

Strategisches TV-Management Erlösdiversifizierung privater deutscher Free-TV-Unternehmen

Modellbildung und
empirische Überprüfung

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Dr. phil.,
vorgelegt im Fachbereich 02
Sozialwissenschaften, Medien und Sport
der Johannes-Gutenberg-Universität
Mainz

von
Sebastian Weil
aus Emmendingen

Mainz
2011

Referent: **Namen gelöscht**
Korreferent: **Namen gelöscht**

Tag des Prüfungskolloquiums: 24. Februar 2011

DANKSAGUNG

Die vorliegende Arbeit entstand als Dissertation am Lehrstuhl für Medienmanagement der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater [Namen gelöscht] für die stets engagierte Betreuung und die wertvollen Hinweise während der Erstellung der Arbeit. Weiterhin gilt mein Dank [Namen gelöscht] für die Übernahme des Zweitgutachtens der vorliegenden Arbeit. Dank geht außerdem an [Namen gelöscht], der mir in der Konzeptionsphase mit sehr hilfreichen Empfehlungen zur Seite stand.

Zu Dank verpflichtet bin ich außerdem meinem ehemaligen Arbeitgeber Solon Management Consulting, welcher mich für die Zeit der Promotion freigestellt und finanziell unterstützt hat. Zahlreichen Kollegen gilt mein Dank für die interessanten Gespräche und Anregungen, die zu der Entstehung dieser Arbeit beigetragen haben.

Ohne die umfangreiche Unterstützung der im Rahmen des Dissertationsprojekts interviewten hochrangigen Fernsehmanagern und Branchenbeobachtern hätte die Arbeit in der vorliegenden Form nicht entstehen können. Allen 26 Personen, die sich an der Untersuchung beteiligt und zu einem großen Teil viel Zeit für die Interviews genommen haben, gilt mein außerordentlicher Dank.

Dank geht außerdem an meinen Vater Prof. Dr. Wolfgang Weil für die Durchsicht der Arbeit und die wertvollen Verbesserungsvorschläge. Meiner Frau Caroline danke ich für die großartige Unterstützung während der gesamten Entstehungsphase der vorliegenden Arbeit.

Sebastian Weil

München, im Februar 2011

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	3	
INHALTSVERZEICHNIS	4	
1	EINLEITUNG	17
1.1	HINTERGRUND.....	17
1.2	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	27
1.3	GANG DER UNTERSUCHUNG.....	28
2	GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN DIVERSIFIKATIONSMANAGEMENTS	30
2.1	GRUNDLAGEN DER STRATEGIEFORSCHUNG.....	31
2.1.1	<i>Der Strategiebegriff.....</i>	<i>31</i>
2.1.2	<i>Grundlagen des strategischen Managements</i>	<i>33</i>
2.1.2.1	Der marktorientierte Ansatz des strategischen Managements	34
2.1.2.2	Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements.....	38
2.1.2.3	Synthese der Ansätze	48
2.2	GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN DIVERSIFIKATIONSMANAGEMENTS	55
2.2.1	<i>Grundlagen der Diversifikation</i>	<i>56</i>
2.2.2	<i>Empirische Untersuchungsergebnisse zum strategischen Diversifikationsmanagement.....</i>	<i>63</i>
2.2.3	<i>Medienökonomische Diversifikation</i>	<i>77</i>
2.3	DIE NUTZWERTANALYSE ALS METHODE ZUR BEWERTUNG VON GESCHÄFTSFELDSTRATEGIEN	90
2.4	KONSEQUENZEN FÜR DIE VORLIEGENDE UNTERSUCHUNG	99
3	DIVERSIFIZIERUNGSSTRATEGIEN FÜR PRIVATE DEUTSCHE FREE-TV-SENDER	100
3.1	METHODISCHER ANSATZ DER UNTERSUCHUNG.....	101
3.1.1	<i>Forschungsfragen.....</i>	<i>101</i>
3.1.2	<i>Vierstufige Herleitung eines Diversifizierungsmodells für private Free-TV- Sender</i>	<i>102</i>
3.1.3	<i>Auswahl der Fallstudienobjekte und der zu befragenden Experten.....</i>	<i>109</i>

3.2	EMPIRIE TEIL A: FALLSTUDIENANALYSE DIVERSIFIZIERTER PRIVATER FREE-TV-UNTERNEHMEN.....	117
3.2.1	<i>Fallstudie 1: Mediengruppe RTL Deutschland.....</i>	<i>117</i>
3.2.2	<i>Fallstudie 2: ProSiebenSat.1 Media AG.....</i>	<i>134</i>
3.3	ABLEITUNG EINES BEWERTUNGSMODELLS FÜR DIVERSIFIZIERUNGSSTRATEGIEN PRIVATER FREE-TV-SENDER	153
3.3.1	<i>Die Kernressourcen privater deutscher Free-TV-Unternehmen.....</i>	<i>156</i>
3.3.1.1	Das Markenmanagement	159
3.3.1.2	Die Sendermarke	171
3.3.1.3	Attraktive Bewegtbildinhalte und Formatmarken.....	179
3.3.1.4	Das kreative Personal und die kreativen Prozesse	188
3.3.2	<i>Der strategische Diversifizierungsraum für private deutsche Free-TV-Unternehmen.....</i>	<i>199</i>
3.3.2.1	Das COAT-Diversifizierungsmodell.....	200
3.3.2.2	Die ressourcenorientierte Bewertungsmatrix.....	204
3.3.2.3	Die marktorientierten Bewertungskriterien	210
3.4	EMPIRIE TEIL B UND C: DIVERSIFIZIERUNGSMÄRKTE UND IHRE ATTRAKTIVITÄT FÜR FREE-TV-UNTERNEHMEN	215
3.4.1	<i>Content Distribution.....</i>	<i>219</i>
3.4.1.1	Subscription Pay-TV	219
3.4.1.2	Video-on-Demand	222
3.4.1.3	Online-Portale	226
3.4.1.4	Mobile Content.....	229
3.4.1.5	Gaming	232
3.4.2	<i>Offline Aktivitäten.....</i>	<i>235</i>
3.4.2.1	Merchandising.....	235
3.4.2.2	License Trading.....	239
3.4.2.3	DVD-Distribution.....	243
3.4.2.4	Sports-/Eventmanagement	246
3.4.2.5	Cinema Distribution	250
3.4.3	<i>Add-On Services/Transaktionsfernsehen.....</i>	<i>253</i>
3.4.3.1	Teleshopping	253
3.4.3.2	Call Media.....	258

3.4.3.3	Teletext.....	263
3.4.3.4	Interactive TV	267
3.4.3.5	Betting/Gambling	273
3.5	EMPIRIE TEIL D: INTEGRATION DER ERGEBNISSE.....	278
3.5.1	<i>Kategorisierung anhand marktorientierter und ressourcenorientierter Nutzwertkombinationen</i>	<i>278</i>
3.5.2	<i>Ableitung strategischer Implikationen für unterschiedliche Nutzwertkategorien</i>	<i>288</i>
3.5.3	<i>Die strategische Relevanz für TV-Sender</i>	<i>291</i>
3.5.4	<i>Das finale COAT-Diversifizierungsmodell und Ansätze zur Individualisierung</i>	<i>298</i>
4	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	303
4.1	FRAGESTELLUNG UND ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	303
4.2	AUSBLICK UND IMPLIKATIONEN FÜR FREE-TV-UNTERNEHMEN	305
4.3	ANSATZPUNKTE FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG.....	310
	ANHANG A: FRAGEBÖGEN UND CODIERUNGSSYSTEM.....	313
	LITERATURVERZEICHNIS.....	323
	LEBENS LAUF.....	354
	ZUSAMMENFASSUNG.....	355
	BAND II: VOLLSTÄNDIGER ANHANG	liegt dem Druckexemplar bei

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A&E	The Arts & Entertainment Network
Abb.	Abbildung
ABC	American Broadcasting Company
ADSL2+	Asymmetric Digital Subscriber Line 2+
AG	Aktiengesellschaft
AKZ	Aktivitätskennziffer
API	Application Programming Interface
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ARPU	Average Revenue Per User
ATX	Audiotex
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
BVDW	Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CA	Conditional Access
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAM	Conditional Access Module
CBS	Columbia Broadcasting System
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CI	Common Interface
CNN	Cable News Network
COAT	Online Content Distribution, Offline Activities und Add-On Services/ Transaction TV
CpI	Cost per Interest
CpO	Cost per Order
CPS	Cost Per Subscriber
CRM	Customer Relationship Management
CSA	Common Scrambling Algorithm
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d. h.	das heißt
DMB	Digital Multimedia Broadcasting

DRTV	Direct Response Television
DSDS	Deutschland sucht den Superstar
DSL	Digital Subscriber Line
DSF	Deutsches Sportfernsehen
dt.	deutsche/r
DTB	Download-to-Burn
DTO	Download-to-Own
DTR	Download-to-Rent
DVB	Digital Video Broadcasting
DVB-C	Digital Video Broadcasting - Cable
DVB-H	Digital Video Broadcasting - Handhelds
DVB-S	Digital Video Broadcasting - Satellite
DVB-T	Digital Video Broadcasting – Terrestrial
DVD	Digital Versatile Disc
DXB	Digital Extended Broadcasting
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
FFA	Filmförderungsanstalt
GDP	Gross Domestic Product
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung e. V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GMX	Global Message Exchange
GPRS	General Packet Radio Service
HD-DVD	High Density Digital Versatile Disc
HDTV	High Definition Television
H.O.T.	Home Order Television
HSE24	Home Shopping Europe
IBM	International Business Machines Corporation
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
inkl.	inklusive
IP	Internet Protocol
IPTV	Internet Protocol Television

ITV	Independent Television
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
KDG	Kabel Deutschland GmbH
KEP	Kunden-Erlebnis-Programm
KKR	Kohlber Kravis Roberts & Co.
LB	Line of Business
LIMA	The International Licensing Industry Merchandisers' Association
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität München
Ltd.	Limited
MA	Marktanteil
MABEZ	Massenverkehr zu bestimmten Zeiten
Mbit	Megabit
MBV	Market-Based-View
MDSStV	Mediendienste-Staatsvertrag
MG	Minimumgarantie
MHP	Multimedia Home Platform
Min.	Minute
Mio.	Million
MIPCOM	Medienmesse
MMOG	Massive Multiplayer Online Game
MMS	Multimedia Messaging Service
MNO	Mobile Network Operator
Mrd.	Milliarde
MTV	Music Television
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
MWD	Mehrwertdienst
NBC	National Broadcasting Company
NKL	Nordwestdeutsche Klassenlotterie
N _M	Marktorientierter Nutzwert
N _R	Ressourcenorientierter Nutzwert
o. V. / O. V.	Ohne Verfasser
OVK	Online-Vermarkterkreis
P7S1	ProSiebenSat.1
PBS	Public Broadcasting Service
PI	Page Impression

PPV	Pay Per View
PR	Public Relations
PVR	Personal Video Recorder
PWC	PricewaterhouseCoopers
QVC	Quality, Value and Convenience (dt. Teleshoppingsender)
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Invest
ROS	Return on Sales
RTL	Radio Télévision Luxembourg
SBS	Scandinavian Broadcasting Systems
SCA	Sustainable Competitive Advantage
Sek.	Sekunde
SIC	Standard Industrial Classification
SKL	Süddeutsche Klassenlotterie
SMS	Short Message Service
sog.	sogenannt/e/r
SR	Strategische Relevanz
STB	Set-Top-Box
StGB	Strafgesetzbuch
StGG	Staatsgrundgesetz
Tab.	Tabelle
TBS	Turner Broadcasting Systems
TKG	Telekommunikationsgesetz
TKP	Tausender Kontakt Preis
TLC	The Learning Channel
Tsd.	Tausend
TV	Television
TVoverDSL	Television over Digital Subscriber Line
u. a.	unter anderem
Ufa	Universum-Film AG
UIP	United International Pictures
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
US / U.S. / USA	United States of America
USP	Unique Selling Point
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem

v. Chr.	vor Christus
VDSL	Very High Speed Digital Subscriber Line
vgl.	vergleiche
VoD	Video on Demand
VPRT	Verband Private Rundfunk & Telemedien e.V.
vs.	versus
VW	Volkswagen AG
WSK	Wertschöpfungskette
WTCC	World Touring Car Championship
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V.
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1 : WERBEMARKTENTWICKLUNG IM INTERNATIONALEN VERGLEICH DER JAHRE 1997 BIS 2006 (INDEX: 1997 = 100).....	21
ABBILDUNG 2: ENTWICKLUNG DER BRUTTO-NETTO-SCHERE IM DEUTSCHEN TV WERBEMARKT VON 1998 BIS 2008	24
ABBILDUNG 3: PROGRAMMINVESTITIONS-MARKTANTEILS-SPIRALE	25
ABBILDUNG 4: STRUKTUR DES GRUNDLAGENKAPITELS.....	30
ABBILDUNG 5: MARKT- UND RESSOURCENORIENTIERTER ANSATZ IM VERGLEICH.....	48
ABBILDUNG 6: PROZESS DER FORMALEN GESCHÄFTSFELDSTRATEGIEPLANUNG NACH <i>HAX UND MAJLUF</i>	50
ABBILDUNG 7: GESCHÄFTSFELD-KERNKOMPETENZ-PORTFOLIO NACH <i>BUCHHOLZ UND OLEMOTZ</i>	52
ABBILDUNG 8: RESSOURCE-PRODUCT-MATRIX NACH <i>WERNERFELT</i>	53
ABBILDUNG 9: DER ANSATZ MARKTORIENTIERTER KERNKOMPETENZEN NACH <i>KRÜGER UND HOMP</i>	54
ABBILDUNG 10: PRODUKT-MARKTKOMBINATIONEN NACH <i>ANSOFF</i>	56
ABBILDUNG 11: ARCHETYPEN HORIZONTALER UND LATERALER DIVERSIFIZIERUNGSSTRATEGIEN	60
ABBILDUNG 12: DEFINITION VON STRATEGIEKLASSEN NACH <i>RUMELT</i>	65
ABBILDUNG 13: EINORDNUNG DER TV-INDUSTRIE INNERHALB DER SIC-HIERARCHIE	72
ABBILDUNG 14: VERANSCHAULICHUNG DER KERNKOMPETENZEN EINES DIVERSIFIZIERENDEN UNTERNEHMENS	75
ABBILDUNG 15: LEISTUNGSEBENEN VON FREE-TV-UNTERNEHMEN	79
ABBILDUNG 16: QUALITÄTBEWERTUNG VON SACHGÜTERN UND DIENSTLEISTUNGEN..	83
ABBILDUNG 17: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DIVERSIFIKATIONSGRAD UND UNTERNEHMENSERFOLG.....	88
ABBILDUNG 18: AUFBAU DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	104
ABBILDUNG 19: KONZEPT DER NUTZWERT-PORTFOLIO-ANALYSE.....	107
ABBILDUNG 20: GRÜNDE FÜR DIE AUSWAHL DER FALLSTUDIENOBJEKTE	110
ABBILDUNG 21: TEILNEHMENDE SENDERCHEFS UND BRANCHENBEOBACHTER	112
ABBILDUNG 22: SIEBENSTUFIGER PROZESS DER INTERVIEWAUSWERTUNG	115

ABBILDUNG 23:	ZENTRALISIERTE DIVERSIFIZIERUNGSBEREICHE DER <i>MEDIENGRUPPE RTL DEUTSCHLAND</i>	122
ABBILDUNG 24:	STRATEGISCHE ENTWICKLUNGSSCHRITTE DES SENDERS <i>SUPER RTL</i>	126
ABBILDUNG 25:	SENDERCHEFS UND IHRE AMTSZEITEN AN DER SPITZE DEUTSCHER FREE-TV-SENDER	136
ABBILDUNG 26:	ENTWICKLUNGSPHASEN DER DIVERSIFIZIERUNG DER HEUTIGEN PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG.....	138
ABBILDUNG 27:	DIVERSIFIZIERUNGSBEREICHE DER <i>PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG</i>	140
ABBILDUNG 28:	DIVERSIFIZIERUNG DES UNTERHALTUNGSFORMATS <i>GERMANY'S NEXT TOPMODEL</i>	152
ABBILDUNG 29:	ERGEBNIS DER FALLSTUDIENBEFRAGUNG	157
ABBILDUNG 30:	ALLGEMEINE KERNRESSOURCEN DEUTSCHER FREE-TV- UNTERNEHMEN	158
ABBILDUNG 31:	TYPISCHE MARKENARCHITEKTUR EINES FREE-TV-SENDERS	165
ABBILDUNG 32:	PROZESS DES INTEGRIERTEN TV-MARKENMANAGEMENTS.....	170
ABBILDUNG 33:	ÜBERBLICK ÜBER SENDERMARKEN UND CLAIMS DEUTSCHER FREE- TV-SENDER	176
ABBILDUNG 34:	ENTWICKLUNG AUSGEWÄHLTER FREE-TV-SENDERMARKEN ÜBER DIE ZEIT	178
ABBILDUNG 35:	TYPISCHE PRODUKTIONS- UND LIZENZKOSTEN AUSGEWÄHLTER FREE- TV-INHALTE	180
ABBILDUNG 36:	KORRELATION ZWISCHEN ZUSCHAUERMARKTANTEIL UND ANTEIL DES PROGRAMMINVESTMENTS AN DEN GESAMTEN PROGRAMMINVESTMENTS IM JEWEILIGEN MARKT AM BEISPIEL <i>ITV</i> UND <i>TF1</i>	183
ABBILDUNG 37:	TYPISCHER ZYKLUS EINES OUTPUT-DEALS	184
ABBILDUNG 38:	KREATIVE PROZESSE IN FREE-TV-SENDERN.....	194
ABBILDUNG 39:	DAS COAT-DIVERSIFIZIERUNGSMODELL MIT EXEMPLARISCHER BEWERTUNG	204
ABBILDUNG 40:	DIE RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNGSMATRIX	206
ABBILDUNG 41:	RESSOURCENORIENTIERTES COAT-MODELL INKL. TEILMODELLE..	279
ABBILDUNG 42:	MARKTORIENTIERTES COAT-MODELL INKL. TEILMODELLE	280
ABBILDUNG 43:	RESSOURCENORIENTIERTE TEILMODELLE – TEILE 1 UND 2 –.....	281

