netzwerken ist eine informierte und aktive Kundenbasis entstanden. Kunden sind bereit, sich zu engagieren und sich an der Schaffung ihrer eigenen personalisierten Erfahrungen zu beteiligen“¹²⁸.

Während dieser Trend alle Branchen und Industrien gleichsam betrifft, sind Fernsehunternehmen als Teil der Medienbranche im besonderen Maße hiervon betroffen, weil sie ihre Leistungen naturgemäß in direktem Kontakt mit den Endnutzern erbringen.¹²⁹ Dieser unmittelbare Zugang zum Endnutzer von Informations- und Unterhaltungsangeboten eröffnet sich durch die Digitalisierung und Vernetzung über digitale Netzwerkmedien nun auch Firmen anderer Wertschöpfungsstufen und Branchen. Fernsehunternehmen können somit den Kontakt zum Endnutzer nicht länger als gegeben ansehen, sondern müssen in einen neuen Wettbewerb um den Kontakt zum Endnutzer eintreten.

2.3 Handlungsorientierte Nutzung digitaler Netzwerkmedien

Die Veränderungen durch digitale Netzwerkmedien, wie sie in den vorigen Unterkapiteln dargestellt worden sind, machen deutlich, dass für die Untersuchung der Herausforderungen und Strategien von Fernsehunternehmen eine verstärkt handlungstheoretische Perspektive auf die Nutzung von Medien und alle Elemente medialer Kommunikation, die durch die Nutzung von digitalen Netzwerkmedien zugänglich sind, eingenommen werden muss.¹³⁰ Wie gezeigt wurde, bauen digitale Netzwerkmedien den Handlungsspielraum jedes einzelnen Mediennutzers durch die Öffnung des Kommunikationsprozesses auf allen Stufen der medialen Kommunikation aus. Mediennutzung sollte vor diesem Hintergrund

128 Prahalad und Krishnan (2009), S. 291.

129 Vgl. Siegert und Hautzinger (2006), S. 117.

130 Nach Max Weber ist jedes menschliche Verhalten, auch gedanklicher Austausch oder das Unterlassen oder Dulden von Handlungen, ist für den Akteur mit einem subjektiven Sinn verbunden. Vgl. Reinhold, *et al.* (2000), S. 253f.

nicht mehr als Reaktion auf einen externen Reiz verstanden werden, sondern als bewusste und mit einem Sinn verbundene Handlung. Ein handlungstheoretischer Ansatz kann erklären, wie das Verhalten von Individuen von kulturellen und sozialen Kontexten bedingt ist und zugleich ursächlich für „den Wandel und die Stabilität von gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen“¹³¹ ist. In digitalen Netzwerkmedien ist jede Handlung des Einzelnen sozial determiniert und nimmt zugleich Einfluss auf die sozialen Strukturen und Prozesse. Dieses Prinzip des methodologischen Individualismus, die gegenseitige Beeinflussung von individueller Handlung und Medienentwicklung, ist ein zentrales Element der Konnektivität von digitalen Netzwerkmedien.¹³²

IP-basierte Angebote mit Unterstützung von digitalen Netzwerkmedien haben einen festen Platz in der Mediennutzung der Nutzer eingenommen. Aus Nutzersicht ist das Internet ein vielseitiger Kommunikationskanal, der Zugang zu verschiedenen Online- und Netzwerkmedien ermöglicht und der sowohl zur Produktion, Allokation, Rezeption als auch einfachen Nutzung von Kommunikation in Form von Information und Inhalten dient. Von Medienunternehmen wird das Internet hauptsächlich als zusätzlicher Allokationsweg für Inhalte verstanden und angewendet.

Digitale Netzwerkmedien haben Einfluss auf die Nutzung und Entwicklung etablierter Medien wie Print, Fernsehen und Radio. Konsumenten nutzen mit Hilfe digitaler Netzwerkmedien sowohl originäre Angebote digitaler Netzwerkmedien (z. B. soziale Netzwerke) als auch digitalisierte, IP-basierte Angebotsformen klassischer Medien (z. B. Websites von Zeitungen und Fernsehsendern). Dabei eignen sich Nutzer unabhängig von der jeweiligen Mediengattung neue und vielseitige Nutzungsweisen an und entwickeln diese weiter. Somit geht es immer mehr um den bewussten und aktiven Umgang mit digitalen Netzwerkmedien, dem ein subjektiver Sinn zugeordnet wird, als um reaktives Mediennutzungsverhalten. Bei tertiären Medien lagen Einfluss und Kontrolle der Medienentwicklung bei Institutionen und Unternehmen – bei digitalen Netzwerkmedien hingegen entstehen sie emergent und komplex aus der Nutzerschaft heraus.

