

# Inhalt

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung.....</b>   | <b>17</b> |
| 1.1      | Problemstellung und Relevanz des Themas .....                              | 17        |
| 1.2      | Grundlagen und Begriffe .....  | 20        |
| 1.2.1    | Medien.....  | 20        |
| 1.2.2    | Digitale Netzwerkmedien .....  | 21        |
| 1.2.3    | Strategiebegriff.....  | 25        |
| 1.2.4    | Geschäftsmodell-Verständnis.....   | 29        |
| 1.3      | Forschungsfrage und Erkenntnisziel.....                                    | 33        |
| 1.4      | Herausforderungen für lineares Fernsehen durch Digitalisierung .....       | 34        |
| 1.4.1    | Frei empfangbares Fernsehen in Deutschland .....                           | 34        |
| 1.4.2    | Lineare und tertiäre Logik des Fernsehens .....                            | 36        |
| 1.4.3    | Digitalisierung des Fernsehens .....                                       | 37        |
| 1.4.4    | Markteintrittsbarrieren des linearen Free-TV vs. IP-basierten Marktes..... | 39        |
| 1.4.5    | Entlinearisierung der Kommunikation.....                                   | 40        |
| 1.5      | Gang der Untersuchung und Kapitelaufbau.....                               | 41        |
| <b>2</b> | <b>Wandel der Medien und der Mediennutzung.....</b>                        | <b>47</b> |
| 2.1      | Veränderungen durch digitale Netzwerkmedien.....                           | 47        |
| 2.1.1    | Konvergenzprozesse.....  | 47        |
| 2.1.2    | Neue Zugangs- und Beziehungskunst.....                                     | 49        |
| 2.2      | Entlinearisierung medial vermittelter Kommunikation .....                  | 51        |
| 2.2.1    | Konvergenzphänomene der Produktion.....                                    | 51        |
| 2.2.2    | Konvergenzphänomene der Allokation .....                                   | 55        |
| 2.2.3    | Konvergenzphänomene der Rezeption .....                                    | 59        |
| 2.2.4    | Konvergenzphänomene der Nutzung.....                                       | 59        |
| 2.3      | Handlungsorientierte Nutzung digitaler Netzwerkmedien.....                 | 61        |
| 2.3.1    | Komplementäre vs. substitutive Beziehung zur Fernsehnutzung.....           | 63        |
| 2.3.2    | Lineare vs. nichtlineare Nutzung von Fernsehinhalten.....                  | 66        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.3.3    | Möglichkeiten der Individualisierung und Personalisierung ..                              | 67         |
| 2.4      | Herausforderungen für Management und Strategie .....                                      | 69         |
| 2.5      | Fazit: Neue kommunikations- und medientechnische<br>Ausgangslage.....                     | 71         |
| <b>3</b> | <b>Geschäftsmodelle und strategische Herausforderungen.....</b>                           | <b>75</b>  |
| 3.1      | Mediale Entwicklungsstränge von Geschäftsmodellen .....                                   | 75         |
| 3.2      | Geschäftsmodelle TV 1.0 .....   | 77         |
| 3.2.1    | Hauptgeschäftsmodell Free-TV .....  | 77         |
| 3.2.2    | Weitere Geschäftsmodelle .....  | 90         |
| 3.3      | Geschäftsmodelle TV 2.0 .....   | 102        |
| 3.3.1    | Grundlagen der Wertschöpfung.....   | 103        |
| 3.3.2    | Nutzenversprechen .....   | 106        |
| 3.3.3    | Architektur der Wertschöpfung .....   | 108        |
| 3.3.4    | Ertragsmodelle.....   | 111        |
| 3.3.5    | Fazit: Rang des Mediums unterscheidet Geschäftsmodelle<br>TV 1.0 und TV 2.0.....          | 120        |
| 3.4      | Spezifische digitale Netzwerkmedien und alternative<br>Allokationswege .....              | 121        |
| 3.4.1    | Offene VOD-Konzepte neuer Akteure .....   | 122        |
| 3.4.2    | Hybrid-TV .....   | 127        |
| 3.4.3    | Geschlossene und gesicherte Datennetze .....  | 133        |
| 3.4.4    | Fazit: Vom Push-Medium zum Pull-Medium.....   | 138        |
| 3.5      | Strategische Herausforderungen .....  | 139        |