ABBILDUNG 44:	MARKTORIENTIERTE TEILMODELLE – TEIL 1 –	282
ABBILDUNG 45:	ERGEBNIS DER ZUSAMMENFASSENDEN NUTZWERT-PORTFOLIO- ANALYSE	284
ABBILDUNG 46:	ERGEBNIS DER ZUSAMMENFASSENDEN NUTZWERT-PORTFOLIO- ANALYSE MIT ALTERNATIVER ZUORDNUNG.....	286
ABBILDUNG 47:	VERLÄSSLICHKEIT DER ERGEBNISSE DER RESSOURCEN- UND MARKTORIENTIERTEN BEWERTUNGEN	287
ABBILDUNG 48:	STRATEGISCHE PRIORITÄTEN IM NUTZWERT-PORTFOLIO.....	290
ABBILDUNG 49:	STRATEGISCHE RELEVANZ NACH SENDERART.....	292
ABBILDUNG 50:	TOP FÜNF MÄRKTE MIT HÖCHSTER STRATEGISCHER RELEVANZ FÜR FREE-TV-SENDER	293
ABBILDUNG 51:	DURCHSCHNITTLICHE STANDARDABWEICHUNG DER STRATEGISCHEN RELEVANZ	294
ABBILDUNG 52:	KORRELATIONSANALYSE DER STRATEGISCHEN RELEVANZ VS. DURCH DAS COAT-MODELL ERMITTELTEN ATTRAKTIVITÄTSKENNZIFFER	295
ABBILDUNG 53:	MARKT- UND RESSOURCENORIENTIERTE KORRELATIONSANALYSE INKLUSIVE RESSOURCENORIENTIERTER TEILMÄRKTE.....	297
ABBILDUNG 54:	DAS FINALE COAT-DIVERSIFIZIERUNGSMODELL.....	299
ABBILDUNG 55:	ANSATZ ZUR INDIVIDUALISIERUNG DES COAT- DIVERSIFIZIERUNGSMODELLS	300
ABBILDUNG 56:	ZUSAMMENFASSUNG DES VORGEHENS ZUR HERLEITUNG EINES INDIVIDUELLEN COAT-DIVERSIFIZIERUNGSMODELLS.....	302

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1:	KLASSIFIKATION NACH DEM <i>RUMELT</i> -SCHEMA AUS DEM JAHR 1982.....	64
TABELLE 2:	ENTWICKLUNG KONTINUIERLICHER VERFAHREN ZUR MESSUNG DER UNTERNEHMENS DIVERSIFIKATION.....	67
TABELLE 3:	EMPIRISCHE STUDIEN ZUM ZUSAMMENHANG VON UNTERNEHMENSERFOLG UND DIVERSIFIKATION	69
TABELLE 4:	THEMATISCHE GEGENÜBERSTELLUNG VERSCHIEDENER STUDIEN ZUR SPEZIELLEN MEDIENÖKONOMISCHEN DIVERSIFIKATION.....	86
TABELLE 5:	VOR- UND NACHTEILE DER NUTZWERTANALYSE.....	98
TABELLE 6:	DIVERSIFIZIERUNGSAKTIVITÄTEN UND DIE ZUGEHÖRIGEN UNTERNEHMENSEINHEITEN BEI DER <i>PROSIEBENSAT. I MEDIA AG</i> UND DER <i>MEDIENGRUPPE RTL DEUTSCHLAND</i>	201
TABELLE 7:	BEISPIELHAFTE TABELLARISCHE AUFBEREITUNG DER ERGEBNISSE DER RESSOURCENORIENTIERTEN BEWERTUNG	216
TABELLE 8:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG SUBSCRIPTION PAY-TV.....	220
TABELLE 9:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG SUBSCRIPTION PAY-TV	221
TABELLE 10:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG VIDEO-ON-DEMAND.....	224
TABELLE 11:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG VIDEO-ON-DEMAND	225
TABELLE 12:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG ONLINE-PORTALE.....	227
TABELLE 13:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG ONLINE-PORTALE	228
TABELLE 14:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG MOBILE CONTENT.....	230
TABELLE 15:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG MOBILE CONTENT	231
TABELLE 16:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG GAMING	233
TABELLE 17:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG GAMING	234
TABELLE 18:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG MERCHANDISING	237
TABELLE 19:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG MERCHANDISING	238
TABELLE 20:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG LICENSE TRADING.....	240
TABELLE 21:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG LICENSE TRADING	242
TABELLE 22:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG DVD-DISTRIBUTION	244
TABELLE 23:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG DVD-DISTRIBUTION.....	245
TABELLE 24:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG SPORTS-/ EVENTMANAGEMENT	248

TABELLE 25:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG SPORTS-/EVENTMANAGEMENT.....	249
TABELLE 26:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG CINEMA DISTRIBUTION.....	251
TABELLE 27:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG CINEMA DISTRIBUTION	252
TABELLE 28:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG TEleshopping	255
TABELLE 29:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG TEleshopping	257
TABELLE 30:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG CALL MEDIA.....	261
TABELLE 31:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG CALL MEDIA	262
TABELLE 32:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG TELETEXT.....	265
TABELLE 33:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG TELETEXT.....	266
TABELLE 34:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG INTERACTIVE TV	270
TABELLE 35:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG INTERACTIVE TV	272
TABELLE 36:	RESSOURCENORIENTIERTE BEWERTUNG BETTING/GAMBLING.....	275
TABELLE 37:	MARKTORIENTIERTE BEWERTUNG BETTING/GAMBLING.....	277

1 Einleitung

„Diversifizierung wird immer wichtiger. Wir sind in Deutschland immer noch in der Situation, dass sich viele Sender zu 90 % oder 95 % aus der Free-TV-Werbung finanzieren. Nach alledem, was für die nächsten fünf Jahre zu erwarten ist, wird es in diesem Bereich aber keine großen Zuwächse mehr geben. Dementsprechend muss man als Free-TV-Sender jetzt überlegen, wo der Umsatz und das Wachstum herkommen sollen.“¹

Hans Demmel
Geschäftsführer *n-tv*

1.1 Hintergrund

Der deutsche TV-Markt befindet sich in einer Phase des strukturellen Wandels, welcher eine nachhaltige Veränderung der deutschen Fernsehlandschaft nach sich ziehen könnte. Nach der Aufbauphase des öffentlich-rechtlichen Fernsehens zwischen den 1950er und den 1980er Jahren folgte ab dem Jahr 1984 eine zweite Phase, die durch die Entwicklung des dualen Rundfunksystems mit einer zunehmenden Sendervielfalt geprägt war². Mitte der 2000er Jahre ist das Fernsehen in Deutschland in seine dritte Marktphase eingetreten, die von einer zunehmenden Emanzipation des Zuschauers und einer Ausbreitung des Fernsehens auf neuen Plattformen gekennzeichnet ist³. In dieser Phase lässt sich eine steigende Komplexität und Dynamik des deutschen Free-TV-Marktes feststellen, welche auf die im Folgenden skizzierten Entwicklungen zurückzuführen sind.

¹ Interview mit Hans Demmel, Anhang B8.

² Für eine ausführliche Beschreibung der historischen Entwicklung des deutschen Fernsehmarktes siehe Schrag (2007, S. 170–255).

³ In der im Jahr 2003 veröffentlichten umfangreichen Detecon-Studie zum deutschen Fernsehmarkt wird bereits eine Unterteilung seiner Entwicklung in die Phasen „Staatsbürgerliches Fernsehen“, „Anbieterfernsehen“ und „Zuschauerfernsehen“ vorgenommen. Vgl. Detecon (2003, S. 6). Sjurts macht nicht explizit die Unterscheidung in die beschriebenen drei Marktphasen, ihre Beschreibung der Entwicklung des deutschen Fernsehmarktes unterstützt aber ebenfalls eine Unterteilung in die genannten drei Marktphasen. Vgl. Sjurts (2005, S. 297 ff.).

Die voranschreitende Digitalisierung der etablierten TV-Infrastrukturen⁴ Terrestrik, Satellit und Kabel, die Markteinführung von IPTV-Angeboten und die damit verbundene oft zitierte und mittlerweile tatsächlich zu beobachtende Konvergenz der Medien- und Telekommunikationsindustrien bringen neue Marktteilnehmer im Sender- und Infrastrukturbereich hervor. Gleichzeitig eröffnen sich durch neue Technologien Möglichkeiten, innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Die steigende UMTS-Penetration und Weiterentwicklung mobiler Endgeräte führen zu einer zunehmenden mobilen Nutzung von Medieninhalten. Breitbandtechnologien wie ADSL2+ und VDSL, mit denen hohe Bandbreiten von bis zu 24 Mbit/s bzw. 50 Mbit/s erzielt werden können, erweitern die Möglichkeiten der Nutzung von Bewegtbildinhalten über das Internet. Die steigende Online-Nutzung, die Einführung von Video-on-Demand-Angeboten und die Verbreitung von Festplattenrekordern (PVRs) lassen sich zu einem Drohszenario hochstilisieren, welches den Aufbruch der Linearität der Bewegtbildnutzung und eine Abkehr vom traditionellen Fernsehen beinhaltet. Umgekehrt können sie aber auch als eine Chance für die etablierten Fernsehsender interpretiert werden, die ihre Unterhaltungskompetenz und audiovisuellen Inhalte dank der neuen technologischen Möglichkeiten auf vielfältige Weise ausspielen können.

Nicht nur im technologischen Umfeld, auch im unmittelbaren TV-Kerngeschäft werden strukturelle Veränderungen sichtbar. Zum einen ist ein ungebrochenes Interesse internationaler Investoren und Medienkonzerne am deutschen TV-Markt zu beobachten⁵, zum anderen ist auch eine zunehmende Internationalisierung der beiden großen deutschen Free-TV-Sendergruppen, der *ProSiebenSat.1 Media AG* und der *Mediengruppe RTL*

⁴ Der Begriff *TV-Infrastruktur* wird im Folgenden synonym zu den ebenfalls häufig in der Literatur verwendeten Begriffen *TV-Verbreitungsweg* und *TV-Empfangstechnologie* verwendet und meint die technologische Infrastruktur, über welche TV-Signale zu den Endverbraucher-Haushalten gelangen, in Abgrenzung zu dem Begriff *TV-Studioinfrastruktur*, mit welchem die technologische Infrastruktur innerhalb eines Fernsehstudios bezeichnet werden kann.

⁵ Im Dezember 2006 gewann ein Konsortium aus der US-amerikanischen Beteiligungsgesellschaft *Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR)* und der in Großbritannien ansässigen Beteiligungsgesellschaft *Permira* das Bietergefecht um die Übernahme der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Vgl. Hülsen (2006). Andere Beispiele sind die Übernahme des Musiksenders *VIVA* durch den US-amerikanischen Medienkonzern *Viacom* im Jahr 2004 und der Eintritt US-amerikanischer Medienunternehmen in den deutschen TV-Markt mit eigenen Sendern, wie durch *NBC Universal* und *Turner Broadcasting System (TBS)* geschehen. Vgl. Kurp (2004).

Deutschland, festzustellen⁶. Die Wachstumsaussichten im Stammgeschäft der etablierten Sender im deutschen Free-TV-Markt scheinen begrenzt. Bei der Identifikation von Wachstumspotenzialen im Kerngeschäft eines klassischen privaten Free-TV-Anbieters, der Vermarktung von Werbezeit⁷, sind dabei einige Besonderheiten zu beachten⁸:

Die Entwicklung des deutschen Werbemarkts unterliegt konjunkturellen Schwankungen und ist unmittelbar von der gesamtwirtschaftlichen Situation abhängig. Über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren betrachtet, lassen sich ähnliche Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts und des Nettowerbemarktes beobachten. In Zeiten des konjunkturellen Abschwungs ist dabei allerdings ein im Vergleich zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts meist stärkerer Rückgang des Werbemarktes zu beobachten⁹.

Die Entwicklung des deutschen TV-Werbemarktes ist, zumindest in Teilen, wiederum an die Entwicklung des gesamten Werbemarktes gekoppelt und damit ebenfalls von der konjunkturellen Entwicklung in Deutschland abhängig. Andererseits kann eine Verschiebung der Umsatzanteile einzelner Mediengattungen innerhalb des gesamten Werbemarktes auch zu einem im Vergleich zu der Entwicklung des gesamten Werbemarktes über- oder unterdurchschnittlichen Wachstum bzw. Rückgang des TV-Werbemarktes führen. Der prozentuale Anteil des TV-Werbeumsatzes am Umsatz des gesamten Werbemarkts verzeichnete insbesondere in der Anfangsphase des dualen Rundfunksystems ein starkes Wachstum. In den vergangenen acht Jahren blieb er hingegen weitestgehend konstant¹⁰. Die fortschreitende Entwicklung des Internets als Werbemedium und das damit verbundene Wachstum der Online-Werbeumsätze könnte sich allerdings in Zukunft negativ auf den Werbemarktanteil des Mediums Fernsehen auswirken.

⁶ Durch die Übernahme der *SBS Gruppe* im Jahr 2007 ist aus der *ProSiebenSat.1 Media AG* ein internationaler Medienkonzern geworden. Vgl. hierzu auch Kap. 3.2.2. Die *RTL Gruppe* erweiterte ihr internationales Senderportfolio ebenfalls sukzessive in den vergangenen Jahren und zeigt wachsendes Interesse an zentral- und osteuropäischen Fernsehmärkten, was sich bspw. durch den Einstieg bei der griechischen *Alpha Media Group* im Herbst 2008 zeigt. Vgl. o. V. (2008i).

⁷ Vgl. weiterführend Karstens und Schütte (2005, S. 249 ff.); Heinrich (2002, S. 277 ff.).

⁸ Auf die Besonderheiten des privaten Free-TV-Markts durch seinen Charakter als „doppelter Markt“, in welchem Verbundprodukte angeboten werden, „die zum einen eine Informations- oder Unterhaltungsleistung für den Zuschauer darstellen sowie auf der anderen Seite eine Werbeleistung für die werbetreibenden Unternehmen erbringen“ (Wolf (2006, S. 23)) wird im Rahmen der Grundlagen zur medienökonomischen Diversifikationsforschung in Kap. 2.2.3 näher eingegangen.

⁹ Vgl. Feldmeier (2009).

¹⁰ Im Jahr 2000 lag der Anteil des TV-Nettowerbemarktes am Gesamtnettowerbemarkt bei ca. 24 %, im Jahr 2007 bei ca. 25 %. Vgl. weiterführend die Ausführungen in Anhang E3. Je nach Definition des Gesamtwerbemarktes finden sich in der Literatur abweichende Angaben zum Anteil des TV-Marktes.

Für einen Free-TV-Sender ergeben sich damit drei wichtige Einflussfaktoren für ein potenzielles Umsatzwachstum im Kerngeschäft:

- 1) die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland und die damit im Zusammenhang stehende Entwicklung des gesamten Werbemarkts
- 2) die Entwicklung des Anteils des TV-Werbemarktes am gesamten Werbemarkt
- 3) der eigene Marktanteil im TV-Werbemarkt

Die ersten beiden Faktoren lassen sich nicht bzw. nur geringfügig von einzelnen Free-TV-Unternehmen beeinflussen. Für eine Steigerung des eigenen TV-Werbemarktanteils, also eine tiefere Marktdurchdringung im Kernmarkt, ist entweder die Steigerung des Zuschauermarktanteils, die Steigerung der eigenen Power Ratio¹¹ oder eine Kombination aus beidem notwendig.

Als Folge der im Herbst 2008 eingetretenen weltweiten Finanzkrise und des resultierenden wirtschaftlichen Abschwungs war im Jahr 2009 ein Rückgang des **deutschen Werbemarktes** zu beobachten. Der Einbruch des Werbemarkts nach dem New-Economy-Boom und die damit verbundene Medienkrise in den Jahren nach 2000¹² haben zudem gezeigt, dass sich der deutsche Werbemarkt zumindest in der Vergangenheit im internationalen Vergleich deutlich langsamer von einem solchen Einbruch erholt hat (Abb. 1).

¹¹ Die *Power Ratio* ist eine in der TV-Praxis verwendete Kennzahl, die das Verhältnis des Werbemarktanteils zum Zuschauermarktanteil beschreibt. Bei einer Power Ratio größer eins ist ein TV-Sender in der Lage, seinen Zuschauermarktanteil überproportional erfolgreich zu monetarisieren und somit einen vergleichsweise höheren Werbemarktanteil zu erzielen.

¹² Vgl. Friedrichsen (2004).

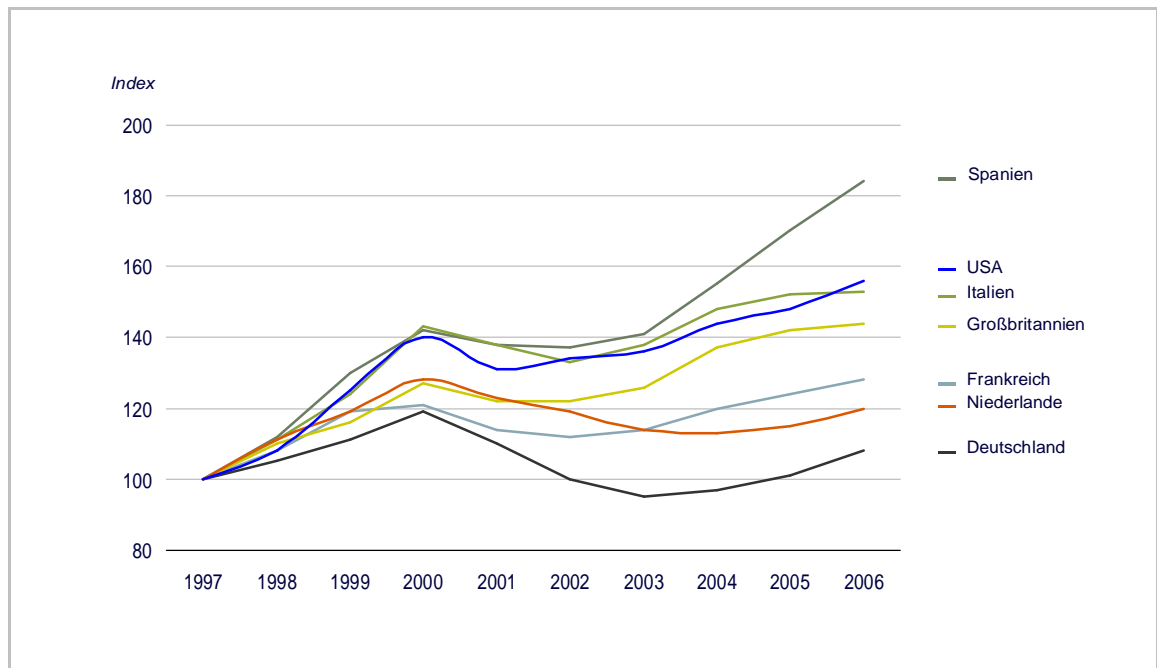


Abbildung 1 : Werbemarktentwicklung im internationalen Vergleich der Jahre 1997 bis 2006 (Index: 1997 = 100)

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf ZenithOptimedia (2008))

Mit einem steigenden **Anteil der TV-Werbung am Gesamtwerbemarkt** dürfte außerdem für die Zukunft nicht zu rechnen sein. TV-Werbung bleibt das Rückgrat vieler Werbekampagnen und ist insbesondere für den schnellen Aufbau von Markenbekanntheit geeignet¹³. Durch die weiter steigende Online-Nutzung und das zunehmende Interesse der Werbungtreibenden an Werbemöglichkeiten mit direkt messbaren Erfolgsquoten geraten die klassischen Werbemedien unter Druck. Zwar scheinen hier bislang in erster Linie die Werbeausgaben im Print- und Direktmarketing-Segment von Budgetverlagerungen betroffen zu sein, dennoch deutet dies auch in Hinblick auf den Anteil der Fernsehwerbung am Gesamtwerbemarkt eher auf eine Stagnation bzw. einen Rückgang denn auf ein Wachstum hin.

Die Möglichkeiten der etablierten Sender, nachhaltige Zugewinne von **Zuschauermarktanteilen** zu realisieren, scheinen im hart umkämpften deutschen Free-TV-Markt ebenfalls begrenzt. Die zunehmende Fragmentierung der Senderlandschaft hat zu einem

¹³ Vgl. Feldmeier (2009).

starken Anstieg der durchschnittlich von einem Haushalt zu empfangenen TV-Sendern geführt und den Wettbewerb intensiviert.