Die Mediennutzung und -sozialisation junger Nutzer ist deutlich geprägt von den Charakteristika der netzwerkartigen Kommunikation, die sich über alle Elemente von medialer Kommunikation erstrecken kann: In IP-basierten Anwendungen kommt es zur Integration von eigens produzierter Kommunikation sowie zur Allokation von Information und Unterhaltung durch die Nutzer (z. B. durch Weiterleiten, Empfehlen und öffentliches Teilen) sowie zur autonomen Auswahl von Inhalten und zur Selbstbestimmung bei der Nutzung der Inhalte. All dies sind selbstverständliche Nutzungscharakteristika und Anforderungen an

131 Hill, *et al.* (2006), S. 292.

132 Vgl. Hill, *et al.* (2006), S. 292.

zukünftige Medienangebote.¹³³ Die Nutzung IP-basierter Anwendungen geschieht bewusst und aktiv, weil sie durch die soziale Komponente der Konnektivität den Nutzern die Möglichkeit einräumt, mit anderen in Kontakt zu treten, weil die Nutzer über dieses Potenzial zur aktiven Partizipation aufgefordert werden und mit immer neuen und sich wandelnden Schnittstellen zu anderen Anwendungen umgehen müssen.¹³⁴

Für Fernsehunternehmen stellt sich angesichts ihres Kerngeschäfts, der Ausstrahlung linearer und werbefinanzierter Fernsehsender, die Frage nach der künftigen Beziehung des Kerngeschäfts zu den neuen digitalen Netzwerkmedien (Kapitel 2.3.1). Des Weiteren interessieren in diesem Zusammenhang das Spannungsfeld zwischen linearer und nichtlinearer Nutzung von Fernsehinhalten (Kapitel 2.3.2) und die Möglichkeiten, die sich den Fernsehunternehmen durch Individualisierung und Personalisierung eröffnen (Kapitel 2.3.3).

2.3.1 Komplementäre vs. substitutive Beziehung zur Fernsehnutzung

Angesichts der Veränderungen im Mediennutzungsverhalten ist für Fernsehunternehmen die Frage von Bedeutung, wie sich das Verhältnis von Fernsehen und neuen digitalen Netzwerkmedien ausbilden wird sowie ob und unter welchen Bedingungen sich das Verhältnis von Fernsehnutzung und Nutzung digitaler Netzwerkmedien komplementär bzw. substitutiv gestaltet.

Über das Internet genutzte Dienste und Online-Medien sind für den durchschnittlichen Nutzer neben den etablierten Massenmedien Fernsehen, Radio und Tageszeitung wichtiger Bestandteil des täglichen Medienrepertoires. Für Jugendliche sind die über das Internet genutzten Dienste und Online-Medien unangefochten die meistgenutzten Anwendungen, die mit orts- und zeitsouveräner Nutzung von Inhalten, Personalisierungsmöglichkeiten, Interaktions- und Partizipationsoptionen und Ausdrucksmöglichkeiten der Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten über Communities und soziale Netzwerke ihre wichtigsten Bedürfnisse bedienen.¹³⁵

Indikator für die Mediennutzungsmuster der Zukunft ist mit einigen Einschränkungen das Mediennutzungsverhalten der heutigen Jugend.¹³⁶ Junge Nutzer sind früh und umfassend mit dem Umgang mit neuen Medien sozialisiert – ihre Aneignungs- und Nutzungsmuster können mit der Zeit für die breite Bevölkerung relevant werden. Sie geben daher über die zukünftige Nutzung Auf-

133 Vgl. Oehmichen und Schröter (2009), S. 435; Oehmichen und Schröter (2008), S. 394.

134 Vgl. Johnson (2006), S. 125f nach Jäckel (2010), S. 255.

135 Vgl. van Eimeren und Frees (2009a), S. 347.

136 Vgl. van Eimeren und Frees (2009b), S. 355.

schluss.¹³⁷ Die Ableitung zukünftiger Nutzungsmuster unterliegt allerdings klaren Einschränkungen:

„Die lebensgeschichtliche Phase des jungen Erwachsenseins [ist, d. Verf.] besonders stark durch Veränderungen gekennzeichnet [...]. Die Alltagsrahmenbedingungen ändern sich, persönliche Entwicklungsschritte sind mit dem Übergang von Schule und Ausbildung in den Beruf oder in eine neue Familie verbunden, die Freiheiten und Spielräume der Jugendphase werden durch neue Verantwortlichkeiten für sich selbst und andere eingeschränkt oder zumindest modifiziert.“¹³⁸

Mit zunehmendem Lebensalter und wachsender Einbindung in berufliche und familiäre Strukturen werden derzeit linear verbreitete, professionell vorselektierte und aufbereitete Programmangebote bevorzugt.¹³⁹