| 3.5.1    | Struktur und Entwicklung des Publikumsmarktes.....  | 140        |
| 3.5.2    | Struktur und Entwicklung des Werbemarktes .....   | 153        |
| 3.5.3    | Veränderungen der Branchen- und Wertschöpfungsstruktur                                    | 161        |
| 3.5.4    | Fazit: Öffnung von TV 1.0 und parallele Entwicklung von<br>TV 2.0-Geschäftsmodellen ..... | 175        |
| <b>4</b> | <b>Strategische Optionen zur Transformation zum Netzwerkmedien-<br/>unternehmen.....</b>  | <b>181</b> |
| 4.1      | Nutzenversprechen .....   | 182        |
| 4.1.1    | Offenheit und Selbstorganisation in digitalen<br>Netzwerkmedien .....                     | 182        |
| 4.1.2    | Nutzerzentriertheit und Integration aller Nutzungsoptionen                                | 186        |
| 4.2      | Architektur der Wertschöpfung .....   | 190        |
| 4.2.1    | Einbindung des Nutzers in die Wertschöpfung .....   | 190        |
| 4.2.2    | Individualisierung der Erfahrung.....   | 193        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.2.3    | Vernetzung des Angebots und der Nutzer .....   | 195        |
| 4.2.4    | Aufbau eines Ressourcennetzwerks.....  | 198        |
| 4.2.5    | Strategisches Gewinnmodell .....   | 198        |
| 4.3      | Ertragsmodell.....   | 201        |
| 4.3.1    | Diversifikation strategischer Optionen .....   | 201        |
| 4.3.2    | Minimalpreisstrategie und Selbstkannibalisierung .....   | 203        |
| 4.4      | Methoden der strategischen Transformation .....  | 204        |
| 4.4.1    | Strategische Entwicklung von Geschäftsmodellen nach Kim und Mauborgne (2005).....                                | 204        |
| 4.4.2    | Erfahrungsinnovation nach Prahalad und Ramaswamy (2004) .....  | 208        |
| 4.4.3    | Managementinnovationen nach Hamel (2007).....  | 209        |
| 4.5      | Fazit: Strategie als fortlaufender Entdeckungsprozess .....  | 213        |
| <b>5</b> | <b>Empirie.....</b>  | <b>217</b> |
| 5.1      | Methodik: Experteninterviews und Fallstudienberichte .....   | 217        |
| 5.1.1    | Auswahlkriterien für Fallstudien .....   | 220        |
| 5.1.2    | Forschungsdesign Experteninterviews .....  | 223        |
| 5.2      | Fallstudienbericht Plattform A.....  | 234        |
| 5.2.1    | Nutzenversprechen .....  | 234        |
| 5.2.2    | Architektur der Wertschöpfung .....  | 248        |
| 5.2.3    | Strategische Transformation .....  | 254        |
| 5.3      | Fallstudienbericht HbbTV .....   | 255        |
| 5.3.1    | Nutzenversprechen .....  | 255        |
| 5.3.2    | Architektur der Wertschöpfung .....  | 261        |
| 5.3.3    | Strategische Transformation .....  | 266        |
| 5.4      | Fallstudienbericht Plattform B.....  | 271        |
| 5.4.1    | Nutzenversprechen .....  | 271        |
| 5.4.2    | Architektur der Wertschöpfung .....  | 282        |
| 5.4.3    | Strategische Transformation.....   | 291        |
| <b>6</b> | <b>Die wichtigsten Herausforderungen privater Fernsehunternehmen im Zeitalter digitaler Netzwerkmedien .....</b> | <b>295</b> |
| 6.1      | Lineare vs. nichtlineare Nutzung .....   | 295        |
| 6.2      | Vernetzung und Integration mit digitalen Netzwerkmedien .....  | 300        |
| 6.3      | Allokation und Allokationswege .....   | 301        |
| 6.4      | Einbindung des Nutzers in die Wertschöpfung.....   | 305        |
| 6.5      | Priorisierung von Geschäftsmodellen TV 2.0.....  | 307        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.6      | Konsequente Gestaltung der Ertragslogik TV 2.0 .....                             | 310        |
| 6.7      | (Neu-)Gestaltung der Marktgrenzen riskieren .....                                | 310        |
| 6.8      | Widersprüchliche und paradoxe Verhältnisse zwischen Aktivitäten<br>zulassen..... | 312        |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit .....</b>                            | <b>315</b> |
| <b>8</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>325</b> |

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