Zwar zeigt das Beispiel *VOX*, dass auch vergleichsweise etablierte Sender in dieser fragmentierten Senderlandschaft noch ein Marktanteilswachstum verzeichnen können¹⁴, die Verschiebungen sind aber in der Regel nur mit großen Anstrengungen zu erzielen. So antwortet etwa *Anke Schäferkordt*, Geschäftsführerin der *Mediengruppe RTL Deutschland*, auf die Frage nach einer weiteren Steigerung des *RTL*-Zuschauermarktanteils¹⁵: „Das wird von Tag zu Tag schwieriger und hängt auch davon ab, wie schnell die Digitalisierung weiter voranschreitet. Je nach Verbreitungsweg verdoppelt oder verdreifacht sich ja die Zahl der verfügbaren Programme. Daher werden große etablierte Sender so hohe Marktanteile wie vor fünf oder zehn Jahren nicht mehr erreichen können. Andere Märkte zeigen das schon heute, wir sind da keine Ausnahme“. Der intensive Wettbewerb unter den zahlreichen Sendern macht sich dementsprechend auch auf der programmlichen Ebene bemerkbar. So lässt sich eine erhöhte Dynamik in Form einer schneller werdenden Rotation der Genres feststellen¹⁶. Auch der Konkurrenzkampf um attraktive Inhalte wird härter, erfolgreiche Formate werden immer öfter direkt von konkurrierenden Free-TV-Anbietern imitiert oder gleichzeitig von unterschiedlichen Sendern aus dem Ausland importiert und ausgestrahlt¹⁷. Gewonnene Zuschauermarktanteile können entsprechend schnell wieder verloren gehen. *Andreas Bartl*, ehemals Geschäftsführer des Senders *ProSieben* und zum Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung als Vorstand der *ProSiebenSat.1 Media AG* für die deutschen Free-TV-Sender verantwortlich, äußert sich in Hinblick auf Marktanteilsgewinne: „Dennoch können Sie sich in diesem Wettbewerb keine Minute ausruhen, denn die

¹⁴ Der im Jahr 1993 gestartete Sender *VOX* verzeichnete in den Jahren von 2005 bis 2007 einen Anstieg des Zuschauermarktanteils von 5,5 % auf 7,9 % in der werberelevanten Zielgruppe der 14-49-Jährigen. Vgl. Mantel (2008n).

¹⁵ Vgl. Schröder (2007a). Schäferkordt wurde dabei nach dem Potenzial für eine Steigerung des Zuschauermarktanteils in der werberelevanten Zielgruppe der 14-49-Jährigen auf 18 % gefragt. Im Jahr 2007 lag dieser Marktanteil bei 16 %. Vgl. Mantel (2008a).

¹⁶ Vgl. Rave (2003).

¹⁷ Vgl. Urbe (2005b); Urbe (2005a). Die beiden großen privaten Free-TV-Sendergruppen, die Mediengruppe *RTL Deutschland* und die *ProSiebenSat.1 Media AG*, liefern sich bspw. mit den Castingshows *Deutschland sucht den Superstar* und *Popstars* seit dem Jahr 2003 einen direkten inhaltlichen Konkurrenzkampf, beide haben mit *Das Familiengericht* und u. a. *Richterin Barbara Salesch* Gerichtsshow im Nachmittagsprogramm und beide Sendergruppen importierten im Jahr 2006 mit *Dancing on Ice* und *Stars auf Eis* sehr ähnliche Showformate und mit *CSI Miami* und *Navi CIS* auch ähnliche Serienformate aus dem Ausland.

Marktanteile, die Sie dazu gewonnen haben, haben Sie jemand anderem abgenommen. Und der möchte diesen Zustand wieder ändern. Wir werden also noch genug zu tun haben“¹⁸. Der resultierende Quotendruck führt zu einer verkürzten Halbwertszeit vieler Free-TV-Inhalte. Erfolgreiche Serien und Formate werden oft bereits nach wenigen Ausstrahlungen wieder abgesetzt oder auf unattraktiven Sendeplätzen „versendet“. *Matthias Alberti*, ehemals Geschäftsführer *Sat.1*, konstatiert: „Die Halbwertszeit von Programmen ist kürzer geworden. Man muss immer over the top entwickeln und 120 Prozent im Stock haben, um gut versorgt zu sein.“¹⁹ *Alberti* führt weiter aus, dass auch die Entwicklungszeit von Programmen kürzer wird. Früher vergingen teilweise bis zu drei Jahre, bis eine Serienidee auf dem Bildschirm zu sehen war – zu lange, um einen Zeitgeist zu konservieren²⁰. Fragmentierung der Senderlandschaft, gestiegener Quotendruck und verkürzte Programmlebenszyklen verdeutlichen die Schwierigkeiten, mit denen Free-TV-Sender bei der Generierung von Wachstum im Zuschauermarkt zu kämpfen haben.

Auch die andere Seite des doppelten Marktes, die der Werbevermarktung, weist eine gestiegene Komplexität und Dynamik auf. Am traditionellen Stichtag im TV-Markt, dem 1. August, werden die Tarife für die Werbebuchungen im Folgejahr veröffentlicht. „Durch die Schnellebigkeit des Geschäfts geben sie inzwischen nur einen Trend an. Fast wöchentlich justieren die Vermarkter die Preise der Werbeblöcke an den aktuellen Reichweitenentwicklungen, um die TKPs auf Kurs zu halten“²¹. Abzuwarten bleibt, in wie weit sich die konjunkturelle Entwicklung und die daraus resultierende Werbemarktkrise auf die Rabattpolitik der Fernsehvermarkter auswirken. In Folge der Medienkrise Anfang des Jahrzehnts kam es zu einer Preisschlacht unter den Vermarktern, die zu einer sich weitenden Brutto-netto-Schere²² führte (Abb. 2).

¹⁸ Vgl. Schröder (2007c).

¹⁹ Schröder (2007b).

²⁰ Vgl. Schröder (2007b).

²¹ Feldmeier (2007b).

²² Die Netto-Werbeumsätze berechnen sich aus den Brutto-Werbeumsätzen abzüglich der Mittlerprovisionen für die Mediaagenturen und der gewährten Kundenrabatte. Sie stellen die effektiven Umsätze der Sender dar. Vgl. SevenOne Media GmbH (2002).

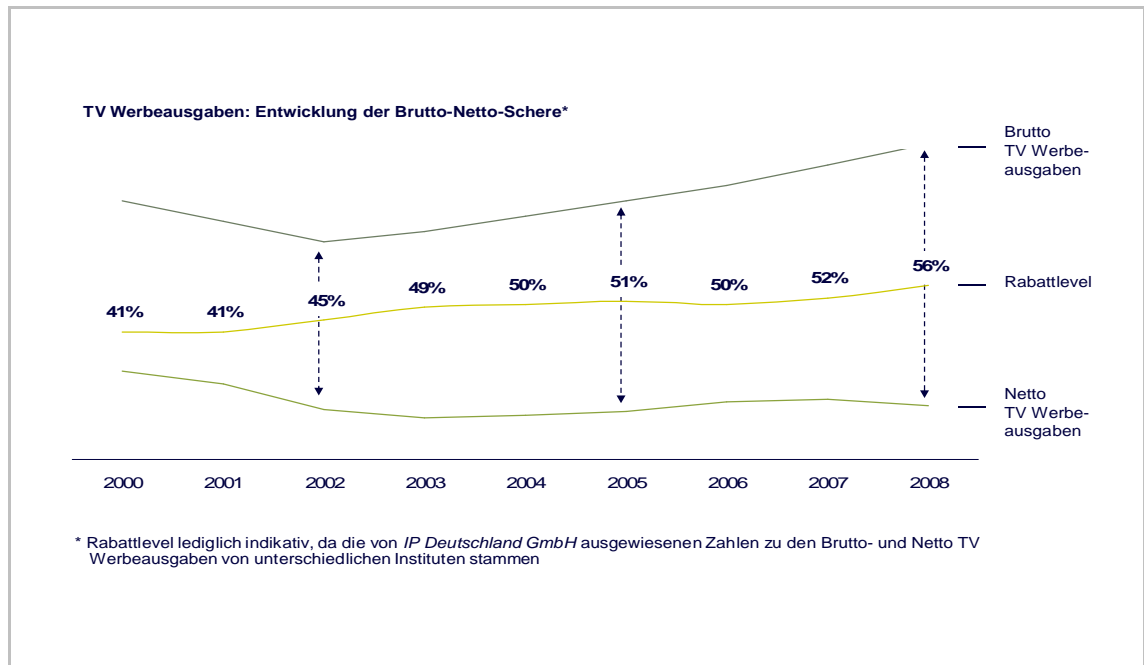


Abbildung 2: Entwicklung der Brutto-netto-Schere im deutschen TV Werbemarkt von 1998 bis 2008

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf IP Deutschland GmbH (2009a); IP Deutschland GmbH (2009b))

In einem solchen komplexen und dynamischen Marktumfeld ergeben sich neue Anforderungen für die im Markt agierenden Unternehmen²³. Die fehlenden Aussichten auf ein nachhaltiges Umsatzwachstum im Kerngeschäft lassen die Frage aufkommen, wie deutsche Free-TV-Unternehmen in Zukunft steigende Renditen erzielen wollen. Als unmittelbare Konsequenz der skizzierten Entwicklungen ergibt sich ein erhöhter Margendruck für deutsche Free-TV-Unternehmen. Wo der Umsatz stagniert, sollen Kosten gekürzt werden, um ambitionierte Renditeziele zu erreichen. Dabei ist bei dem Medienprodukt „Free-TV“, das keine bzw. geringe Wechselhürden für den Konsumenten aufweist, mit besonderer Vorsicht vorzugehen. Von vielen Seiten wird dabei vor Kürzungen der Programminvestitionen gewarnt, die in einer Spirale aus fallenden Marktanteilen und Programmbudgets resultieren können (Abb. 3). Die Reife des deutschen Free-TV-Marktes hat dementsprechend eine neue Generation von Fernsehmanagern hervorgebracht. Die schillernden Fernsehmacher aus den Pionierjahren des privaten Fernsehens wurden teilweise durch eher nüchterne, zahlenorientierte Manager abgelöst.

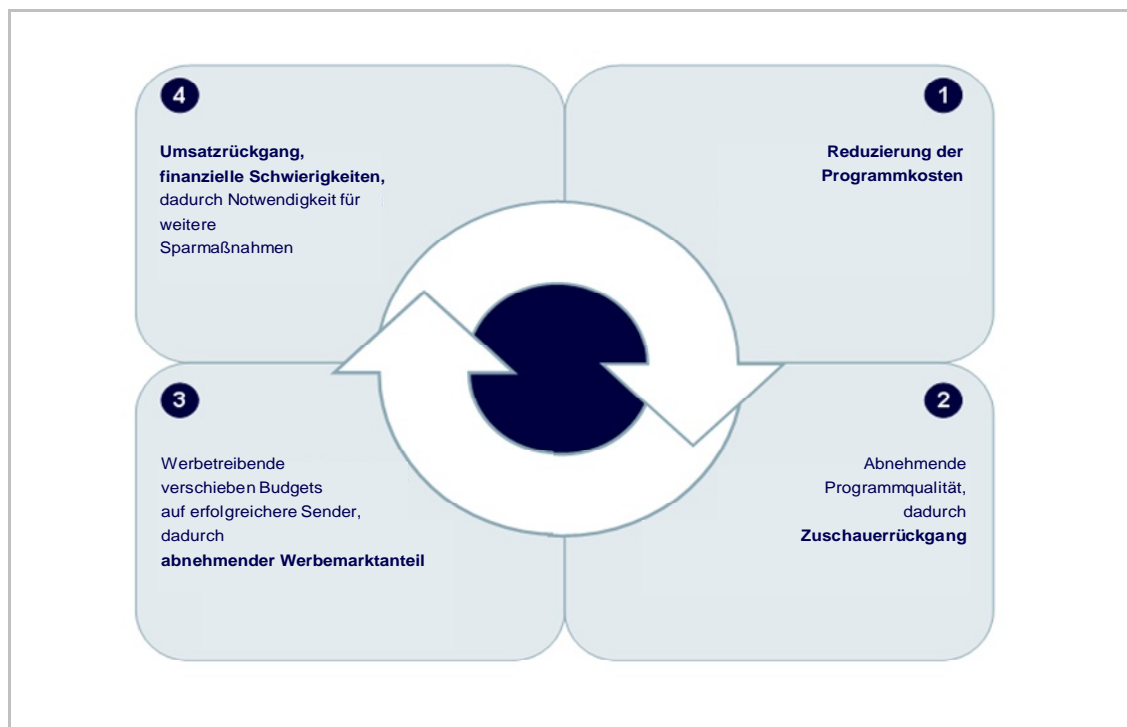


Abbildung 3: Programminvestitions-Marktanteils-Spirale

(Quelle: Eigene Darstellung)

Neben der Margenoptimierung durch Kostensenkungen lässt sich eine weitere Reaktion deutscher Free-TV-Unternehmen auf die veränderten Marktbedingungen beobachten: die Diversifikation in neue Geschäftsfelder²⁴. Die stagnierenden Werbeumsätze auf der einen und die technologischen Entwicklungen auf der anderen Seite haben dazu geführt, dass sich vor allem die beiden großen deutschen privaten Free-TV-Sendergruppen zunehmend um die Diversifikation der eigenen Umsätze und damit um eine Reduktion der Abhängigkeit vom Werbemarkt bemühen. Die Diversifikationsaktivitäten sind dabei vielfältig und reichen von Video-on-Demand-Portalen über eigene Mobilfunkangebote bis hin zu Konzertreihen und Bühnenshows. Da sich die Diversifizierungsaktivitäten der Free-TV-Sender zum Teil auf neu entstehende Märkte in einem frühen Entwicklungs-

²³ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 22).

²⁴ Chan-Olmsted und Chang schreiben mit allgemeinem Bezug zur Medienindustrie: „As the global media market entered a period of economic and technological uncertainty in the early 2000s, media firms are faced with an increasing need to be less reliant on traditional advertising revenues and to develop additional revenue opportunities in new media systems“. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 230).

stadium konzentrieren²⁵, ist eine Vorhersage über die Erfolgspotenziale vergleichsweise schwierig. Andere Aktivitäten sind wiederum leichter bezüglich der Erfolgchancen einzuordnen, weil bspw. Erfahrungswerte aus der Vergangenheit vorliegen oder das Marktumfeld eine geringere Dynamik aufweist²⁶. Neben den unterschiedlichen Risiken und Chancen, die sich durch die Marktcharakteristika eines jeden Diversifizierungssegments ergeben, spielt eine weitere Überlegung bei der Identifikation effektiver Diversifizierungsstrategien eine wichtige Rolle: die Verbundenheit der einzelnen Diversifizierungsaktivitäten mit dem Kerngeschäft des Free-TV (verbundene Diversifikation vs. unverbundene Diversifikation²⁷). Diese Abhängigkeitsbeziehungen der einzelnen Aktivitäten haben wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil einer Diversifizierungsstrategie²⁸.

Aus den vorangegangenen Erläuterungen lassen sich drei Kernaussagen zusammenfassen und daraus die im folgenden Teilkapitel dargestellte zentrale Problemstellung formulieren:

- 1) Der deutsche TV-Markt befindet sich in einer Phase des Umbruchs, mit der eine steigende Marktkomplexität und Dynamik verbunden ist. **Neue technologische Entwicklungen** ermöglichen den Eintritt neuer Marktteilnehmer oder bieten sich als Substitute für das traditionelle Free-TV an. Für Free-TV-Unternehmen ergeben sich daraus gleichzeitig Bedrohungspotenziale und **Wachstumschancen**.
- 2) Die Reife des Free-TV-Marktes und die konjunkturelle Lage führen dazu, dass im **Kerngeschäft** der Free-TV-Unternehmen **kein bedeutendes Umsatzwachstum** erwartet werden kann. Kleinere Sender mit geringen Marktanteilen scheinen im Vorteil, da hier auch geringe Marktanteilsverschiebungen zu einem deutlichen Umsatzsprung führen können. Die etablierten Sender befinden sich in der Defensive.
- 3) Die **Diversifikation** in neue Geschäftsfelder **gewinnt an Bedeutung**. Aus der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf neue Märkte mit neuen Produkten ergeben sich Impulse für das Umsatzwachstum deutscher Free-TV-Unternehmen. Die Auswahl attrakti-

²⁵ Beispiele hierfür sind Aktivitäten im Mobile-Content-Markt und Video-on-Demand-Angebote.

²⁶ Als Beispiele können hier Merchandising-Aktivitäten oder auch der internationale Rechtehandel mit TV-Formaten genannt werden.

²⁷ Für eine ausführliche Erläuterung siehe Kap. 2.2.1 und 2.2.2.

²⁸ Vgl. Dorenkamp (2002, S. 15).

ver Diversifizierungsfelder mit hohem Erfolgspotenzial stellt aufgrund unterschiedlicher Marktstadien und Abhängigkeitsbeziehungen mit dem Kerngeschäft keine triviale Entscheidung dar.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Diskussion der aktuellen Entwicklungen im deutschen TV-Markt hat gezeigt, dass Diversifikationsstrategien für das nachhaltige Wachstum deutscher Free-TV-Unternehmen von hoher Bedeutung sind. Dabei stellt sich die zentrale Frage, auf welche Märkte sich eine TV-Diversifizierungsstrategie konzentrieren sollte. Der Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg beschäftigt das Strategische Management bereits seit Beginn dieser Forschungsdisziplin²⁹. Aufbauend auf bisherigen Forschungsergebnissen der allgemeinen Diversifikationsforschung widmet sich die vorliegende Untersuchung der Diversifikation von privaten deutschen Free-TV-Unternehmen. Als leitende Forschungsfragen lassen sich formulieren:

- 1) Wie lässt sich eine optimale Diversifizierungsstrategie für Free-TV-Unternehmen herleiten?
- 2) Auf welche Märkte sollten sich deutsche Free-TV-Unternehmen bei ihrer Diversifizierung konzentrieren?

Der Untersuchung liegen dementsprechend ein methodisches und ein inhaltliches Erkenntnisziel zugrunde. Das methodische Erkenntnisziel besteht in der Konzeption eines Bewertungsmodells für Diversifizierungsstrategien deutscher Free-TV-Unternehmen und in der Überprüfung seiner grundsätzlichen Eignung für die Strategiebildung. Fernsehmanagern soll ein Hilfsmittel zur Seite gestellt werden, welches die Wahl der Diversifizierungsrichtung systematisch vereinfacht.

Zum anderen soll mithilfe des zu konzipierenden Modells die Attraktivität möglicher Diversifizierungsfelder für deutsche Free-TV-Unternehmen ermittelt werden (inhaltliches Erkenntnisziel). Da ein Diversifizierungsmarkt je nach unternehmensspezifischer Ressourcenausstattung eine unterschiedliche Attraktivität als Diversifizierungsfeld aufweisen kann, soll eine Attraktivitätsermittlung aus senderübergreifender Sicht vorge-

nommen werden und anschließend Möglichkeiten der Individualisierung der Ergebnisse aufgezeigt werden.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt damit in der Untersuchung der Diversifikationsrichtung deutscher Free-TV-Unternehmen und weniger auf dem Diversifikationsmodus (Eigenaufbau vs. Akquisition).