Auch Entwicklungsmuster wie z. B. Mainstreaming¹⁴⁰, das die allgemeine Ausbreitung des Konsumentenverhaltens junger Leute und Early Adopters¹⁴¹ auf die breite Masse von Konsumenten beschreibt, und Medien-Multitasking¹⁴², also die parallele Nutzung mehrerer Medien, sind aussagekräftige Trends für die Zukunft. Bis heute ist die Internetnutzungszeit und damit die Nutzung von Online-Medien stetig gestiegen. Die Funktionen der Internetnutzung haben sich kontinuierlich ausdifferenziert. Maßgeblicher Treiber sind dabei zeitintensive Anwendungen wie Social Networks¹⁴³ und der Abruf audiovisueller Inhalte.¹⁴⁴ Die Entwicklung der Internet- und Online-Mediennutzung ist jedoch auch eingeschränkt vor dem Hintergrund von bereits etablierten Massenmedien: Mit einer vollständigen Verdrängung alter Medien durch neue Technologien ist nicht zu rechnen, da der Nutzermarkt zum einen mit etablierten Technologien wie traditionellem Fernsehen gesättigt ist und zum anderen die Durchdringung des Marktes mit einer singulären Technologie an der Vielfalt der verfügbaren technischen Systeme ohne technologischen Standard scheitert.¹⁴⁵

137 Vgl. van Eimeren und Frees (2009a), S. 348; vgl. auch Oehmichen und Schröter (2009), S. 432.

138 Oehmichen und Schröter (2009), S. 439.

139 Vgl. van Eimeren und Frees (2009a), S. 348; BITKOM - Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V. und MEDIARISE GmbH (2009), S. 13.

140 Vgl. Stipp (2009), S. 227f.

141 Der Begriff Early Adopter entstammt der Soziologie. Er bezeichnet Verbraucher oder Medienutzer, die sich sehr früh mit innovativen Produkten und Leistungen auseinandersetzen. Demnach werden Innovationen zunächst von den Innovators angenommen, dann von Early Adopters, dann von der Early Majority, gefolgt von der Late Majority und schließlich von den Laggards. Vgl. Rogers (1962), S. 246f.

142 Vgl. Stipp (2009), S. 226.

143 Vgl. van Eimeren und Frees (2009a), S. 346.

144 Vgl. van Eimeren und Frees (2009b), S. 352; Oehmichen und Schröter (2009), S. 433.

145 Vgl. Kleinstaub (2006), S. 59f.

Untersuchungen zum Fernsehmarkt in den USA legen nahe, dass für Inhalte, die sowohl im klassischen Fernsehen als auch im Internetfernsehen, z. B. über die Mediatheken großer Fernsehnetzwerke angeboten werden, keine Kannibalisierung des klassischen Fernsehens zu erkennen ist. Vielmehr ergänzen sich die Kanäle: Internetfernsehen wird immer dann genutzt, wenn die Nutzer gerade keinen Zugriff zum Fernsehen haben oder wenn sie wiederholt eine Sendung sehen möchten.¹⁴⁶ Die neuen Allokationswege und Nutzungsoptionen für Fernsehinhalte stellen demnach bisher eine Ergänzung der klassischen Zugangswege zur Nutzung von Fernsehinhalten dar.¹⁴⁷ Angesichts der hohen Dynamik im Medienmarkt und des bewussten und handlungsorientierten Einsatzes von digitalen Netzwerkmedien stellt sich aber die berechtigte Frage, unter welchen Bedingungen das komplementäre Verhältnis der Fernsehnutzung auf linearen Fernsehsendern (d.h. in tertiären Medien) und der Bewegtbildnutzung in digitalen Netzwerkmedien (d.h. in quartären Medien) aufrechterhalten bleibt und wie lange diese Bedingungen noch Bestand haben.

Das Mediennutzungsverhalten der jüngeren Generation (14 bis 29 Jahre) lässt sich klar gegen das der älteren Generationen (30 Jahre und mehr) abgrenzen.¹⁴⁸ Die Aneignung von technologischen Innovationen und die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien ist erwartungsgemäß bei den Jüngeren deutlich ausgeprägter als bei den Älteren.¹⁴⁹ Die Mediennutzung der jüngeren Generation ist jedoch ebenfalls heterogen. Mit steigendem Tempo des sozialen Wandels differenziert sie sich angesichts der schnelllebigen und kontinuierlichen Innovationszyklen im Medienbereich in immer kürzeren Zeitintervallen.¹⁵⁰ Die Innovationsfreudigkeit nimmt in zunehmendem Alter ab, sodass sich die Muster der Mediennutzung verfestigen können, die sich in der prägenden Phase der Mediensozialisation bei jungen Nutzern im Umgang mit den dann dominanten Technologien und Medien herausbilden.¹⁵¹

146 Vgl. Stipp (2009), S. 229.

147 van Eimeren und Frees (2009b), S. 354.

148 Vgl. Oehmichen und Schröter (2009), S. 435.

149 Vgl. Jäckel (2010), S. 253.

150 Dabei bezeichnet eine Generation bevölkerungsstatistisch den durchschnittlichen Abstand zwischen den Geburtsjahren der Eltern und ihrer Kinder oder im weiteren Sinne etwa gleichaltrige Personen, die ähnliche kulturelle und soziale Orientierung teilen und vergleichbare Verhaltensweisen zeigen. Vgl. Hillmann (2007), S. 274 nach Jäckel (2010), S. 250.