1.3 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. In Kapitel 1 wurde ein Überblick über die aktuelle Dynamik des deutschen TV-Marktes gegeben und davon ausgehend wurden die zentralen Forschungsfragestellungen abgeleitet.

In Kapitel 2 werden die Grundlagen des strategischen Diversifikationsmanagements diskutiert. Nach einer kurzen Erläuterung des Strategiebegriffs werden zwei zentrale Denkschulen des strategischen Managements, der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz, dargestellt. Die Diskussion endet in einer Synthese beider Ansätze. Anschließend werden die Grundlagen der Diversifikation erläutert, Diversifikationsmotive und Diversifikationsarten beleuchtet. Nach einer Übersicht über bisherige empirische Ergebnisse der Diversifikationsforschung wird speziell auf die medienökonomische Diversifikation eingegangen. Die Darstellung der Nutzwertanalyse als Methode zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien bildet in Vorbereitung für die empirische Untersuchung den Abschluss des Grundlagenkapitels.

Kapitel 3 bildet den Kern der Arbeit. Zunächst wird die Methodik der empirischen Untersuchung dargelegt und begründet. Die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Analyse gliedert sich anschließend in vier Teilkapitel. In einem ersten werden zwei Fallstudien ausführlich diskutiert. Anschließend wird aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen ein theoretisches Modell zu Bewertung von Diversifizierungsstrategien privater deutscher Free-TV-Unternehmen abgeleitet. Wesentliche Zwischenergebnisse bestehen

²⁹ Vgl. Kinzler (2005, S. 1).

dabei in der Identifikation und Diskussion allgemeiner Kernressourcen privater Free-TV-Sender und des Aufspannens des strategischen Optionsraums für die Free-TV-Diversifikation. Daran anschließend werden die Ergebnisse der dieser Arbeit zugrunde liegenden umfangreichen Expertenbefragung dargestellt. In insgesamt fünfzehn Marktkapiteln werden dabei Gemeinsamkeiten zwischen Diversifizierungsmarkt und Free-TV-Kerngeschäft sowie Marktcharakteristika untersucht. In einem letzten Teilkapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung integriert und fokussiert dargestellt. Dabei werden strategische Implikationen für private deutsche Free-TV-Sender abgeleitet und ein Ansatz zur Individualisierung des hergeleiteten Diversifizierungsmodells vorgestellt.

Kapitel 4 bildet den Abschluss der Arbeit. Nach einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse werden weiterführende Überlegungen angestellt und Ansätze für die weitere Forschungsarbeit im Bereich des strategischen TV-Diversifizierungsmanagements aufgezeigt.

2 Grundlagen des strategischen Diversifikationsmanagements

„Ohne Zweifel bedarf auch die Unternehmensstrategie immer wieder neuer Ideen, weil sich auch das Unternehmensumfeld laufend wandelt. Aber strategische Konzepte dürfen nicht zum Modeartikel werden.“

Eschenbach und Kunesch (1996, S. 8)

Im vorliegenden Kapitel wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen des strategischen Managements, insbesondere des strategischen Diversifikationsmanagements gegeben. Die Schwerpunkte dieses Kapitels orientieren sich an den für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit relevanten Theoriegrundlagen aus dem Bereich des strategischen Managements: Als konzeptionelle Grundlage für die Untersuchung bedarf es der Darstellung zweier grundlegender Ansätze des strategischen Managements, des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes.

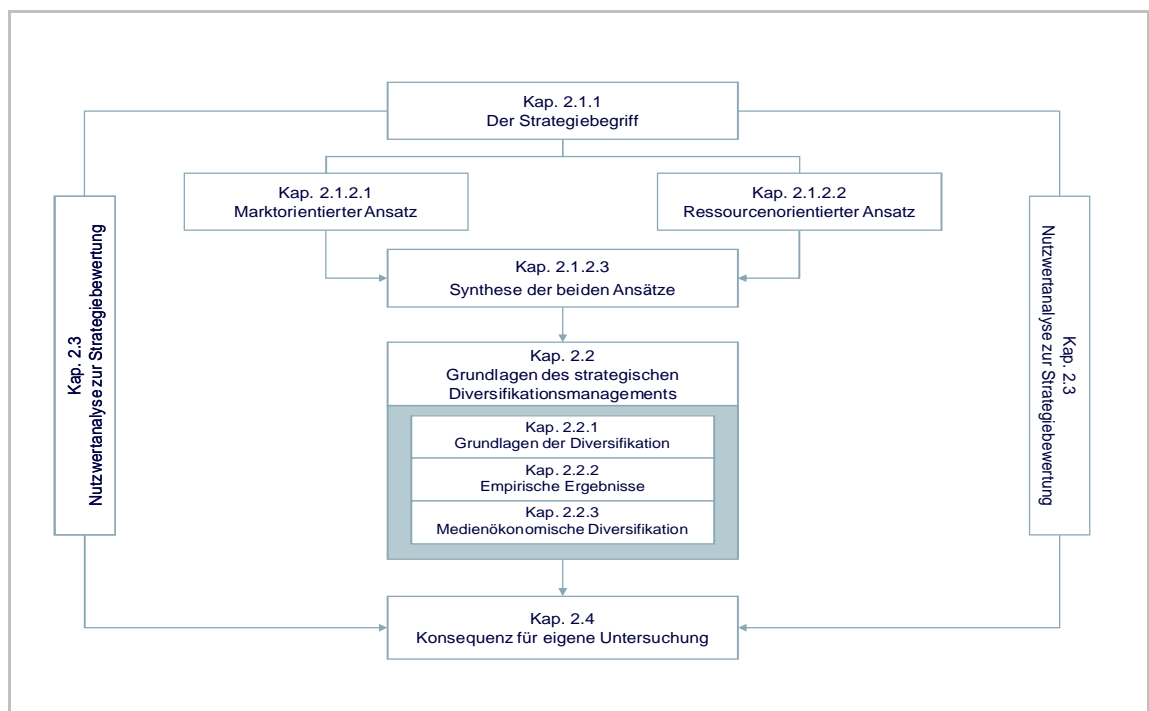


Abbildung 4: Struktur des Grundlagenkapitels

(Quelle: Eigene Darstellung)

Des Weiteren wird ein Überblick über die spezielle Diversifikationsforschung und die für diese Arbeit relevanten empirischen Ergebnisse, insbesondere aus dem Bereich der speziellen medienökonomischen Diversifikationsforschung, gegeben. Abschließend werden in diesem Kapitel die Nutzwertanalyse als Methode der Strategiebewertung näher beleuchtet und wichtige Schlussfolgerungen in Hinblick auf die der Arbeit zugrunde liegenden empirischen Untersuchung formuliert. Abb. 4 gibt einen Überblick über die Struktur des vorliegenden Kapitels.

2.1 Grundlagen der Strategieforschung

2.1.1 Der Strategiebegriff

Die Ursprünge des Strategiebegriffs reichen weit zurück bis in das erste Jahrtausend v. Chr. Das Wort „Strategie“ lässt sich auf die altgriechischen Begriffe „Stratos“ (Heer) und „agein“ (führen) bzw. auf die daraus resultierende Wortkombination „Strategos“ (Heerführer, Feldherren) zurückführen³⁰. Der Begriff der „Strategie“ stammt demnach aus dem militärischen Bereich und bezeichnete ursprünglich die Kunst der Heeresführung. Nach dem Verständnis von *von Clausewitz* ist die Strategie ein militärisches Rahmenkonzept, welches einem kriegerischen Akt Ziele setzt, daran eine Reihe von Handlungen zur Erfüllung der Ziele knüpft und aufgrund der sich kontinuierlich ändernden Ausgangslagen ständigen Modifikationen im Feld unterliegt³¹. Die Übertragung des Strategiebegriffs auf die in einem Wettbewerbsumfeld agierenden Unternehmen liegt aus heutiger Sicht nahe. Tatsächlich wurde der Begriff erstmals Mitte des 20. Jahrhunderts durch die Erfinder der Spieltheorie³² in die Wirtschaftswissenschaften übertragen³³. *Ansoff* verwandte den Strategiebegriff im Jahr 1965 schließlich in dem Sinne, wie

³⁰ Vgl. Kreikebaum (1997, S. 17).

³¹ Vgl. von Clausewitz (1980, S. 345). Für eine ausführliche Darstellung der historischen Entwicklung des Strategiebegriffs vgl. Hinterhuber (1990, S. 3 ff.).

³² John von Neumann und Oscar Morgenstern veröffentlichten im Jahr 1944 ein Buch mit dem Titel „Theory of Games and Economic Behavior“, worin sie die Strategie eines Spielers als Folge voneinander abhängiger Einzelschritte entsprechend eines vorher festgelegten vollständigen Plans für alle denkbaren Spielsituationen beschreiben. Vgl. weiterführend von Neumann und Morgenstern (1967, S. 79); Bea und Haas (2005, S. 51); Kreikebaum (1997, S. 18); Voigt (1993, S. 35).

³³ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 51); Voigt (1993, S. 35).

wir ihn heute im Allgemeinen im Zusammenhang mit wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen verstehen³⁴. Demnach sind Strategien Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens³⁵. Zahlreiche Wirtschaftswissenschaftler haben seitdem eigene Strategie-Definitionen entwickelt und so existieren heute eine Vielzahl unterschiedlicher Umschreibungen der Begriffe „Strategie“ und „strategisch“³⁶. Um für die vorliegende Untersuchung ein einheitliches, durchgängiges Verständnis des Strategiebegriffs zu etablieren, soll an dieser Stelle eine vergleichsweise enge Definition des Begriffs herangezogen werden. Da sich der Strategiebegriff in der vorliegenden Untersuchung immer auf Unternehmen oder Teile eines Unternehmens bezieht, dient folgende Definition des Begriffs „Unternehmensstrategie“ nach *Kreikebaum* als übergeordneter Bezugsrahmen³⁷:

„Unternehmensstrategien bringen zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen“.

Im Gegensatz zu anderen vergleichsweise offeneren Definitionen bezieht diese Abgrenzung nicht den Prozess der Zielbildung als Teil der Strategieformulierung mit ein³⁸. Dieser für die Gestaltung einer Strategie wichtige Prozess wird hier folglich als separater, vorgelagerter Schritt angesehen. *Voigt* weist darauf hin, dass Unternehmensstrategien stets langfristig ausgelegt sind und noch keine direkt ausführbaren Vorgaben enthalten. Diese müssen durch entsprechend abgeleitete Feinplanungen konkretisiert werden. Durch die „Unternehmensstrategie werden die Grundlinien für die künftige Unternehmensentwicklung gelegt“³⁹, der Aktionsraum eines Unternehmens wird eingegrenzt und es werden Prämissen festgelegt, die von allen übrigen Stufen im Unternehmen beachtet werden müssen⁴⁰. Eine Unternehmensstrategie ist zwar nicht unkorrigierbar und sollte,

³⁴ Ansoff verzichtete dabei allerdings auf eine explizite Definition des Strategiebegriffs. Vgl. Reichert (1984, S. 87) und die dort genannten Quellen.

³⁵ Vgl. hierzu auch Bea und Haas (2005, S. 51).

³⁶ Kreikebaum merkte bereits in den Achtzigerjahren des 20. Jahrhunderts an, dass die Begriffe „Strategie“ und „strategisch“ zu Modewörtern geworden sind und in zahlreichen Variationen verwendet werden. Vgl. Kreikebaum (1987, S. 24).

³⁷ Kreikebaum (1987, S. 27).

³⁸ Eine solche enge Begriffsdefinition wird u. a. auch von Ansoff vertreten, wohingegen Definitionen nach Chandler (1962), S. 13) u. a. die Zielformulierung als Teil des Strategiebegriffs sehen. Vgl. auch Kreikebaum (1997, S. 19).

³⁹ Voigt (1993, S. 35–36).

⁴⁰ Vgl. Voigt (1993, S. 36).

wie es von Clausewitz bereits im Militärbereich gefordert hat⁴¹, laufend überprüft und ggf. angepasst werden, der Anspruch einer gewissen Langfristigkeit jeder Unternehmensstrategie lässt sich aber dadurch ableiten, dass eine für ein gesamtes Unternehmen geltende Strategie verschiedene Bindungen nach sich zieht. Hierzu zählen zum einen Bindungen des eingesetzten Kapitals, zum anderen aber auch vertragliche Bindungen mit Personal, Lieferanten, Vertriebspartnern, etc.⁴² Kreikebaum erwähnt die Langfristigkeit einer Unternehmensstrategie in der oben stehenden Kurzdefinition nicht explizit⁴³, weist aber in seinen ergänzenden Ausführungen ebenfalls darauf hin: „Unternehmensstrategien geben die allgemeine Richtung an, in die hinein sich ein Unternehmen langfristig entwickelt. Sie müssen deshalb durch nachfolgende Maßnahmen ergänzt bzw. ausgefüllt werden.“⁴⁴ Ein in Hinblick auf den weiteren Gang dieser Untersuchung wichtiger Aspekt der eingeführten Kurzdefinition des Unternehmensstrategiebegriffs ist die Integration zweier zentraler Elemente einer jeden Unternehmensstrategie. Zum einen spiegelt sich in der Definition eine unternehmensinterne, ressourcenorientierte Sichtweise wider, zum anderen findet sich darin eine unternehmensexterne, marktorientierte Betrachtungsweise. Eine Darstellung der diesen beiden Sichtweisen zugrunde liegenden theoretischen Ansätze des strategischen Managements ist Inhalt des nachfolgenden Teilkapitels.

2.1.2 Grundlagen des strategischen Managements

Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft ist das strategische Management eine relativ junge Disziplin, welche sich erst in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts etabliert hat⁴⁵. Als einer der Begründer des strategischen Managements gilt gemeinhin H. Igor Ansoff, der in Zusammenarbeit mit Declerck und Hayes im Jahr 1976

⁴¹ Vgl. von Clausewitz (1980, S. 345).

⁴² Vgl. Voigt (1993, S. 36).

⁴³ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die zeitliche Komponente bei der Definition des Strategiebegriffs in den vergangenen Jahren ohnehin immer mehr in den Hintergrund gerückt ist. Insbesondere Gälweiler hat einen Bewusstseinswandel eingeläutet, der den Zeithorizont als primäres Unterscheidungsmerkmal zwischen operativer und strategischer Planung verdrängt hat. Vgl. hierzu Eschenbach und Kunesch (1996, S. 5).

⁴⁴ Kreikebaum (1997, S. 19).

⁴⁵ Vgl. Kreikebaum (1997, S. 22); Bea und Haas (2005, S. 7).

das Buch „From Strategic Planning to Strategic Management“ veröffentlichte und damit einen Grundstein für die wirtschaftswissenschaftliche Strategieforschung setzte⁴⁶. In der Wissenschaft gibt es heute unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter dem strategischen Management zu verstehen ist und so haben sich eine Reihe von Definitionen und Theorieansätze für das strategische Management entwickelt⁴⁷. Unter diesen Theorieansätzen haben sich zwei grundlegende Sichtweisen herausgebildet, die in ihren extremen Ausprägungsformen im starken Spannungsfeld zueinander stehen. Diese beiden Theorien, der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements, spielen in der vorliegenden Untersuchung eine grundlegende Rolle und werden im Folgenden vorgestellt.

2.1.2.1 Der marktorientierte Ansatz des strategischen Managements

Beim marktorientierten Ansatz liegt der Fokus der Betrachtung auf dem Absatzmarkt. „Der Erfolg eines Unternehmens erscheint hier als Funktion von fundamentalen Branchencharakteristika; sie bilden die ‚Struktur‘, die das Verhalten des Unternehmens und das Marktergebnis weitestgehend determiniert“⁴⁸. Die marktorientierte Betrachtungsweise ist der Industrieökonomik entlehnt und folgt dem sog. Structure-Conduct-Performance-Paradigma: Wettbewerbsvorteile (Performance) eines Unternehmens lassen sich allein durch die spezifische Branchenstruktur (Structure) und das jeweilige strategische Verhalten (Conduct) eines Unternehmens zur Positionierung innerhalb der Branche erklären⁴⁹. Die Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils geschieht nach diesem Ansatz durch eine Positionierung des Unternehmens, welche die Präferenzen der Kunden am besten befriedigt⁵⁰. Die wettbewerbsstrategischen Vorgaben determinieren diesem Ansatz folgend die Gestaltung des internen Erfolgspotenzials⁵¹. Es werden Produkt-Markt-Strategien konzipiert, um auf die Chancen und Bedrohungen aus

⁴⁶ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 7).

⁴⁷ Für einen detaillierten Überblick und eine Klassifizierung der existierenden Theorieansätze des strategischen Managements siehe Eschenbach und Kunesch (1996).

⁴⁸ Zu Knyphausen-Aufseß (1995, S. 53).

⁴⁹ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 26) und die dort genannten Quellen. Für eine weiterführende Darstellung der Grundzüge der Industrieökonomik siehe auch Schreyögg (1984, S. 50 ff.).

⁵⁰ Vgl. Kinzler (2005, S. 17).

⁵¹ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 34).

der Umwelt adäquat reagieren zu können⁵². Damit bildet der marktorientierte Ansatz auch die theoretische Grundlage für das klassische Marketing⁵³.

Einer der bekanntesten Vertreter des marktorientierten Ansatzes ist *Michael Porter*⁵⁴. Er legte Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts mit seinem grundlegenden Wert „Competitive Strategy“ die Basis für die neuere Strategieliteratur⁵⁵. Laut *Porter* besteht die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie im Wesentlichen darin, ein Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld zu setzen, welches im Kern aus der Branche bzw. den Branchen, in der bzw. denen das Unternehmen konkurriert, besteht.⁵⁶ Ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens sind nach dem marktorientierten Verständnis somit in erster Linie nicht die unternehmensinternen Eigenschaften. Die Unternehmensressourcen gelten zwischen den Unternehmen innerhalb einer Branche als austauschbar und allgemein verfügbar, durch sie lassen sich damit langfristig keine Rentabilitätsunterschiede erzielen⁵⁷. Der Erfolg hängt vielmehr von der Attraktivität einer Branche ab und davon, wie sich ein Unternehmen innerhalb der Branchenstruktur positioniert. „Der Handlungsspielraum für Unternehmen wird dabei nicht eingeschränkt, sondern auf eine andere Ebene verlagert: Die Branchenwahl und die Abstimmung des strategischen Repertoires auf die jeweilige Branchensituation stehen im Vordergrund⁵⁸. *Porter* nennt fünf Wettbewerbskräfte, deren Intensität die im marktorientierten Ansatz zentrale Branchenattraktivität bestimmen⁵⁹: (1) die Rivalität zwischen den etablierten Branchenanbietern, (2) die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, (3) die Verhandlungsmacht der Zulieferer, (4) die Verhandlungsmacht der Käufer und (5) die Bedrohung durch Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen. Die Stärke dieser Wettbewerbskräfte wird durch bestimmte Charakteristika bestimmt⁶⁰:

⁵² Vgl. Bea und Haas (2005, S. 26).

⁵³ Vgl. Kinzler (2005, S. 17).

⁵⁴ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 26).

⁵⁵ Vgl. Hagen (1995, S. 23).

⁵⁶ Vgl. weiterführend Porter (1990, S. 25).

⁵⁷ Vgl. Eschenbach und Kunesch (1996, S. 7).

⁵⁸ Vgl. Eschenbach und Kunesch (1996, S. 7).

⁵⁹ Vgl. Porter (1990, S. 29–55); zu Knyphausen-Aufseß (1995, S. 53).

⁶⁰ Vgl. im folgenden Porter (1990, S. 29–55) sowie die Sekundärquellen Hagen (1995, S. 25–26); Breyer-Mayländer (2004, S. 80–83), zu Knyphausen-Aufseß (1995, S. 53–54).

(1) Rivalität zwischen den etablierten Branchenanbietern

Die Intensität des Wettbewerbs zwischen den in einer Branche aktiven Unternehmen wird in erster Linie durch die Höhe der Austrittsbarrieren und die strategische Bedeutung des Geschäftsfelds für die jeweiligen Unternehmen bestimmt⁶¹. Indikatoren für den Grad der Intensität sind die Anzahl der Marktteilnehmer und deren Marktanteile.

(2) Bedrohung durch neue Marktteilnehmer

Wie hoch die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer in einer Branche ist, wird vor allem durch die Markteintrittsbarrieren⁶² sowie von der Erfahrung der bereits im Markt aktiven Unternehmen und der entsprechend zu erwartenden Vergeltung bzw. Abwehrreaktionen beeinflusst. Auch die finanzielle Attraktivität (durchschnittliche Renditen und zu erwartendes Marktwachstum) spielt dabei eine wichtige Rolle, die Auswirkungen darauf hat, wie aggressiv neue Marktteilnehmer versuchen werden, in die Branche einzudringen.

(3) Verhandlungsmacht der Zulieferer

Ausschlaggebend für die Verhandlungsmacht der Zulieferer ist der Grad der Konzentration auf Lieferanten und Abnehmerseite sowie der Grad der Standardisierung und die damit zusammenhängende Verfügbarkeit von Alternativprodukten bzw. -lieferanten. Auch die Bedeutung des jeweiligen Zulieferprodukts für Lieferanten und die Abnehmerseite beeinflusst die Verhandlungsmacht wesentlich.

(4) Verhandlungsmacht der Käufer

Vergleichbar zur Macht der Zulieferer ist auch die Verhandlungsmacht der Käufer in erster Linie von der Konzentration auf Anbieter und Käuferseite abhängig. Niedrige Wechselkosten bzw. vorhandenes Potenzial zur Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette wirken sich darüber hinaus entsprechend positiv auf die Verhandlungsmacht der Käufer aus.

⁶¹ Ein Unternehmen, für das die Aktivität in einer bestimmten Branche der Hauptumsatztreiber ist, wird sich möglicherweise deutlich aggressiver verhalten als ein Unternehmen, für das die Aktivität in der gleichen Branche nur eine geringe strategische Bedeutung hat.

⁶² Diese hängen wiederum von Economies of Scale, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen und größenunabhängigen Kostennachteilen ab. Vgl. Breyer-Mayländer (2004, S. 81).

(5) Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte wird einerseits durch die Funktionen der in der jeweiligen Branche angebotenen Produkte und Dienstleistungen und andererseits durch die Preiselastizität der Nachfrage beeinflusst. Eine niedrige Preiselastizität erhöht die Gefahr durch Substitutionsprodukte mit evtl. günstigerer Kosten- und Preisstruktur. Für die Abschätzung des Substitutionsrisikos ist eine Funktionsanalyse der etablierten Produkte wichtige Voraussetzung, auch wenn diese in Hinblick auf völlig neuartige Substitutionsprodukte, die bspw. durch neue Technologien ermöglicht werden, nie eine finale Sicherheit geben kann.

Je stärker diese fünf Wettbewerbskräfte ausgeprägt sind, desto intensiver ist der Wettbewerb in der untersuchten Branche und desto geringer sind die Erfolgsaussichten für die darin agierenden Unternehmen⁶³. Bei schwachem Wettbewerb ist mit höheren Erträgen der aktiven Unternehmen zu rechnen⁶⁴.

Kritiker des marktorientierten Ansatzes bemängeln die starke Orientierung am Absatzmarkt, welche die Rolle von unternehmensinternen Faktoren weitestgehend ausblendet. So schreibt etwa *Kinzler*: „Neben der Identifikation möglicher attraktiver neuer Kundensegmente oder Märkte gilt es also auch, die damit verbundenen organisatorischen Konsequenzen für das Management in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Hierzu gibt der MBV⁶⁵ keinerlei Hinweis.“⁶⁶. Ein weiterer Kritikpunkt im Zusammenhang mit dem marktorientierten Ansatz ist dessen defensive Grundposition. Durch die zentrale Bedeutung der Branchenattraktivität werden Strategien, die auf gänzlich neue Märkte abzielen, systematisch vernachlässigt⁶⁷. Hier können Wettbewerbsvorteile vor allem durch unternehmensinterne Ressourcen entstehen. *Krüger und Homp* schreiben deshalb mit direktem Bezug zu Porters Ansatz, dass er „eigene Stärken der Unternehmung und potentielle Kunden und Märkte nicht zu den Triebkräften des Wettbewerbs zählt. Hierin werden bereits – bei allen Verdiensten – die Grenzen von Porters Ansatz und damit auch

⁶³ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 27).

⁶⁴ Vgl. Nonnenmacher (2008, S. 16) und die dort genannten Quellen.

⁶⁵ MBV: Market-Based-View.

⁶⁶ Kinzler (2005, S. 19).

⁶⁷ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 27) und allgemein Hamel und Prahalad (1994, S. 30): „The tools of segmentation analysis, industry structure analysis, and value chain analysis are eminently useful in context of clearly defined markets, but what help are they when the market doesn't yet exist?“

des marktorientierten Denkens deutlich⁶⁸. Des Weiteren wird von Kritikern bemängelt, dass Porter zwar intensiv auf einzelne Einflussfaktoren eingeht, er dem Analytiker aber keinen methodischen Entwurf zur Beurteilung der Faktoren an die Hand gibt⁶⁹.

2.1.2.2 *Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements*

Im Mittelpunkt des *ressourcenorientierten Ansatzes* stehen die Qualität der Ressourcen und die entsprechende Ressourcenallokation⁷⁰ im Unternehmen, die über dauerhaften überdurchschnittlichen Erfolg eines Unternehmens entscheiden⁷¹. Während dem marktorientierten Ansatz eine Outside-In-Perspektive zugrunde liegt, steht beim ressourcenorientierten Ansatz die Inside-Out-Perspektive im Vordergrund⁷². Statt eines defensiven Strategiefokus dominiert eine tendenziell offensive Denkweise: Durch Kompetenztransfer ist die Weiterentwicklung alter und der Aufbau neuer Märkte sowie die Beeinflussung der Wettbewerbskräfte möglich⁷³. Die dem ressourcenorientierten Ansatz zugrundeliegende ökonomische Theorie geht auf *Penrose* zurück, der die Aufgabe des Unternehmens in der Schaffung von Innovationen durch neuartige Ressourcen sieht⁷⁴. In seiner grundlegenden Arbeit „The Theory of the Growth of the Firm“ stellt *Penrose* einen kausalen Zusammenhang zwischen den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens und dessen Wettbewerbsvorteilen dar und legt damit den Grundstein für die dem hier diskutierten Ansatz zugrunde liegende ressourcenorientierte Erklärung von Wettbewerbsvorteilen⁷⁵. Seine Idee, Unternehmen als eine Kombination von verschiedenen Ressourcen zu betrachten, fand lange Zeit allerdings vergleichsweise wenig Beachtung⁷⁶. Nachdem die Forschung rund um das strategische Management von Unternehmen vor allem in den 1970er und 1980er Jahren stark durch marktorientierte

⁶⁸ Krüger und Homp (1996b, S. 2).

⁶⁹ Vgl. Nonnenmacher (2008, S. 16) und die dort genannten Quellen.

⁷⁰ „Als Ressource eines Unternehmens werden grundsätzlich alle Vermögenswerte und Fähigkeiten bezeichnet, über die ein Unternehmen verfügen kann“. Proff (2002, S. 23).

⁷¹ Vgl. Proff (2002, S. 23).

⁷² Vgl. Bea und Haas (2005, S. 28).

⁷³ Vgl. Krüger und Homp (1996b, S. 5).

⁷⁴ Vgl. Penrose (1959); zu Knyphausen-Aufseß (1995, S. 82); Bea und Haas (2005, S. 28).

⁷⁵ Vgl. Penrose (1959); Kor und Mahoney (2004, S. 184).

⁷⁶ Vgl. Wernerfelt (1984, S. 171). Wernerfelt verweist lediglich auf die Arbeit von Rubin (1973), in welcher Penroses Grundgedanke aufgenommen wird.

Konzepte beeinflusst war, vermehrten sich in der zweiten Hälfte der 1980er und vor allem in den 1990er Jahren die Forschungsarbeiten, denen eine ressourcenorientierte Sichtweise zugrunde liegt⁷⁷. So lassen sich mittlerweile einige grundlegende Charakteristiken des ressourcenorientierten strategischen Managements zusammenfassen:

Eine erfolgreiche Strategie muss der ressourcenorientierten Denkweise zufolge spezifisch und maßgeschneidert in Hinblick auf die Ressourcen der jeweiligen Unternehmung sein, sodass die höchsten Gewinne in spezifischen Umwelten erreicht werden⁷⁸. „Das Hauptaugenmerk des Managements muss sich gemäß dieser Denkschule auf die Kultivierung von Ressourcen und Fähigkeiten richten. Der Wettbewerb findet nicht mehr auf Ebene der Geschäftsfelder, sondern auf der Unternehmungsebene statt“.⁷⁹ Dem ressourcenorientierten Ansatz liegen vier Grundannahmen zugrunde⁸⁰:

1. **Unternehmensspezifität:** Die langfristig gewachsene Einbindung einer bestimmten Ressource in den spezifischen Unternehmenskontext führt zu einer Ressourcenproduktivität, welche über dem Niveau liegt, das konkurrierende Unternehmen mit dieser Ressource erzielen könnten. Durch die Unternehmensspezifität ergibt sich dadurch ein besonders hohes Rentenpotenzial bestimmter Ressourcen.
2. **Unvollkommener oder nicht existenter Faktormarkt:** Die unterschiedlichen Erwartungen der Marktteilnehmer hinsichtlich des zukünftigen Wertes einer bestimmten Ressource führen dazu, dass Unternehmen Renten durch die Fehlbeurteilung dieser Ressourcen durch konkurrierende Firmen generieren können. Ein solches Phänomen der Informationsasymmetrie gilt als wesentliche Ursache für die Entstehung eines unvollkommenen Faktormarktes⁸¹. Informationsasymmetrien können vor allem im Zusammenhang mit Ressourcen auftreten, welche eine

⁷⁷ Stellvertretend sei hier auf die Arbeiten von Dierickx und Cool (1989), Barney (1991) und Rasche (1994) verwiesen.

⁷⁸ Vgl. Kinzler (2005, S. 36).

⁷⁹ Krüger und Homp (1996b, S. 3).

⁸⁰ Vgl. im Folgenden Habann (1999, S. 3–6) und die dort genannten Quellen.

⁸¹ Habann (1999, S. 4) führt mit Bezug auf Wied-Nebbeling (1994) aus, dass sich ein vollkommener Markt u. a. durch eine vollkommene Markttransparenz, die Homogenität der Güter und die Abwesenheit von persönlichen, zeitlichen oder räumlichen Präferenzen kennzeichnet. Für eine ausführliche Beschreibung aller Merkmale eines vollkommenen Marktes siehe auch Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997, S. 4229–4230).

hohe Dynamik des Preises und der Qualität am Beschaffungsmarkt sowie der Nutzenstiftung auf Absatzmärkten aufweisen. Für bestimmte Ressourcen existiert hingegen gar kein Faktormarkt, da diese eine hochspezifische Nutzungskorrelation aufweisen und ihr Wert in einer bestimmten Nutzungssituation dauerhaft höher als in jeder anderen ist. Habann nennt als Beispiel hierfür mit Bezug auf *Dierickx* die Ressource einer ausgeprägten Unternehmensreputation.⁸²

3. **Ressourcenimmobilität:** Zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt eine Ressource dann, wenn eine anhaltende Immobilität gegeben ist. Die Unvollkommenheit des Faktormarktes darf demnach nicht temporärer Natur sein. Insbesondere bei immateriellen Ressourcen spielen die Verfügungsrechte über eine spezifische Ressource eine zentrale Rolle in Hinblick auf die Mobilität derselben. Verfügungsrechte sind unterteilbar in das Recht zur Nutzung des Gutes, das Recht zur Einbehaltung der daraus resultierenden Erträge, das Recht zur Modifikation des Gutes und das Recht zur Veräußerung des Gutes. Sie schützen den Ressourcenbesitzer vor unerlaubter Nutzung einer immateriellen Ressource durch die Konkurrenz und können somit zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führen.

4. **Ressourcenheterogenität:** Im Gegensatz zum marktorientierten Ansatz geht der ressourcenorientierte Ansatz von einer Heterogenität zwischen Unternehmen bezüglich der von ihnen kontrollierten strategisch bedeutsamen Ressourcen aus. Durch Imitationshürden bezüglich dieser Ressourcen wird die Heterogenität aufrechterhalten. *Wernerfelt* bezeichnet diese Hürden als „resource position barriers“ und bringt diese mit den im marktorientierten Ansatz bedeutenden Markteintrittsbarrieren in Zusammenhang. Demnach muss eine „resource position barrier“ gleichzeitig zu einer Markteintrittsbarriere führen, wenn aus ihr ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil resultieren soll, da ansonsten ein Markteintritt über Substitute möglich wäre⁸³. Habann weist in diesem Zusammenhang auf die Entwicklungslinie von branchenbezogenen Markteintrittsbarrieren zu firmenindividuellen Ressourcenbarrieren hin.

⁸² Vgl. Habann (1999, S. 5); Dierickx und Cool (1989, S. 1505).

⁸³ Vgl. Wernerfelt (1984, S. 172 f.); Habann (1999, S. 6).

Im direkten Zusammenhang mit diesen Grundannahmen des ressourcenorientierten Ansatzes zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen steht die Frage nach den Eigenschaften, welche eine Ressource aufweisen muss, um zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu führen. Im Folgenden wird deshalb das Konzept der Kernressourcen, welche den zentralen Begriff im ressourcenorientierten Ansatz darstellen⁸⁴, näher erläutert.

Die Orientierung zu einer stärker ressourcenorientierten Sichtweise in den 1990er Jahren manifestiert sich nicht zuletzt auch in den zahlreichen Diskussionen und Versuchen der Begriffsbestimmung in Bezug auf Kernressourcen und Kernkompetenzen. So weisen bspw. *Buchholz und Olemotz* auf die starke Präsenz des Ausdrucks der Kernkompetenzen in Wissenschaft und Praxis hin: „Einer der schillerndsten und meistgebrauchten Begriffe der aktuellen Managementdiskussion ist zweifelsohne der Begriff der Kernkompetenzen“⁸⁵.

In der Literatur hat sich „kein einheitliches Begriffsverständnis durchsetzen können noch existiert eine geschlossene Gesamtdarstellung“⁸⁶ des Konzeptes der Kernressourcen. Eine zusammenfassende und sorgfältig begründete Definition liefert Habann. Demnach konstituiert die Erfüllung dreier Merkmale eine Kernressource⁸⁷:

1. **Die Fähigkeit zur Nutzenstiftung:** Um zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu führen, muss eine Ressource die Fähigkeit zur Nutzenstiftung besitzen. Dabei wird in der Literatur bislang selten der Versuch unternommen, diese Eigenschaft weiter zu spezifizieren. Dies erscheint um so verwunderlicher, als insbesondere diese Eigenschaft einer Kernressource sehr unpräzise und durch heterogene Definition des zu stiftenden Nutzens für beinahe beliebige Ressourcen zutreffend scheint. *Habann* konkretisiert den durch eine Kernressource zu stiftenden Nutzen deshalb, indem er als zwingende Voraussetzung einer solchen, die

⁸⁴ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 35). *Buchholz und Olemotz* sprechen allerdings von „Kernkompetenzen“ statt von „Kernressourcen“. Auf die Unterschiede der beiden Begriffe wird im Folgenden noch einzugehen sein.

⁸⁵ Buchholz und Olemotz (1995, S. 15).

⁸⁶ Buchholz und Olemotz (1995, S. 35).

⁸⁷ Vgl. im Folgenden Habann (1999, S. 7 ff.). Die hier dargestellte Definition ist nicht exakt deckungsgleich, doch aber ähnlich zu Barneys bekanntem *VRIN-Schema*: Ressourcen sind danach dann „strategische Assets“, wenn sie wertvoll (valuable), selten (rare), von der Konkurrenz nicht imitierbar (inimitable) und nicht substituierbar (nonsubstitutable) sind. Vgl. weiterführend Barney (1986); Barney (1991).

Fähigkeit zur Erzielung von Kosten- oder Leistungsvorteilen bzw. Renten definiert⁸⁸.

2. **Die Nicht-Imitierbarkeit:** Die mangelnde Fähigkeit der Konkurrenten, eine Ressource imitieren zu können, stellt ein zentrales Merkmal einer Kernressource dar. Vier Imitationsbarrieren beeinflussen das Ausmaß der Imitierbarkeit einer Ressource:

(1) *Inneffizienz der Zeitkompression:* Die Zeit, welche für die Entwicklung einer Kernressource benötigt wird, lässt sich nicht verkürzen, ohne dabei einen überproportionalen Anstieg der Kosten zu akzeptieren. Somit besitzt die Zeit selbst eine strategische Bedeutung zur Etablierung von Wettbewerbsvorteilen. Bspw. lassen sich der Aufbau einer Marke oder technologische Innovationsprozesse nicht beliebig zeitlich komprimieren.

(2) *Unklarheit der Kausalitätsbeziehung:* Die Kausalitätsbeziehung zwischen Unternehmenserfolg und den eingesetzten Ressourcen ist nicht trivial. Sie lässt sich nicht eindeutig aus der Existenz und dem Zusammenwirken einzelner Ressourcen ableiten⁸⁹. Durch diesen unklaren Zusammenhang wird so lange ein Wettbewerbsvorteil gesichert, bis mindestens ein Unternehmen den Zusammenhang aufdeckt, da dann durch den Abfluss von Know-how die Imitationsbarrieren aufgehoben werden. *Habann* weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein Unternehmen durch eigenen Wissenszuwachs den eigenen Wettbewerbsvorteil zerstören kann.

(3) *Existenz von Multiplikatoreffekten:* Bei der Entwicklung bestimmter Ressourcen lassen sich Effizienzvorteile nutzen, welche die weitere Ressourcenakkumulation erleichtern. *Dierickx und Cool* sprechen in diesem Zusammenhang von

⁸⁸ *Habann* untersucht dabei die unterschiedlichen Arten einer ökonomischen Rente: die sog. *Ricardo-Rente* als Resultat der begrenzten Verfügbarkeit einer Ressource (bspw. wertvoller Grundbesitz oder privilegierter Zugriff auf eine Ressource aufgrund staatlicher Regulierung), die zeitlich begrenzte *Entrepreneur- oder Schumpetersche Rente* als Resultat einer erfolgreichen Innovation (bspw. Schutzrechte) und die *Monopolrente* als Resultat von Markteintrittsbarrieren (bspw. etablierte Marken). Dabei räumt er ein, dass die Betrachtung von Renten als Form des Ressourcennutzens zwar einen ersten Systematisierungsansatz darstellt, daraus allerdings nur begrenzte Handlungsempfehlungen für den systematischen Aufbau entsprechender Kernressourcen abzuleiten sind, da die Generierung der beschriebenen Renten von zufälligen Entwicklungen unterstützt sein kann, welche ex ante nicht erkennbar sind. Vgl. ausführlich *Habann* (1999, S. 10–12).