151 Vgl. Jäckel (2010), S. 252f.

2.3.2 *Lineare vs. nichtlineare Nutzung von Fernsehinhalten*

In der Art und Weise der Mediennutzung unterscheiden sich lineares Fernsehen und die nichtlineare Mediennutzung von Fernsehinhalten im Bereich digitaler und IP-basierter Angebote zum Teil noch grundlegend. Jedoch ist zu erkennen, dass die neuen Mediennutzungsmöglichkeiten die Rahmenbedingungen des traditionellen zielgruppenbasierten Rundfunk- und Werbemodells verändern werden.

Der wichtigste Trend, den digitale Netzwerkmedien durch ihre nichtlineare Nutzung für traditionelle Fernsehunternehmen begründen, ist, dass sie bei den Konsumenten – vor allem bei der jüngeren Generation – neue Nutzungsformen und -muster etablieren: IP-typische Aneignungsformen wie z. B. die Selbstbestimmung des Medienzugangs und die Nutzung flexibler, zeitsouveräner und individueller Zugangsmöglichkeiten werden zu „dominanten Prinzipien“¹⁵².

„Das Internet prägt nicht nur den Abruf und die Rezeption von Informationsinhalten und die Kommunikation, sondern ganz generell den Umgang mit Medien. Text-, Video- und Audio-Inhalte liegen im Netz, sind immer und überall verfügbar und können beliebig miteinander kombiniert werden.“¹⁵³

Jugendliche schätzen bei der Nutzung von Videoinhalten über das Internet gerade den Abwechslungsreichtum und die zeitgleiche „internet-typische Souveränität“ und nehmen diese Möglichkeit als klaren Vorteil gegenüber dem klassischen Fernsehen wahr.¹⁵⁴ Somit werden auch eindeutige Erwartungen der Nutzer an die zeit- und ortssouveräne Abrufbarkeit von Inhalten der klassischen Mediengattungen wie Print und Fernsehen gefestigt.¹⁵⁵ Diesen kann das traditionelle und lineare Produkt- und Leistungsangebot von Fernsehunternehmen nicht mehr ohne Weiteres entsprechen.¹⁵⁶

Die Präferenzen der Fernsehnutzer in Bezug auf lineare und nichtlineare Fernsehnutzung unterscheiden sich je nach Altersgruppe: Jüngere Zuschauer sind deutlich geneigter, Inhalte zeitversetzt zu nutzen, als ältere. Auch ist die nichtlineare Nutzung abhängig vom Genre des Inhalts: Fiktionale Formate wie Serien oder Filme werden eher zeitversetzt angesehen als Sendungen zu aktuellen Themen, Sport und Events – hier dominiert noch klar die lineare Form des traditionellen Fernsehens.¹⁵⁷ Ausschlaggebende Vorteile der linearen Nutzung von Fernsehinhalten sind also die Aktualität von Inhalten, das unverzögerte Er-

152 Vgl. Oehmichen und Schröter (2008), S. 394.

153 van Eimeren und Frees (2009a), S. 342.

154 Vgl. van Eimeren und Frees (2010b), S. 344.

155 Vgl. van Eimeren und Frees (2010b), S. 348; van Eimeren und Frees (2009a), S. 347.

156 Vgl. Oehmichen und Schröter (2008), S. 394.

157 Vgl. Eggert, *et al.* (2009), S. 27.

leben eines Ereignisses durch Live-Übertragungen besonders aus dem Sportbereich und der möglichst zeitgleiche Konsum von Information und Unterhaltung zum Zwecke des sozialen Austausches.¹⁵⁸ Es ist abzusehen, dass das traditionelle lineare Fernsehen auf absehbare Zeit ein gefragtes Angebot bleibt, weil in bestimmten Situationen die Nutzer die passive Mediennutzung eines linearen Programms aus Motiven der Strukturvorgabe, Orientierung, Bequemlichkeit, Zerstreuung, Entschleunigung und der parasozialen Funktion vorziehen werden.¹⁵⁹

Die nichtlineare Nutzung von Fernsehinhalten ist gekennzeichnet durch die Souveränität des Nutzers bei der Auswahl des Zeitpunkts und der konkreten Sendung sowie durch die ortsunabhängige Nutzung, soweit sie von Endgeräten ermöglicht wird.¹⁶⁰ Der Nutzer kann Inhalte ohne redaktionelle Vorbestimmung auswählen und den Zeitpunkt, wann er eine Sendung sehen möchte, frei bestimmen.

Eine Befragung unter den Rezipienten der Fernsehmärkte Großbritannien, USA, Spanien, Deutschland, Frankreich und Italien aus dem Jahr 2009 zeigt, dass vor allem bei fiktionalen Inhalten der Wunsch der Nutzer nach nichtlinearer und selbstbestimmter Nutzung der Inhalte stärker ausgeprägt als bei aktualitätsbezogenen Inhalten ist.¹⁶¹ Zugleich trifft die lineare Nutzung fiktionaler Inhalte auf starke Zustimmung.¹⁶² In Deutschland zeigen die Fernsehzuschauer insgesamt eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit den bestehenden linearen Fernsehnutzungsmöglichkeiten, was eine eher langsame und graduelle Akzeptanz und Etablierung neuer Nutzungsformen und Angebote im deutschen Fernsehmarkt erwarten lässt.¹⁶³

2.3.3 Möglichkeiten der Individualisierung und Personalisierung

Angesichts der handlungsorientierten Mediennutzung und der neuen Möglichkeiten durch Entlinearisierung medialer Kommunikation ergeben sich neue Lösungsansätze für die strategischen Herausforderungen von Fernsehunternehmen vor allem dort, wo Fernsehunternehmen in ihrem Angebot und ihrer Programm- und Produktpolitik Elemente der Individualisierung und Personalisierung realisieren können.

158 Vgl. Eggert, *et al.* (2009), S. 25.

159 Vgl. Kloppenburg, *et al.* (2009), S. 5f; van Eimeren und Frees (2009b), S. 337.

160 Vgl. van Eimeren und Frees (2009a), S. 342.

161 Vgl. Eggert, *et al.* (2009), S. 26.

162 Vgl. Eggert, *et al.* (2009), S. 27.

163 Vgl. Eggert, *et al.* (2009), S. 27.

Individualisierung ist ursprünglich ein gesellschaftlicher Prozess und bezeichnet den Rückgang von sozialen oder kollektiven Orientierungen und Handlungen zugunsten einer verstärkt auf das einzelne Individuum übergehenden Entscheidungs- und Gestaltungskraft.¹⁶⁴ Die Individualisierung steht im engen Zusammenhang mit der Identifizierung persönlicher und individueller Vorlieben und Eigenschaften des Einzelnen auf dem Weg von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Sie tritt überall dort zutage, wo sich Möglichkeiten zur Abstimmung und Verfeinerung eines Angebots auf die Einzigartigkeit jedes Einzelnen ergeben.¹⁶⁵

In den Kommunikationswissenschaften und der Soziologie ist das Konzept der Individualisierung eng mit dem Phänomen der Fragmentierung und Ausdifferenzierung eines Medienangebots verbunden. Individualisierung beschreibt hier das Phänomen von abnehmenden Gemeinsamkeiten einer Gruppe.¹⁶⁶

Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext ist Individualisierung etwas enger gefasst. Hier bezeichnet Individualisierung eine gezielt verfolgte Wettbewerbs- und Vermarktungsstrategie, die von Unternehmen vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und sich stets weiter ausdifferenzierender Nachfrage, dem technologischen Fortschritt in Produktion und Kommunikation sowie der gesellschaftlichen Individualisierung verfolgt wird.¹⁶⁷ In der Medienentwicklung und Mediennutzung findet Individualisierung bisher ihren Ausdruck im Versuch, Medienangebote auf die persönlichen Vorlieben des einzelnen Nutzers abzustimmen. Die vorwiegende Logik bei existierenden Medienangeboten ist dabei die modulare Zusammenstellung von Inhaltsmodulen im Hinblick auf die Interessen und Vorlieben des Nutzers.

Ein häufig synonym zur Individualisierung verwendeter Begriff ist **Personalisierung**. Personalisierung bezeichnet im Allgemeinen eine weiter gefasste Vorstufe zur Individualisierung, weil sie sich einerseits an einzelne Kunden und Kundengruppen richtet, jedoch andererseits durch Informationssysteme gestützt oder vollautomatisiert ist. Sie weist daher im Prozess und Ergebnis nicht den gleichen Grad an Individualität auf wie eine auf den einzelnen Kunden abgestimmte und nicht automatisierte Individualisierung.¹⁶⁸ Individualisierung kann dabei jedoch aufwendiger als die Personalisierung sein. Auch der Rückgriff auf ein zuvor angelegtes Nutzerprofil kennzeichnet die effiziente und transaktionskostensparende Form der Personalisierung und unterscheidet sie von der Individualisierung, bei der die Präferenzen des Nutzers in Echtzeit abgefragt und verarbeitet werden.

164 Vgl. Fuchs-Heinritz, *et al.* (2007), S. 289.

165 Vgl. Schneider (2008), S. 24.

166 Vgl. Rauscher (2008), S. 26f.

167 Vgl. Rauscher (2008), S. 21.

168 Vgl. Leimstoll und Schubert (2002), S. 144f; Schackmann (2003) nach Rauscher (2008), S. 27.

Ein verwandtes Konzept ist das Konzept der **Customization**, in dem die Selektion von Leistungsbestandteilen vom einzelnen Nutzer und nicht durch Automatisierung vorgenommen wird. In der Regel steht hierfür nur eine begrenzte Auswahl an standardisierten Leistungskomponenten zur Verfügung.¹⁶⁹

Im Hinblick auf die in Kapitel 4 diskutierten strategischen Optionen ist eine trennscharfe Verwendung der Begriffe Individualisierung und Personalisierung notwendig. Demnach ist deutlich zu unterscheiden zwischen der (teil)automatisierten Kombination bestehender Angebotsmodule auf Grundlage eines zuvor erhobenen und kumulierten Nutzerprofils (Personalisierung), der zum Teil datenanalysegestützten aktiven Selektion und Kombination standardisierter Leistungselemente (Customization) und der gemeinsamen Gestaltung eines Medienangebots oder eines Medienerlebnisses in Echtzeit, bei dem durch aktive Teilnahme des Nutzers und echte Interaktivität eine wahrlich individuelle Interaktion zustande kommt (Individualisierung).