⁸⁹ Das dieser Annahme zugrunde liegende Konzept wird als „causal ambiguity“ bezeichnet und findet in diversen Forschungsarbeiten zum ressourcenorientierten Ansatz Beachtung. Vgl. *Habann* (1999, S. 13) und stellvertretend für weitere Quellen *Barney* (1991); *Dierickx und Cool* (1989).

Asset Mass Efficiencies und führen aus: „Sustainability will be enhanced to the extent that adding increments to an existing asset stock is facilitated by possessing high levels of that stock. The underlying notion is that ‘success breeds success’“⁹⁰. Als Beispiel für den Multiplikatoreffekt einer Kernressource führt *Habann* die Ressource einer „etablierten Kundenbasis“ für ein Kreditkartenunternehmen an.⁹¹ Auch auf die Medienbranche lässt sich dieses Beispiel hervorragend übertragen: So dürften die in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre entstandenen großen Social Communities im Internet enorm von den beschriebenen Multiplikatoreffekten profitiert haben. Ihr Nutzen für die Mitglieder – und damit ihr eigener Wettbewerbsvorteil – steigt mit zunehmender Mitgliederzahl.

(4) *Ressourcenverbundenheit*: Je stärker das Zusammenspiel einzelner Ressourcen im Leistungserstellungsprozess desto höher ist die resultierende Imitationshürde, da einzelne Ressourcen für sich genommen ihr Nutzenpotenzial nicht oder nur geringfügig entfalten können.

3. **Die Nicht-Substituierbarkeit**: Als drittes konstituierendes Merkmal einer Kernressource ist neben der Fähigkeit zur Nutzenstiftung und der Nicht-Imitierbarkeit die Nicht-Substituierbarkeit anzuführen. Der Wettbewerbsvorteil, der durch eine gegebene Nicht-Imitierbarkeit einer Ressource entsteht, schwindet, wenn der Nutzen selbiger Ressource durch eine andersartige Ressource hergestellt werden kann. So argumentieren *Dierickx und Cool*: „Even when (...) imitation is not a major threat, asset stocks may still be vulnerable to substitution by different asset stocks. The fundamental danger lies in the fact that successful substitution threatens to render the original asset stocks obsolete, typically because they no longer create value to the buyer“⁹². *Habann* weist darauf hin, dass die Unterscheidung zwischen Imitation und Substitution in der Literatur nicht immer trennscharf vorgenommen wird⁹³, und plädiert für eine klare Differenzierung der beiden Kriterien. Die Nicht-Substituierbarkeit einer Ressource ist im

⁹⁰ Dierickx und Cool (1989, S. 1507).

⁹¹ Vgl. Habann (1999, S. 14).

⁹² Dierickx und Cool (1989, S. 1509).

⁹³ So z. B. bei Barney (1991), der die Imitation als eine von zwei Möglichkeiten der Substitution einer Ressource sieht. Vgl. Habann (1999, S. 16).

besonderen Maße von der Umweltdynamik abhängig und kann lediglich temporärer Natur sein. So kann der durch einzelne Ressourcen erzeugte Wettbewerbsvorteil schwinden, wenn der generierte Nutzen bspw. durch neue Technologien gleichermaßen erzeugt werden kann.

Eine Ressource ist dieser Darstellung folgend also nur dann eine Kernressource, wenn alle drei der erläuterten konstituierenden Merkmale gegeben sind. In der vorliegenden Arbeit wird dieser Definition gefolgt.

Die Begriffsvielfalt rund um das Thema der Kernressourcen – in der Literatur und Praxis ist u. a. in diesem Zusammenhang auch häufig von Kernkompetenzen und Strategic Assets die Rede⁹⁴ – führt zu der Notwendigkeit einer Systematisierung der unter diesem Begriff zusammengefassten Unternehmenswerte. Kernressourcen lassen sich in zwei wesentliche Kategorien trennen: Zum einen umschließt der Begriff die Kernkompetenzen eines Unternehmens, zum anderen bezeichnet er auch alle existierenden strategischen Vermögenswerte⁹⁵. Diese konzeptionelle Unterscheidung in Kompetenzen und Vermögenswerte im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes wird von verschiedenen Vertretern dieses Forschungsgebiets getroffen⁹⁶. *Hall* klassifiziert in seiner Analyse immaterielle Ressourcen in „skills“ und „assets“⁹⁷, auch *Aaker* trifft diese Unterscheidung⁹⁸.

Viele Autoren widmen sich im Zusammenhang mit dem ressourcenorientierten Ansatz allerdings vorwiegend dem Begriff der Kernkompetenzen⁹⁹, dessen vielfache Verwendung in den 1990er Jahren bereits thematisiert wurde. Ein einheitliches Begriffsverständnis hat sich in der Literatur allerdings bislang nicht herausgebildet¹⁰⁰. Der Begriff der Kernkompetenzen geht zurück auf *Prahalad und Hamel*¹⁰¹, die damit im Wesentli-

⁹⁴ Einen guten Überblick über wichtige Arbeiten zum ressourcenorientierten Ansatz, die darin verwendeten Begrifflichkeiten sowie die entsprechenden inhaltlichen Ressourcenkonzepte liefert Habann (1999), S. 296.

⁹⁵ Vgl. Habann (1999, S. 22).

⁹⁶ Vgl. Habann (1999, S. 23).

⁹⁷ Vgl. Hall (1992, S. 136).

⁹⁸ Vgl. Aaker (1989, S. 91).

⁹⁹ Vgl. bspw. Rasche (1994). Dabei werden Kernkompetenzen von einigen auch als Gesamtmenge von Ressourcen und Fähigkeiten angesehen. So definieren *Krüger und Homp* den Begriff wie folgt: „Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert“. *Krüger und Homp* (1996a, S. 11).

¹⁰⁰ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 35).

¹⁰¹ Vgl. *Prahalad und Hamel* (1990, S. 79 f.).

chen die Beherrschung von Basistechnologien umschrieben¹⁰². Die eindeutige Abgrenzung zwischen Kernkompetenzen und strategischen Vermögenswerten, der hier gefolgt werden soll, bezieht sich auf die Erscheinungsform dieser Kernressourcen: Unter dem Begriff **Kernkompetenz** sind demnach alle **Fähigkeiten** eines Unternehmens zu verstehen, welche die oben dargelegten konstituierenden Merkmale erfüllen. Dies können z. B. die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens oder ein besonderes Qualitätsmanagement sein. Als **strategische Vermögenswerte** sind dagegen alle **Vermögensgegenstände** eines Unternehmens zu bezeichnen, welche die beschriebenen konstituierenden Merkmale erfüllen. Diese können materieller Natur, wie bspw. strategisch bedeutsamer Grundbesitz, oder immaterieller Natur, wie bspw. spezifische Schutzrechte oder die Markenreputation eines Unternehmens, sein¹⁰³. *Habann* stellt die Hypothese auf, „dass besonders wertvolle Kernressourcen durch eine Interaktion dieser beiden Kernressourcentypen entstehen, d. h. immer dann, wenn Kernkompetenzen für das Management strategischer Vermögenswerte eingesetzt werden“¹⁰⁴. Unstrittig ist, dass die Kombination mehrerer (Kern-)Ressourcen zu Ressourcenbündeln die Imitierbarkeit erschwert, weil das Zusammenspiel verschiedener Ressourcen auch die Intransparenz der Kausalitätsbeziehung zwischen den Einzelressourcen und dem Unternehmenserfolg erhöht. Das Nutzenpotenzial eines solchen Ressourcenbündels kann somit die Summe der Einzelressourcen deutlich übersteigen¹⁰⁵. Auch *Aaker* deutet an, dass Unternehmenserfolg oft auf einem Zusammenspiel verschiedener Kräfte bzw. Ressourcen beruht und Einzelressourcen auf einer niedrigeren, grundlegenden Ebene definiert werden und ihren Beitrag zum Erfolg leisten: „...a single asset or skill could seem to be the basis for success. However, these results suggest that multiple strengths are needed in order to compete

¹⁰² Vgl. Krüger und Homp (1996a, S. 1); Habann (1999, S. 23); Prahalad und Hamel (1990).

¹⁰³ Für eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Systematisierung von Kernressourcen vgl. Habann (1999, S. 23 f.). In den meisten Fällen handelt es sich bei strategischen Vermögenswerten um immaterielle Güter. Diesen wird in der Kernressourcen-Diskussion dementsprechend die überwiegende Aufmerksamkeit gewidmet: „Aus ressourcenorientierter Sicht rekrutieren sich potentielle Kernkompetenzen und strategische Vermögenswerte des Unternehmens (...) zumeist aus dem Kreis immaterieller Ressourcen“. Habann (1999, S. 118). Dennoch soll an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen werden, dass auch materielle Vermögensgegenstände eine Kernressource darstellen können. So ist bspw. der Grundbesitz im Hotel- oder Gastronomiegewerbe als Kernressource zu bezeichnen, wenn es sich um eine einmalige, nicht zu ersetzende Lage handelt, aus der ein klarer Wettbewerbsvorteil resultiert. Handelt es sich nicht um unternehmenseigenen Grundbesitz, kann aus diesem materiellen Vermögenswert allerdings auch eine immaterielle Kernressource bspw. in Form eines zeitlich garantierten Miet- bzw. Pachtvertrags werden.

¹⁰⁴ Habann (1999, S. 23, 67).

¹⁰⁵ Vgl. hierzu auch Collis und Montgomery (1995, S. 123).

successfully and that assets and skills are defined at a more specific and detailed level“¹⁰⁶.

Die zentrale Bedeutung von Kernressourcen im Rahmen eines ressourcenorientierten strategischen Managements ergibt sich aus der Tatsache, dass aufgrund ihrer Einmaligkeit durch sie ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil entsteht. Vertreter der ressourcenorientierten Sichtweise fordern deshalb, dass die Konzentration des strategischen Managements noch stärker auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Kernressourcen gelenkt werden sollte¹⁰⁷. *Aaker* stellte bereits im Jahr 1989 heraus, dass bspw. in den USA zu wenig Managementfokus auf den langfristigen Aufbau von entsprechenden Ressourcen gelegt wird: „Instead of a strategic focus upon assets and skills, U.S. management too often is driven by short-term measures such as sales, market share, ROI, or ROA. As a result, there is a temptation to overinvest in fast-payoff projects such as sales promotions (...) and to milk assets instead of creating new ones“¹⁰⁸. Die Forschung, die sich mit der Konzeption eines aktiven Kernressourcenmanagements befasst, steht allerdings auch heute noch am Anfang¹⁰⁹.

Als Kritikpunkt des ressourcenorientierten Ansatzes wird angeführt, dass die rein interne Betrachtungsweise die Dynamik der Umwelt vernachlässige. Des weiteren greift der Ansatz, so die Kritiker, bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zu kurz, da Ressourcen nur in Verbindung mit der Erzeugung marktfähiger Produkte einen Wert darstellen können¹¹⁰. *Buchholz und Olemotz* weisen ferner darauf hin, dass im Gegensatz zur marktorientierten Sichtweise der ressourcenorientierte Ansatz eine anerkannte und geschlossene Gesamtdarstellung vermissen lässt, und führen die terminologische Vielfalt und uneinheitliche Begriffsverwendung als einen Kritikpunkt an¹¹¹. Als weitere Schwachstelle kann die systematische Vernachlässigung von jungen Unternehmen bzw. Unternehmen, die sich erst in der Gründungsphase befinden, genannt werden. *Montgomery* führt hierzu aus: „The resource based-view has little to say about entrepreneurs,

¹⁰⁶ Aaker (1989, S. 96).

¹⁰⁷ Wernerfelt (1984, S. 173) bestätigt die Bedeutung der Ressourcenbasis für den Wettbewerbsvorsprung eines Unternehmen: „What a firm wants to create a situation where its own resource position directly or indirectly makes it more difficult for others to catch up“.

¹⁰⁸ Aaker (1989, S. 92).

¹⁰⁹ Einen konzeptionellen Ansatz für ein Kernressourcenmanagement erarbeitet Habann (1999).

¹¹⁰ Krüger und Homp konstatieren in diesem Zusammenhang: „Über die Relevanz von Ressourcen und Fähigkeiten entscheidet der Markt“. Krüger und Homp (1996b, S. 7).

those whose inventory of resources is remarkably thin”¹¹². Ferner gibt der ressourcenorientierte Ansatz wenig Hinweise, wie Kernressourcen systematisch entwickelt werden können und beschränkt sich im Kern auf die Erklärung des Zusammenhangs zwischen (gegebenen) Kernressourcen und Unternehmenserfolg¹¹³. Aufgrund der beschriebenen Merkmale einer Kernressource ist die gezielte Entwicklung einzelner Ressourcen zu einer Kernressource keineswegs trivial¹¹⁴.

Die vorstehenden Ausführungen sollen als Überblick über die wesentlichen Merkmale des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements genügen. In Kap. 2.2.2 wird die ressourcenorientierte Betrachtungsweise wieder aufgegriffen und Ergebnisse wichtiger empirischer Arbeiten dargelegt, dabei liegt der Fokus auf dem Zusammenhang zwischen ressourcenorientiertem Ansatz und der Diversifikation von Unternehmen.

Abb. 5 stellt die Grundzüge und wesentlichen Kritikpunkte des ressourcen- und des marktorientierten Ansatzes noch einmal gegenüber. Die evidenten Kritikpunkte und Unzulänglichkeiten der beiden Ansätze in Hinblick auf das strategische Management haben zu verstärkten Bemühungen um eine Integration beider Theorien geführt. Diese Synthese der beiden Ansätze ist Bestandteil des folgenden Teilkapitels.

¹¹¹ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 15–16).

¹¹² Montgomery (1995, S. 262). Vgl. hierzu auch Habann (1999, S. 263).

¹¹³ Die Frage, wie ein Unternehmen zu Kernressourcen gelangt, hat in der Wissenschaft bislang vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit gefunden. Vgl. Fey (2000, S. 280); Rasche (1994, S. 159–160). Allgemein wird die Existenz von Meta- und Basiskompetenzen als Grundlage für die Herausbildung von Kernkompetenzen angeführt. Vgl. Fey (2000, S. 281) und die dort genannten Quellen.

¹¹⁴ Dies ist auf die inhärente Eigenschaft einer jeden Kernressource zurückzuführen, dass sie nicht imitierbar und nicht substituierbar ist und damit – zumindest was die durch das Unternehmen selbst beeinflussbaren Entwicklungsmechanismen anbelangt – eine hohe Komplexität und Intransparenz der Entwicklungsschritte mit sich bringt.

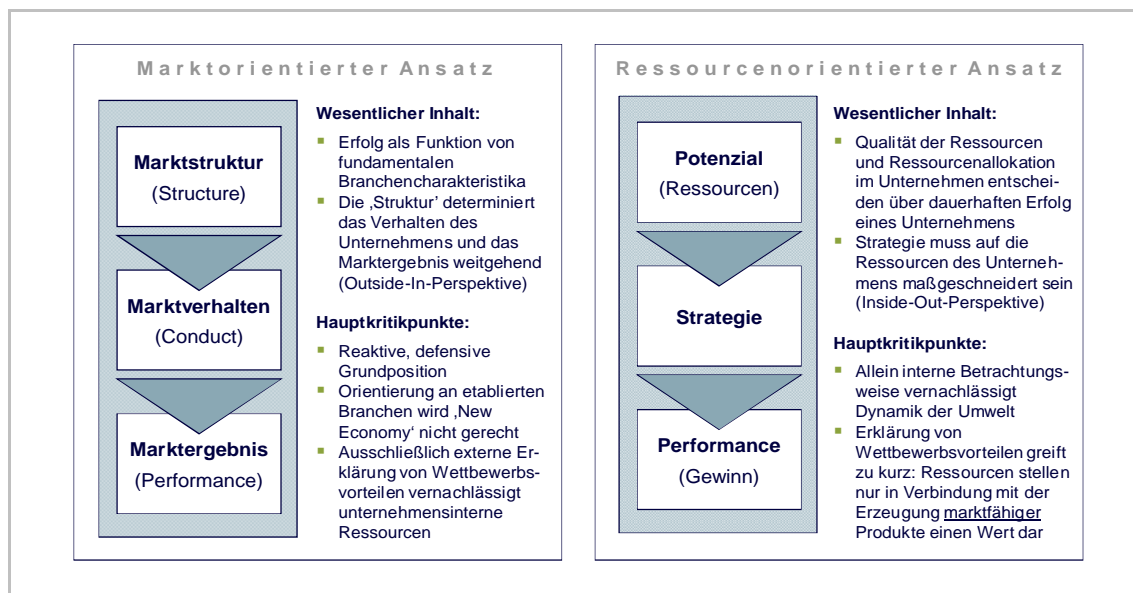


Abbildung 5: Markt- und ressourcenorientierter Ansatz im Vergleich

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Bea und Haas (2005); zu Knyphausen-Aufseß (1995))

2.1.2.3 Synthese der Ansätze

Die Konzeption des strategischen Managements stellt eine Weiterentwicklung der reinen strategischen Planung dar¹¹⁵ und umfasst neben der Planung auch die Aufgaben der Realisation und Kontrolle¹¹⁶. Durch die Entwicklung eines ganzheitlichen strategischen Managements in den 1980er Jahren, das über die rein planerischen Tätigkeiten der strategischen Planung hinausging, rückten neben der Umweltanalyse unternehmensinterne Faktoren stärker in den Fokus der Betrachtung. Die strategische Bedeutung von weichen Faktoren wie dem Personal sowie der Organisation, Unternehmenskultur und Information wurde erkannt, und der Gedanke eines notwendigen „strategischen Fits“ zwischen externen und internen Faktoren bekam eine neue Bedeutung¹¹⁷. So mehren sich auch die Untersuchungen, die sich mit der Synthese des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements auseinandersetzen. Die beiden in ihren Ursprüngen und Kernaussagen eher gegensätzlichen Theorien werden dabei nicht

¹¹⁵ Vgl. Kreikebaum (1997, S. 22).

¹¹⁶ Vgl. Voigt (1993, S. 45).

¹¹⁷ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 14).

mehr als singuläre Ansätze betrachtet, sondern als komplementäre Konzepte, die es bei der Strategiefindung und -implementierung zu integrieren gilt.