Individualisierung wird hier demnach nicht als Oberbegriff für Formen der Personalisierung und Customization verwendet, sondern im Folgenden unter Bezugnahme auf die aktuelle Strategieliteratur als eigenständige und neue Strategie zur Schaffung eines einzigartigen Kundenerlebnisses konzipiert, bei dem der Nutzer unter Zuhilfenahme von Informations- und Kommunikationssystemen aktiv in die Gestaltung eines einzigartigen Erlebnisses involviert ist – möglichst in Echtzeit und interaktiv.¹⁷⁰

2.4 Herausforderungen für Management und Strategie

Unter Einbezug neuer Ansätze zur Entwicklung strategischer Optionen in der digitalen Ökonomie wird in Kapitel 4 die Transformation eines Fernsehunternehmens zum Netzwerkmedienunternehmen hergeleitet. Im Folgenden sollen die Gründe verdeutlicht werden, die einen solchen neuen, konvergenzorientierten und netzwerkmedientechnischen Denkansatz erforderlich machen.

Ebenso wie die klassische und linear strukturierte mediale Kommunikation durch digitale Netzwerkmedien entlinearisiert worden ist, muss sich im Zuge des Aufkommens neuer Mediennutzungsformen auch die Logik und der Aufbau von Managementkonzepten ändern. Medienunternehmen, die neue Angebote und Leistungen entwickeln, agieren in einem Umfeld, in dem sich durch die TIME-Konvergenz einzelne Unternehmen, Branchen und Märkte neu ordnen und transformieren. Das Management in und von TIME-Konvergenzprozessen orientiert

169 Vgl. Fan und Poole (2006), S. 184 nach Rauscher (2008), S. 29.

170 Vgl. in Abgrenzung hierzu die Verwendung von Individualisierung als Oberbegriff bei Rauscher (2008), S. 29-32.

sich an Konnektivität und Strömen, was in bestehenden Managementkonzepten unzureichend berücksichtigt ist.¹⁷¹

Eine wichtige Gemeinsamkeit aller bisher verwendeten und entwickelten Konzeptionen von Management mit den Modellen traditioneller medialer Kommunikation, ist der lineare Aufbau. Der lineare Aufbau von medialer Kommunikation ist mit dem linearen Verständnis von Management als Prozesszusammenhang von Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle kausal verwandt.¹⁷² Die konvergenten Kräfte der digitalen Netzwerkmedien erfordern eine neue Konzeptualisierung: Management muss sich an Konnektivität, Vernetzung und Strömen von Daten orientieren. Das Verständnis und die Konzepte, mit denen Wertschöpfung in einem Unternehmen zu beschreiben und zu konzeptualisieren ist, muss neu überdacht werden.¹⁷³ Das Management digitaler Medien und neuer, digitaler Kommunikationsprozesse wird – analog zur klassischen / digitalen medialen Kommunikation – zunehmend zum Management von inhomogenen Wertschöpfungsnetzwerken, die eben nicht mehr linear, sondern netzwerkartig zusammenhängen.¹⁷⁴

Die Konvergenz von medialer Kommunikation in den Phasen der Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung muss durch den Einzug der digitalen Netzwerkmedien in den Alltag auch Gegenstand und Herausforderung für das Management von Wertschöpfungsprozessen werden. Die TIME-Konvergenz vollzieht sich in vielen einzelnen Teilprozessen, die teils komplex und widersprüchlich sind. Die Entlinearisierung medialer Kommunikation verändert die Bedingungen grundsätzlich: Nicht der Kommunikator oder das Unternehmen, sondern der „Nutzer [wird] zum wesentlichen Strukturmerkmal von Kommunikation“¹⁷⁵.

In der TIME-Konvergenz verändern sich durch digitale Netzwerkmedien die Möglichkeiten der Kommunikation ebenso wie das Management von Wertschöpfungsprozessen. Beides wurde bisher als lineare Abfolge von Schritten, Elementen und Prozessen verstanden – in der TIME-Konvergenz aber sind mediale Kommunikation und Wertschöpfungsmanagement dadurch gekennzeichnet, dass die verschiedenen Elemente netzwerkartig zusammenhängen. Dabei ergibt sich kein festes und wiederkehrendes Muster: Die Realisierung von medialer Kommunikation und von Wertschöpfungsmanagement geschieht durch die „inhomogene Integration von Verschiedenem“, die „bisher Disparates auf eine einheitliche Grundlage“¹⁷⁶ stellt: Daten, Ströme, Kapital, Information und Men-

171 Vgl. Winter (2006b), S. 29.

172 Vgl. Winter (2006b), S. 30-39.

173 Vgl. Winter (2006b), S. 30-39.

174 Vgl. Winter (2006b), S. 30.

175 Winter (2006b), S. 37.

176 Schneider (2008), 27.

schen stellen eigenständige Einheiten dar, die zur Realisierung von medialer Kommunikation oder Wertschöpfung bei Bedarf verbunden werden. Jedes Zusammenführen dieser Ressourcen stellt eine temporäre und auf Offenheit ausgelegte Konstellation dar.

Die neuen Netzwerkstrukturen bei medialer Kommunikation und Wertschöpfungsmanagement gründen nicht mehr auf informellen und kulturellen Werten, sondern bauen auf einer netzwerkmedientechnischen Basis auf. Sie sind dadurch, dass sie auf der Kommunikation in digitalen Netzwerkmedien fußen, loser und effizienter in der Überbrückung von Raum und Zeit und zudem ausbaufähiger als herkömmliche Strukturen und Organisationsformen.¹⁷⁷ Die Bedingungen für Management ändern sich dadurch in zweierlei Hinsicht: Erstens rücken über die netzwerkartige Verbundenheit (Konnektivität) all jene Elemente in erreichbare technische, räumliche und zeitliche Nähe, die zum Erreichen des Netzwerkziels geeignet oder relevant sind. Zweitens wandeln sich eben diese Elemente von ehemals trennscharfen Einheiten zu nicht mehr klar abgrenzbaren Strömen von Information, Daten, Wissen, Inhalten, Kapital und Menschen. Für Medienunternehmen hängen Strategien zunehmend von solchen globalen Strömen an Formaten, Inhalten, Werbegeldern und Trends ab.¹⁷⁸ Im von TIME-Konvergenz geprägten Umfeld kommt es daher zur Ausbildung eines neuen Wettbewerbs um globale Ströme, jedoch bieten sich den Unternehmen auch vielfältige Möglichkeiten zum Eingehen neuer Kooperationen und Partnerschaften mit teils branchenfremden Partnern, die für das Bestehen im neuen Wettbewerb unerlässlich werden.¹⁷⁹

2.5 Fazit: Neue kommunikations- und medientechnische Ausgangslage für Bewegtbildkommunikation

In Kapitel 2 wurde das Grundverständnis dafür geschaffen, dass analog zur Kommunikation in digitalen Netzwerkmedien eine Untersuchung der strategischen Herausforderungen und der Geschäftsmodelle ebenfalls vor dem Hintergrund einer netzwerkmedientechnischen Ausrichtung erfolgen muss. Durch digitale Netzwerkmedien ist der einzelne Mediennutzer – anders als bei linearen und analogen Medien – in der Lage, Angebote nicht nur passiv zu konsumieren. Er gewinnt Zugang zu den der Nutzung von medialer Kommunikation vorgelager-

177 Vgl. Winter (2006b), S. 14.

178 Vgl. Winter (2006a), S. 192-197.

179 Vgl. Winter (2006b), S. 16.

ten Stufen Produktion und Allokation und kann so die Entstehung der Angebote, ihre Allokation und Bündelung für sich und andere Mediennutzer beeinflussen. Dadurch entsteht eine neue Zugangs- und Beziehungskunst im Umgang mit medial vermittelter Kommunikation und medienindustriellen Inhalten.

Die maßgeblichen Veränderungen, die sich ergeben, sind: Im Moment der **Produktion** gewinnt die personalisierte Kommunikation mit Medienrezipienten ebenso wie die Konversation unter Nutzern und Verbrauchern an Bedeutung. Der Austausch und die vernetzte Kommunikation nehmen den Wert und die Bedeutung originärer Inhalte an – Nutzer produzieren Kommunikation, die erstmals auch anderen Nutzern zugänglich wird. Auf der Stufe der **Allokation** von medialer Kommunikation und Inhalten tritt die Entlinearisierung mit weitreichenden Folgen auf: Die mediale Kommunikation wird dezentralisiert und entzieht sich zunehmend der Kontrolle großer Institutionen, es kommt zur Zersplitterung der Öffentlichkeit und zur Personalisierung von Information und Unterhaltung. Mit dieser Verlagerung der Allokationsmacht und der wachsenden Bedeutung persönlicher Netzwerke werden sich langfristig bspw. auch die Flüsse von Werbebudgets und die Anforderungen von werbetreibenden Unternehmen an Marketing- und Werbekommunikation verändern.

Im Moment der **Rezeption** werden Nutzer unabhängig von Ort, Zeit, Allokationskanälen und Endgeräten. Dies eröffnet den Wettbewerb um den Kontakt zum Rezipienten in seiner Rolle als Endkunde und Verbraucher unter sämtlichen Akteuren der traditionellen Wertschöpfungskette und ruft zugleich neue, innovative Wettbewerber auf den Plan.

Sämtliche Änderungen gipfeln im Moment der **Nutzung** eines Mediums. Sie ist die erfolgsentscheidende Interaktion zwischen Nutzer und Medium. Für Unternehmen verändert dies den Rahmen der traditionellen Wertschöpfung grundsätzlich. Neue Möglichkeiten ergeben sich für Fernsehunternehmen vor allem durch Individualisierung und Personalisierung der Beziehung zum Nutzer.