Bereits im Jahr 1984 stellt *Wernerfelt* fest: „For the firm, resources and products are two sides of the same coin. (...) Both perspectives on the firm are reflected in the literature on strategic management. The traditional concept of strategy (...) is phrased in terms of the resource position (strengths and weaknesses) of the firm, whereas most of our formal economic tools operate on the product-market side“¹¹⁸. *Krüger und Homp* nennen als ein Argument für die Notwendigkeit der Integration beider Ansätze die altbekannte Aufgabe des strategischen Managements, „am Beginn des Strategieprozesses sowohl eine Umfeldanalyse wie eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen“ vorzunehmen¹¹⁹. Auch *Buchholz und Olemotz* verweisen auf den Prozess der Strategiebildung, insbesondere auf den Prozess der formalen Geschäftsstrategieplanung nach *Hax und Majluf*, und deuten heraus, dass dieser sich in eine externe (Umfeldanalyse) und eine interne (Unternehmensanalyse) Dimension gliedert¹²⁰ (Abb. 6). *Krüger und Homp* merken darüber hinaus an, dass sich die Sichtweise eines Unternehmens durchaus auch situativ ändern kann, und je nach Stadium innerhalb des Markt- und Produktlebenszyklus mal eine stärker ressourcen- und mal eine stärker marktorientierte Betrachtungsweise vorherrschen kann.¹²¹ Des weiteren bringen sie als Argument für eine Synthese der beiden Ansätze hervor, dass die Relevanz von Ressourcen durch den aktuellen und zukünftigen Markt bestimmt wird und deshalb der ressourcenorientierte Ansatz nicht auf die Marktperspektive verzichten kann¹²². Nicht zuletzt bedingt auch die von Vertretern des ressourcenorientierten Ansatzes geforderte Selektion der Marktumfelder, in denen die entwickelten Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil bieten¹²³, folglich auch eine Betrachtung externer Marktcharakteristika.

¹¹⁸ Wernerfelt (1984, S. 171). Auch Buchholz und Olemotz (1995, S. 27) sprechen von „zwei Seiten derselben Medaille“ und Krüger und Homp (1996b, S. 6) veranschaulichen: „Ein Streit darüber, welcher der beiden Ansätze „richtig“ sei, wäre ebenso sinnlos wie die Frage, ob das rechte oder das linke Auge für das Sehen wichtiger ist“.

¹¹⁹ Krüger und Homp (1996b, S. 6).

¹²⁰ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 29); Hax und Majluf (1991, S. 34).

¹²¹ Vgl. Krüger und Homp (1996b, S. 7).

¹²² Vgl. Krüger und Homp (1996b, S. 7).

¹²³ Vgl. hierzu bspw. Aaker (1989, S. 92): „The essence of strategic management is the development and maintenance of meaningful assets and skills and the selection of strategies and competitive arenas such that those assets and skills form SCAs“. SCA steht dabei für Sustainable Competitive Advantage, also einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil.

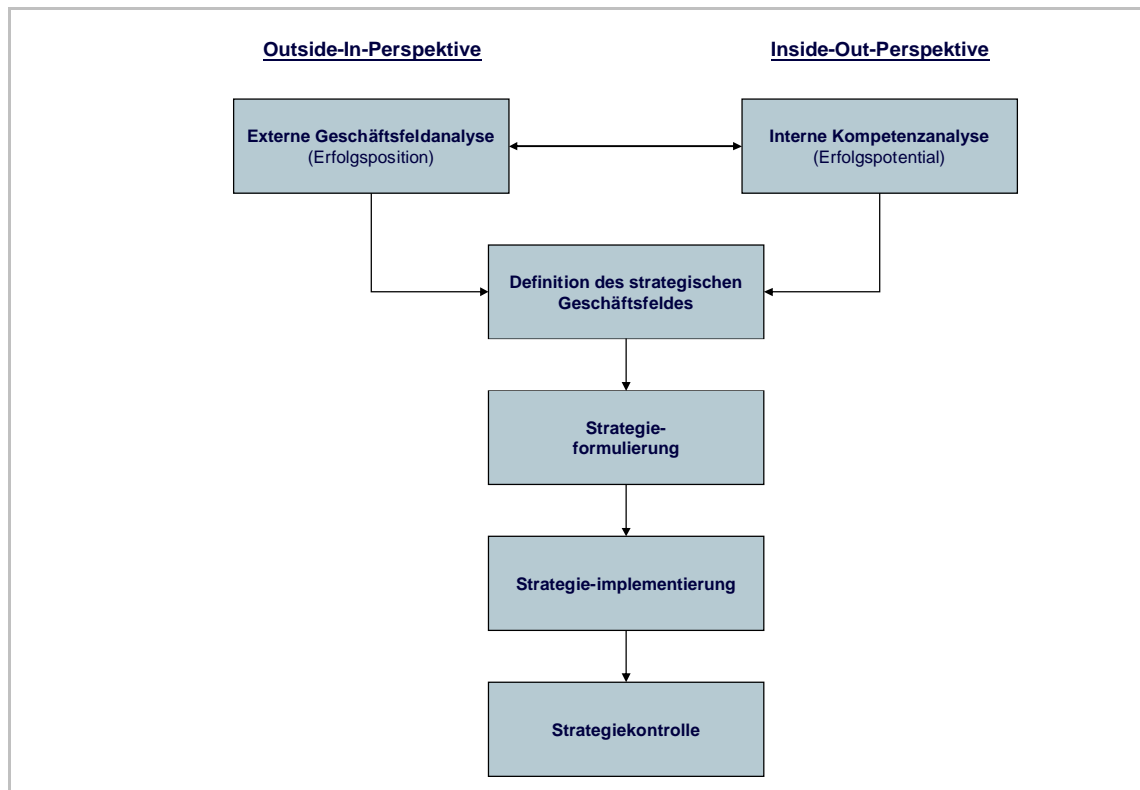


Abbildung 6: Prozess der formalen Geschäftsfeldstrategieplanung nach Hax und Majluf

(Quelle: Hax und Majluf (1991, S. 34))

Wenn also im Rahmen des (neueren) strategischen Managements sowohl die externe als auch interne Betrachtungsweise für die Strategiefindung herangezogen wird, sollte dies als deutliches Indiz dafür verstanden werden, dass die zugrunde liegende Theorie zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen nicht allein auf einer ressourcen- oder einer marktorientierten Sichtweise beruhen darf. Für die instrumentelle Integration liefert der Portfolio-Ansatz, welcher eines der bedeutendsten Analyseinstrumente im strategischen Management darstellt, einen wichtigen Beitrag. Auch wenn eine Vielzahl unterschiedlicher Portfolio-Ausprägungen existiert, lässt sich in den meisten Fällen ein ähnlicher Grundaufbau feststellen: „Die beiden Matrixdimensionen repräsentieren in der Regel eine externe, von der Unternehmung nicht unmittelbar zu beeinflussende Umfelddimension (Erfolgsdimension) und eine interne, beeinflussbare Unternehmensdimension (Erfolgspotential)“¹²⁴. Portfolio-Darstellungen erfüllen in den meisten Fällen eher eine di-

¹²⁴ Buchholz und Olemotz (1995, S. 30–31).

daktische bzw. Visualisierungsfunktion¹²⁵. Sie stellen das Ergebnis der dahinterliegenden Analysen, welche oftmals auf multiplen Bewertungskriterien je Matrixdimension basieren, systematisch dar und ermöglichen durch den zweidimensionalen Aufbau eine einfache Kategorisierung der Bewertungsobjekte.

In dieser Logik vereinen *Buchholz und Olemotz* die ressourcen- und marktorientierte Sicht in einem Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portfolio mit den Achsen „Geschäftsfeldattraktivität“ und „Verfügbarkeit von Kernkompetenzen“¹²⁶ (Abb. 7). Für die Bewertung der externen Dimension empfehlen die Autoren, problemangepasste Beurteilungskriterien zugrunde zu legen und nennen die von Porter eingeführten Triebkräfte des Wettbewerbs als mögliche Indikatoren¹²⁷. Die Bewertung der Verfügbarkeit von Kernkompetenzen lösen *Buchholz und Olemotz* durch die Analyse der Ausprägung von zugrunde liegenden Basiskompetenzen. Dabei gehen sie allerdings nicht näher auf die inhaltliche Ausgestaltung einer solchen Analyse ein. *Habann* greift den Gedanken von *Buchholz und Olemotz* auf und spricht sich für unternehmensweite Ressourcen-Geschäftsfeld-Portfolios zur Lenkung von Kernressourcen in die attraktivsten Verwendungsarten aus¹²⁸. Dieser Gedanke wird auch in der vorliegenden Untersuchung als ein wesentlicher Bestandteil der empirischen Untersuchung vertieft¹²⁹.

¹²⁵ Vgl. Habann (1999, S. 130).

¹²⁶ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 30 ff.).

¹²⁷ Vgl. Buchholz und Olemotz (1995, S. 32). In Bezug auf die Verwendung der beschriebenen Porter's Five Forces als Bewertungskriterien bleibt allerdings die Frage nach der Operationalisierbarkeit der einzelnen Indikatoren.

¹²⁸ Vgl. Habann (1999, S. 131).

¹²⁹ Siehe hierzu die Erläuterungen zur Methodik der empirischen Untersuchung in Kap. 3.1.

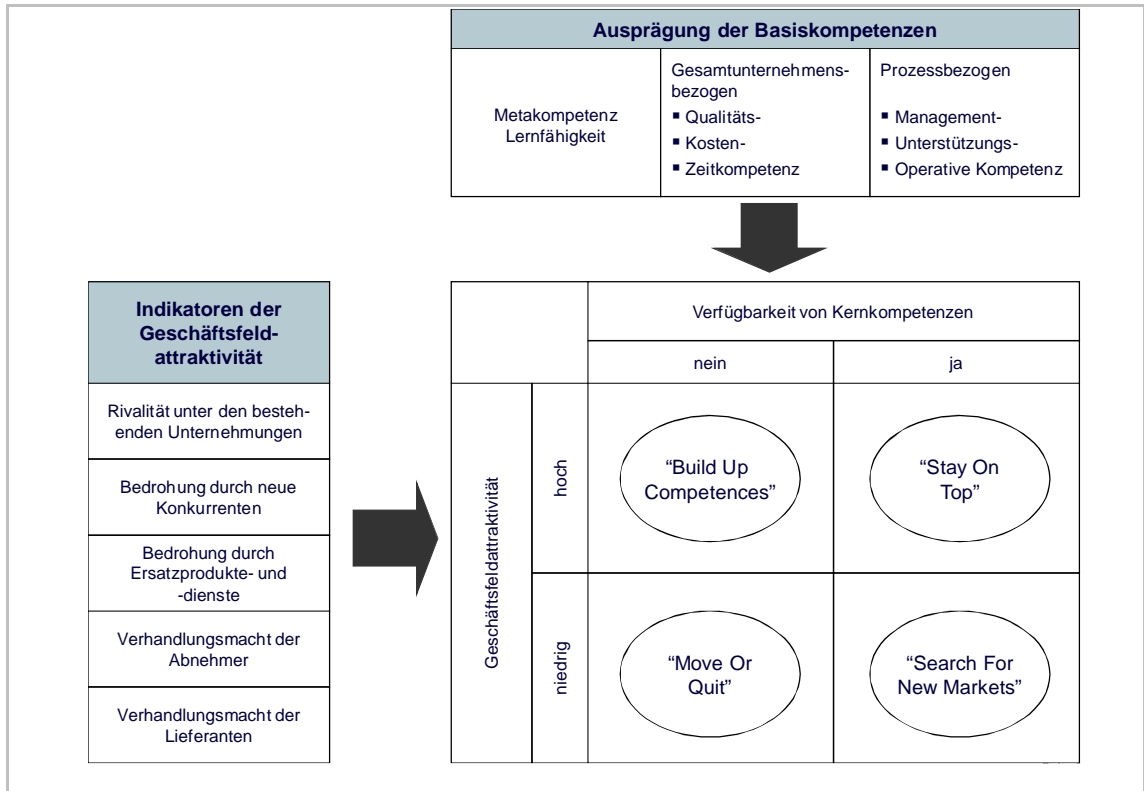


Abbildung 7: Geschäftsfeld-Kernkompetenz-Portfolio nach Buchholz und Olemotz

(Quelle: Buchholz und Olemotz (1995, S. 31))

Ebenfalls in der Absicht, die interne Ressourcensicht mit einer externen Produktsicht zu kombinieren, führt *Wernerfelt* eine Ressource-Product-Matrix ein¹³⁰. Dabei wird in einer Kreuztabelle jede Ressource daraufhin geprüft, welche Bedeutung sie in einzelnen Märkten besitzt. In seiner einfachen Form geschieht dies wie in Abb. 8 dargestellt durch eine binäre Bewertung, d. h., eine Ressource hat entweder eine Bedeutung in dem jeweiligen Markt oder sie hat keine. Auch wenn *Wernerfelt* bereits diese Form der Ressourcen-/Marktbewertung als sehr aussagekräftige Analyse einstufte¹³¹, muss an dieser Stelle auf die Grenzen einer solchen Methode hingewiesen werden. Durch die binäre Bewertung werden keinerlei Aussagen über den eigentlichen Wert einer Ressource in einem bestimmten Markt getroffen. So kann bspw. eine Ressource wie die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sowohl in einem sehr dynamischen Markt wie der Mobilfunkbranche eine Bedeutung als auch in der im direkten Vergleich ggf. weniger dynami-

¹³⁰ Vgl. *Wernerfelt* (1984, S. 176).

schen Automobilbranche eine Rolle spielen. Bei näherer Betrachtung könnte der Wert dieser Ressource aber in beiden Märkten unterschiedlich groß sein¹³², was sich durch eine rein binäre Bewertung nicht abbilden lässt. *Wernerfelt* erkennt die Überlegenheit einer granulareren Bewertung und ergänzt: „This matrix (...) could be made more informative by replacing the checks with one (or two) numbers, indicating the relative importance of resources in products or (and) vice versa“¹³³. Auch dieser Gedanke soll in der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse aufgegriffen und weiter vertieft werden¹³⁴.

Resource \ Market	I	II	III	IV	V
A	x				x
B	x	x			
C		x		x	
D			x		x

Abbildung 8: Ressource-Product-Matrix nach Wernerfelt

(Quelle: Wernerfelt (1984, S. 176))

Krüger und Homp führen den Begriff der Kerneigenschaften als konzeptionelles Bindeglied zwischen „Ressourcen“ und „Markt“ ein: „Dies sind diejenigen Merkmale der Produkte und Leistungen einer Unternehmung, die einen besonderen externen Nutzen

¹³¹ „...even the simple form above is, however, a very powerful tool“. Wernerfelt (1984, S. 176).

¹³² Bspw. könnte die frühere Marktphase des Mobilfunkmarktes dazu führen, dass die Innovationszyklen dort noch kürzer sind und damit auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einen noch größeren Wert besitzt.

¹³³ Wernerfelt (1984, S. 176).

¹³⁴ Siehe dazu Kap. 3.1 und insbesondere die Erläuterungen zu der in der empirischen Analyse entwickelten „Ressourcenorientierten Bewertungsmatrix“ in Kap. 3.3.2.2.

stiften und dadurch die Kernbedürfnisse der Kunden befriedigen“¹³⁵. Die vorhandenen Kernkompetenzen müssen diese Kerneigenschaften dauerhaft gewährleisten. *Krüger und Homp* entwickeln daraus den Ansatz marktorientierter Kernkompetenzen, welcher in Abb. 9 dargestellt ist. Dieser verdeutlicht die Abhängigkeit potenzieller Kernressourcen von den Kernbedürfnissen der Kunden, welche letzten Endes die Fähigkeit einer (Kern-)Ressource zur Nutzenstiftung determinieren. Der Ansatz visualisiert die Kohärenz der beiden Sichtweisen, die Frage der Operationalisierung eines solchen integrierten Denkgerüsts bleibt dabei allerdings unbeantwortet.

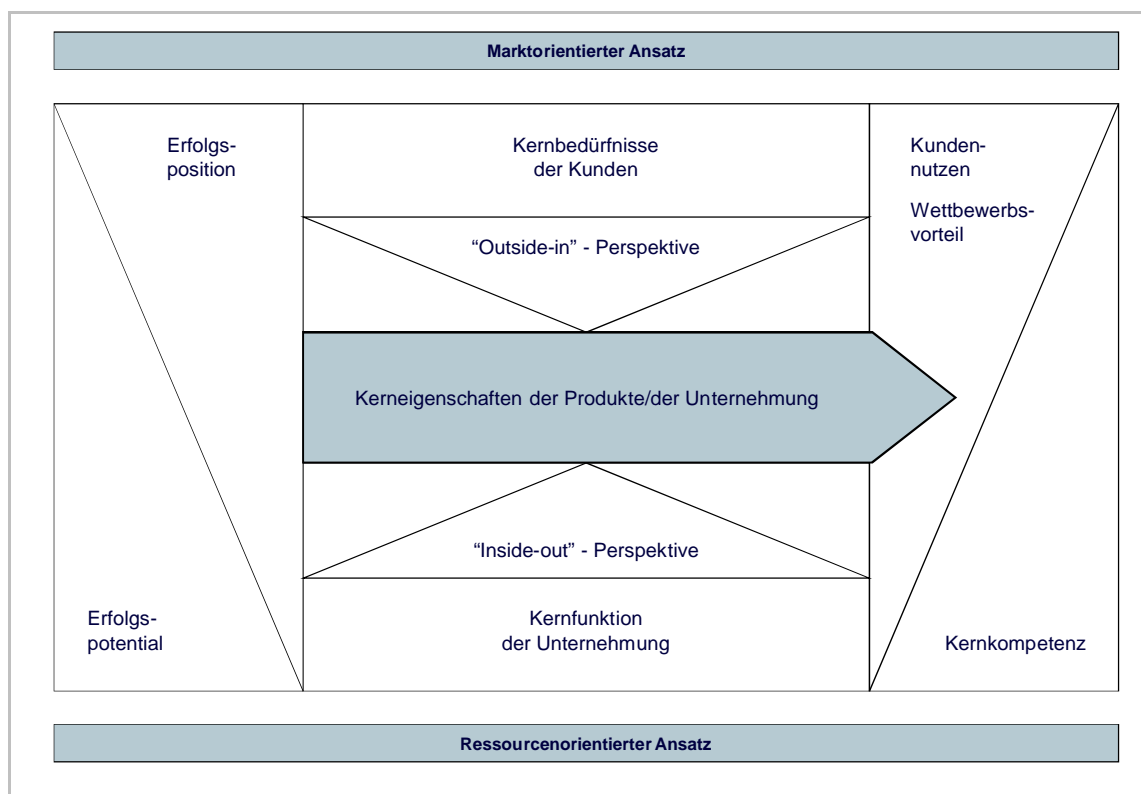


Abbildung 9: Der Ansatz marktorientierter Kernkompetenzen nach *Krüger und Homp*

(Quelle: Krüger und Homp (1996b, S. 9))

Die drei erwähnten Konzepte zur Synthese des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes verdeutlichen die Diversität, mit welcher über eine Integration der beiden Denkschulen reflektiert wird. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Notwendigkeit

¹³⁵ Krüger und Homp (1996b, S. 28).

einer Integration beider Ansätze evident ist und bereits erkannt wurde¹³⁶. Eine allgemeingültige konzeptionelle Basis für diese Synthese hat sich in der Wissenschaft bislang allerdings nicht herausbilden können.

Nach der Erläuterung der ressourcen- und der marktorientierten Denkschulen des strategischen Managements widmet sich das nächste Teilkapitel den Grundlagen des strategischen Diversifikationsmanagements.