Neben der Entlinearisierung ist das Konzept der Netzwerkverbundenheit (Konnektivität) von Nutzern und von Angeboten ein weiterer Schwerpunkt der neuen medialen Kommunikation. Der Fluss von Inhalten sowie die Bekanntmachung von Inhalten, Empfehlungen und Bedeutungszuweisungen obliegt nicht mehr ausschließlich großen Institutionen wie Medienunternehmen und Fernsehunternehmen, sondern geschieht zunehmend in Nutzergemeinschaften und in einer neuen Internet-Öffentlichkeit. Die netzwerktechnische Basis bei digitalen Netzwerkmedien eröffnet den Wettbewerb um globale Inhaltsströme, räumt aber auch nie dagewesene Möglichkeiten neuer Kooperationen und Partnerschaften zur Bewältigung der Herausforderungen ein. Der Mediennutzer beansprucht in seiner Rolle als Verbraucher mehr Kontrolle und Einbindung in den Prozess der medialen Kommunikation. Hinsichtlich der Veränderung der Mediennutzung ist

somit eine stärkere Handlungsorientierung festzustellen, in der die Nutzer wesentlich bewusster und zielorientierter mit digitalen Netzwerkmedien, aber auch mit Angeboten tertiärer Medien umgehen werden.

Die hergeleiteten Entwicklungen wurden in Kapitel 2 in einem zweistufigen Kommunikationsmodell verdichtet: Das Modell verdeutlicht in Abbildung 3, dass erstens die Entwicklung von digitalen Netzwerkmedien nicht nach dem Muster einer Diffusion vonstatten geht, sondern dass es sich dabei um eine Durchsetzung gegenüber anderen Medien handelt, die von den überlegenen Eigenschaften digitaler Netzwerkmedien getrieben ist. Sie ist nicht mehr von Unternehmen und Institutionen steuerbar, sondern geschieht emergent durch die wachsende Akzeptanz und Anwendung durch die Nutzer im Muster einer **Pull-Kultur**. Der Erfolg von Bewegtbildkommunikation ist immer stärker von einer Pull-Kultur geprägt, weil digitale Netzwerkmedien Kommunikation immer wahrscheinlicher machen und in zunehmendem Maße das in der gesamten Nutzerschaft wahrgenommene Ergebnis von Kommunikation beeinflussen werden. Zweitens schaffen digitale Netzwerkmedien mit steigender Durchsetzung gegenüber anderen Medien neue Bedingungen und Voraussetzungen für die Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung von medial vermittelter Kommunikation. Sie verändern somit auch die kommunikations- und medientechnische Ausgangslage von Fernsehunternehmen in der Bewegtbildkommunikation.

Für Fernsehunternehmen wird entscheidend sein, wie und unter welchen Voraussetzungen sich das derzeitig komplementär geprägte Verhältnis der linearen/tertiären Aktivitäten zu den nichtlinearen/quartären Aktivitäten in digitalen Netzwerkmedien weiterentwickeln wird. Es zeigt sich, dass Fernsehunternehmen neue Strategien jenseits ihrer linearen Aktivitäten und Geschäftsmodelle entwickeln müssen, um der Durchsetzung digitaler Netzwerkmedien gerecht zu werden. Digitale Netzwerkmedien eröffnen Fernsehunternehmen Entwicklungsfelder für neue Strategien und Geschäftsmodelle, die zukünftig vielleicht sogar zur Substitution der aktuellen Geschäftsmodelle führen könnten, die sich heute aber noch im Innovations- und Experimentierstadium befinden. Die Diskussion der Konvergenzprozesse und die Erkenntnisse der Strategieforschung offenbaren, dass Fernsehunternehmen den Vorstoß in digitale Netzwerkmedien am besten entlang ihrer traditionellen Kompetenzen aus den angestammten Geschäftsfeldern des linearen Fernsehens heraus betreiben sollten. Wie im Modell dargestellt, bieten sich Fernsehunternehmen neue Möglichkeiten, die Nutzer bei der Gestaltung der vernetzten Bewegtbildkommunikation zu unterstützen. Ihre Expertise und Kompetenzen aus dem linearen Bereich bieten Fernsehunternehmen hier exzellente Anbindungsmöglichkeiten, bspw. im Rahmen der Individualisierung und Personalisierung der Programmbündelungsfunktion. In Kapitel 3 werden daher die etablierte Aktivitäten und Geschäftsmodelle als Ausgangsbasis

möglicher Entwicklungsstränge vorgestellt. Dann werden die Auswirkungen der vernetzten Kommunikation unter Verbrauchern auf das Geschäftsmodell von Fernsehunternehmen sowie die möglichen Strategien zum Umgang mit diesem vielseitigen und komplexen Phänomen untersucht.

Strategieperspektiven für TV 2.0
Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf
Fernsehunternehmen
Geser, M.-E.
2014, XVI, 325 S. 17 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-01598-5