2.2 Grundlagen des strategischen Diversifikationsmanagements

Die Gestaltung der Strategie für ein Unternehmen steht im Zentrum des strategischen Managements¹³⁷. Strategien dienen aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Erlangung dauerhafter Unternehmensvorteile und der Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale¹³⁸. Dafür existiert eine Vielzahl verschiedener Strategiearten, die sich u. a. nach der Ebene im Planungssystem und der Entwicklungsrichtung unterscheiden lassen¹³⁹. Auf der obersten Ebene, der Unternehmensebene (corporate level), kann zwischen drei Unternehmensstrategien mit differierenden Entwicklungsrichtungen unterschieden werden. Neben der Desinvestitionsstrategie und der Stabilisierungsstrategie findet hier auch die Wachstumsstrategie ihre theoretische Verortung¹⁴⁰. *Ansoff* entwickelte bereits im Jahr 1965 eine Systematik, die vier verschiedene Arten von Wachstumsstrategien in Abhängigkeit von den angebotenen Produkten und den bedienten Märkten unterscheidet¹⁴¹. Er nannte diese Strategien Produkt-Markt-Kombinationen und unterschied zwischen den Strategien der Marktdurchdringung, der Produktentwicklung, der Marktentwicklung und der Diversifikation¹⁴² (Abb. 10). Die Ausführungen in diesem Teilkapitel fokussieren sich auf den in der vorliegenden Untersuchung zentralen Begriff der Diversifikation.

¹³⁶ Buchholz und Olemotz (1995, S. 35) führen aus, dass die beiden Ansätze „konzeptionell und instrumentell zwingend zu verknüpfen“ sind.

¹³⁷ Vgl. Hungenberg (2000, S. 7 f.); Hutzschenreuter (2001, S. 3).

¹³⁸ Vgl. Proff (2002, S. 14); Welge und Al-Laham (1999, S. 13).

¹³⁹ Für eine übersichtliche Darstellung der verschiedenen Arten von Strategien sei an dieser Stelle auf Bea und Haas (2005, S. 168 f.) verwiesen.

¹⁴⁰ Vgl. Bea und Haas (2005, S. 170).

¹⁴¹ Vgl. Ansoff (1965, S. 132). Vgl. hierzu auch Bea und Haas (2005, S. 168).

Zunächst werden die Motive und Ausprägungsformen einer Diversifikationsstrategie erläutert, anschließend auf empirische Befunde aus der Diversifikationsforschung eingegangen und abschließend die spezielle medienökonomische Diversifikation beleuchtet.

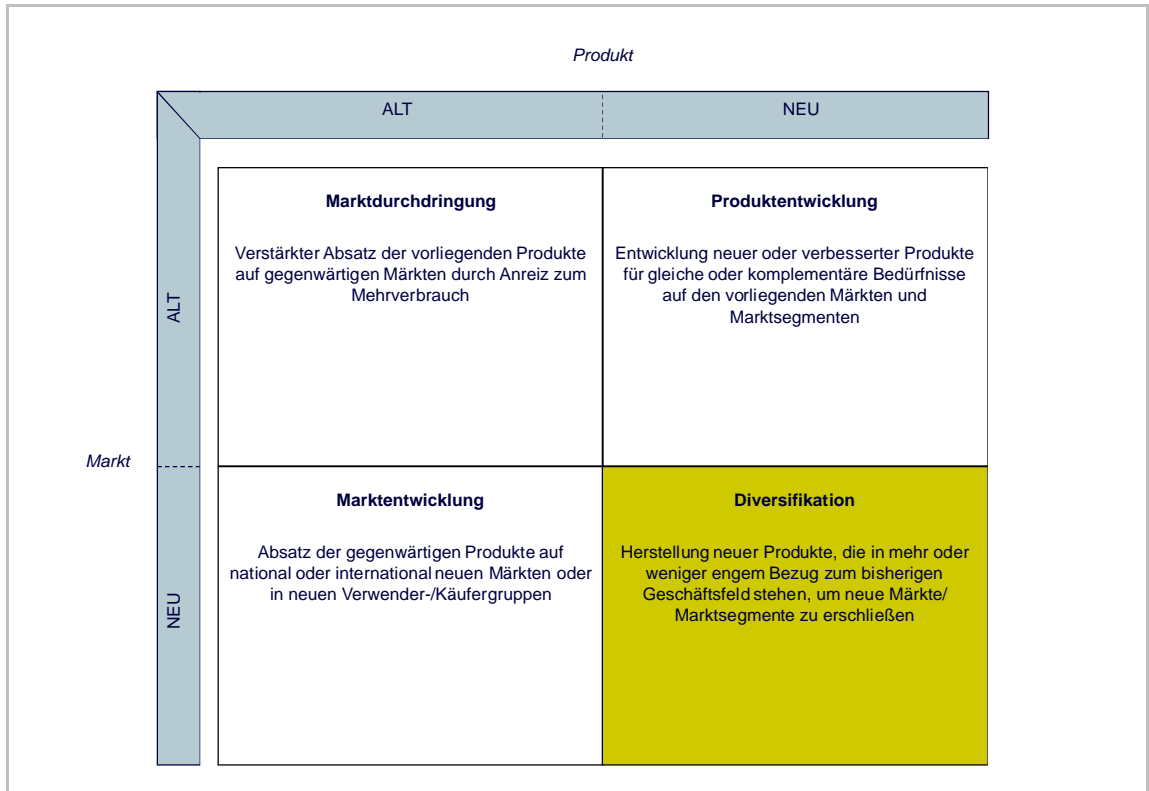


Abbildung 10: Produkt-Marktkombinationen nach Ansoff

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Ansoff (1965, S. 132); Bea und Haas (2005, S. 168))

2.2.1 Grundlagen der Diversifikation

„Mit dem Begriff der Diversifikation wird klassischerweise der Eintritt einer Unternehmung in ein neues Geschäftsfeld bezeichnet. Dieses bestimmt sich in der Regel anhand der Produkt- und Marktcharakteristika sowie der Merkmale des Leistungserstellungs-

¹⁴² Vgl. weiterführend auch Jacobs (1992, S. 7 ff.).

prozesses“¹⁴³. Eine Diversifikationsstrategie kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Eine darwinistische Betrachtungsweise zugrunde gelegt, lässt sich das Oberziel der Diversifikation eines Unternehmens sehr allgemein als die Verminderung unmittelbarer Konkurrenz und die Existenzsicherung der Organisation benennen¹⁴⁴. Spezifischer können die Motive einer Diversifikation in drei unterschiedliche Ziele gegliedert werden¹⁴⁵:

- **Das Wachstumsziel:** Bei einer Stagnation bestehender Geschäftsfelder stellt die Diversifikation in neue Geschäftsfelder oftmals die einzige Möglichkeit der Umsatz- und Gewinnsteigerung dar. Die Erschließung neuer Wachstumspotenziale kann als offensive Diversifikation betrachtet werden.
- **Das Risikominderungsziel:** Durch die Streuung der Unternehmensaktivitäten über verschiedene Geschäftsfelder wird die Abhängigkeit von einzelnen Märkten reduziert und eine Stabilisierung der Umsatz- und Gewinnentwicklung angestrebt. Zum anderen kann ein diversifiziertes Unternehmen flexibler auf Impulse bzw. Diskontinuitäten der Umwelt reagieren. Bei stagnierendem oder rückläufigem Kerngeschäft können die Sicherung der Unternehmensexistenz und die Minderung des Risikos von Umsatzrückgängen durch die Ausweitung des Aktionskreises als defensive Diversifizierung bezeichnet werden¹⁴⁶.

¹⁴³ Kinzler (2005, S. 11) und die dort genannten Quellen. Kinzler (2005, S. 11) weist darauf hin, dass der Begriff der Diversifikation in der Literatur sehr unterschiedlich interpretiert wird. Die hier zitierte Definition entspricht der bereits erläuterten Ansoff'schen Terminologie und stellt das allgemeine Begriffsverständnis für die vorliegende Untersuchung dar.

¹⁴⁴ Vgl. Dorenkamp (2002, S. 9).

¹⁴⁵ Vgl. Kinzler (2005, S. 12–14) und die dort genannten Quellen. Neben den hier genannten Zielen wird auch ein weiteres Motiv für die Diversifikation von Unternehmen immer wieder in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht: Nach der agency-theoretischen Argumentation findet Diversifikation in Unternehmen oftmals auch selbst dann statt, wenn sie zu einem Rückgang des Unternehmenswertes führt. Als Begründung führen Vertreter dieser Theorie an, dass das Topmanagement mit der Diversifikation Eigeninteressen verfolgt, die denen der Anteilseigner entgegenstehen. So steigern Manager ihre Macht und ihr Ansehen, wenn sie großen Unternehmensgruppen mit breitem Portfolio verschiedener Tochterunternehmen vorstehen (Empire-Building Argument). Vgl. hierzu Dautwiz (2006, S. 7).

¹⁴⁶ Dabei wird das Risikominderungsziel von einigen Seiten durchaus als ein fragwürdiges Motiv für die Diversifikation gesehen, da eine Risikostreuung möglicherweise besser durch Investoren und ihre Wertpapierportfolios als durch die Unternehmen selbst vorgenommen werden kann: „diversification across industries was supposed to stabilize earnings and reduce risk. That's hardly compelling, because shareholders can diversify much more efficiently on their own“. Brealey, Myers und Allen (2005, S. 915); vgl. hierzu auch Dautwiz (2006, S. 10–11).

- **Das Synergieziel:** Durch die geschäftsfeldübergreifende Nutzung materieller oder immaterieller Ressourcen kann die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und damit auch sein Unternehmenswert gesteigert werden.

Dabei handelt es sich nicht um einander ausschließende oder sich widersprechende Ziele. Im Idealfall führt eine Diversifizierungsstrategie sowohl zu einem (Umsatz-) Wachstum als auch zu einer Risikominderung¹⁴⁷. Das von *Kinzler* angeführte Synergieziel stellt ohne Zweifel ein zentrales Motiv zahlreicher Diversifikationsaktivitäten dar¹⁴⁸. Allerdings kann es auch als ein untergeordnetes Teilziel der beiden erstgenannten Ziele verstanden werden. Denn die Gewinnsteigerung im Rahmen des Wachstumsziels bedingt zwar nicht zwangsläufig die Ausnutzung von Synergieeffekten, baut jedoch vielfach darauf auf. Die Ausschöpfung von Synergiepotenzialen durch eine Diversifikation zielt letzten Endes auf eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Gesamtunternehmung ab und kann somit auch als ein (Rendite-)Wachstumsziel verstanden werden¹⁴⁹.

Zur Erreichung der beschriebenen Ziele existieren verschiedene Typen von Diversifikationsstrategien, die nach dem Kriterium der Diversifikationsrichtung¹⁵⁰ bzw. dem Ausmaß der Verbundenheit der Geschäftsfelder auf verschiedenen Ebenen – Produkten, Märkten oder Leistungserstellungsprozessen¹⁵¹ – unterschieden werden können. Unter einer **horizontalen Diversifikation** wird der Eintritt in verwandte Geschäftsfelder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe verstanden. Diese Art der Diversifikation zielt vornehmlich auf die Nutzung von Synergiepotenzialen ab¹⁵². Obwohl eine neue Leistung in einem bislang nicht bearbeiteten Markt angeboten wird, kennzeichnet sich die horizontale Diversifikation demnach durch Gemeinsamkeiten mit den bisherigen Tätigkeitsbe-

¹⁴⁷ Dorenkamp (2002, S. 9) führt in Hinblick auf mögliche Interdependenzen zwischen Zielen aus: „Auf dreierlei Weise kann zwischen Zielen eine Interdependenz bestehen: Im Falle von komplementären Zielen fördern sich die Ziele gegenseitig, unabhängige Ziele führen zur Zielneutralität und einander negativ beeinflussende Ziele rufen Zielkonkurrenz hervor. Zur Harmonisierung von Zielen bietet es sich an, die wesentlichen Zielinhalte auszuwählen und für nachrangige Ziele Mindestniveaus festzulegen“. Dorenkamp (2002, S. 9) und die dort genannten Quellen.

¹⁴⁸ Kinzler (2005, S. 13) betont allerdings auch, dass Synergiepotenziale oftmals nicht zu realisieren und nicht zwingendes Motiv einer Diversifizierung sind und nennt als problematische Ursache vieler Diversifikationsstrategien die geplante Machtausweitung des Top-Managements. Vgl. Kinzler (2005, S. 13) und die dort genannten Quellen.

¹⁴⁹ Auch Löbler (1988, S. 22–23) spricht lediglich von zwei unterschiedlichen Kernzielen einer Diversifikationsstrategie: (1) Renditestеigerungen und (2) Reduktion von Risiken.

¹⁵⁰ Vgl. Jacobs (1992, S. 10).

¹⁵¹ Vgl. Kinzler (2005, S. 14).

¹⁵² Vgl. Kinzler (2005, S. 14).

reichen¹⁵³. Je nach Bindungsintensität können nach *Rumelt* folgende Subkategorien unterschieden werden (in abnehmender Reihenfolge)¹⁵⁴: Specialization, Related-Constrained und Related-Linked. Abb. 11 gibt einen Überblick über die Ausprägungsformen horizontaler Diversifizierung und ergänzt diese um die **laterale Diversifikation**. Die laterale Diversifikation bezeichnet das Vordringen in vollkommen neue Produkt- bzw. Marktbereiche, welche keinen Zusammenhang mit der bisherigen Geschäftstätigkeit aufweisen¹⁵⁵. Diese auch als konglomerate Diversifikation bezeichnete Strategie wird häufig mit dem Ziel der Risikominderung verbunden, da nicht verwandte Tätigkeiten eher einen Risikoausgleich erlauben als verbundene Tätigkeiten, welche unter Umständen in Märkten mit ähnlichen Nachfrageverläufen durchgeführt werden. In wie weit laterale Diversifikationsstrategien aber tatsächlich eine höhere Risikoreduktion als horizontale Diversifizierungsstrategien bieten, ist bislang nicht abschließend beantwortet¹⁵⁶. Auch wenn die horizontale Diversifikation in der Praxis am häufigsten zu beobachten ist¹⁵⁷, wurde der lateralen Diversifikation phasenweise eine besondere Bedeutung zugemessen. Ihr Ausgangspunkt ist in den 1960er Jahren in den USA zu finden, während die unverbundene Diversifikation in Deutschland erst später einsetzte¹⁵⁸. So entwickelten sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einzelne Unternehmen häufig durch Zukäufe zu großen Konglomeraten oder auch Misch-Konzernen¹⁵⁹. Dabei lässt sich eine gewisse Zyklilität bezüglich des Diversifizierungsgrades von Unternehmen feststellen: Auf einen breiten Diversifizierungsgrad folgt häufig eine Rückbesinnung auf wenige Geschäftsfelder, bevor nach einem gewissen Zeitraum wieder eine breitere Ausrichtung festzustellen ist¹⁶⁰. *Malik* konstatiert in diesem Zusammenhang: „Every decade or two, corporate chiefs and consultants get into their heads to change the way companies are

¹⁵³ Vgl. Jacobs (1992, S. 10).

¹⁵⁴ Vgl. Kinzler (2005, S. 14–15).

¹⁵⁵ Vgl. Ramme (2005, S. 139).

¹⁵⁶ Vgl. hierzu weiterführend Löbler (1988, S. 31 ff.). Unter anderem lässt sich argumentieren, dass laterale Diversifikationsstrategien inhärent ein größeres Risiko des Scheiterns aufweisen, da keinerlei Gemeinsamkeit mit dem Kerngeschäft eines Unternehmens und somit kaum Synergiepotenzial vorhanden ist. Zur Diskussion über die Überlegenheit einer verbundenen Diversifikation sei an dieser Stelle auf das nachfolgende Kap. 2.2.2 verwiesen.

¹⁵⁷ Auf sie dürfte nach wie vor über die Hälfte aller Diversifizierungsprojekte entfallen. Vgl. Ramme (2005, S. 139); Jacobs (1992, S. 26).

¹⁵⁸ Vgl. Ramme (2005, S. 139).

¹⁵⁹ Als klassisches Beispiel kann hier der General Electric Konzern genannt werden, welcher unter anderem im Bereich der Finanzdienstleistung, der Chemie und der Medien aktiv ist. Vgl. Ramme (2005, S. 139).

¹⁶⁰ Vgl. Jacobs (1992, S. 25ff); Ramme (2005, S. 140).

designed. In the '70s, it was fashionable to be a diversified conglomerate, with interests in cookies, oil wells, and everything in between. The '80s were all about taking those conglomerates apart. But now, just like platform shoes and '50s hairdos, the concept of big is making a comeback”¹⁶¹.

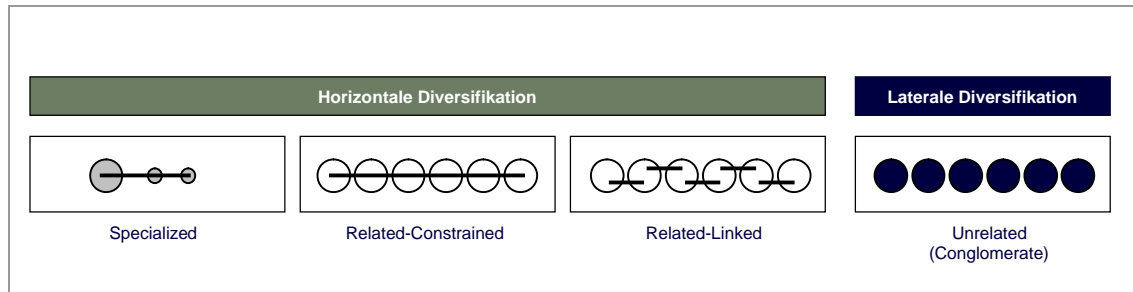


Abbildung 11: Archetypen horizontaler und lateraler Diversifizierungsstrategien

(Quelle: Kinzler (2005, S. 15))

Neben der horizontalen und der lateralen Diversifikation besteht eine dritte Möglichkeit der Geschäftsfelderweiterung in der **vertikalen Diversifikation**. Dabei stößt ein Unternehmen in vor- und/oder nachgelagerte Produktions- bzw. Absatzstufen vor und erhöht die eigene Wertschöpfungstiefe¹⁶². Diese Erweiterung des eigenen Leistungserstellungsprozesses hat meistens die Absicherung wichtiger Elemente der bisherigen Wertschöpfungsleistung und dadurch die Verbesserung der Marktposition zum Ziel¹⁶³. *Löbler* weist in diesem Zusammenhang aber auf die Gefahr eine Risikokumulation anstelle einer Risikoreduktion hin¹⁶⁴. Bspw. können sich bei einer Rückwärtsintegration negative Umfeldentwicklungen am ursprünglichen Absatzmarkt in einer Kettenreaktion negativ auf alle Geschäftsfelder einer Unternehmung auswirken. Allerdings steigen mit einem höheren Wertschöpfungsanteil auch die Möglichkeiten der Produktdiversifizierung, da aufgrund des größeren Kompetenzbereichs auch ein breiteres Anknüpfungsfeld für mögliche Ressourcenübertragungen und entsprechende Synergiepotenziale beste-

¹⁶¹ Malik (2000, S. 1).

¹⁶² Vgl. Jacobs (1992, S. 11).

¹⁶³ Vgl. Kinzler (2005, S. 15).

¹⁶⁴ Vgl. Löbler (1988, S. 34).

hen.¹⁶⁵ In Abgrenzung zur vertikalen Integration, bei der ausschließlich unternehmensinterne Bereiche an der Leistungsverwertung partizipieren, sind bei der vertikalen Diversifikation die neu in das Leistungsspektrum aufgenommenen Produkte nicht nur für den eigenen Bedarf bestimmt sondern richten sich auch oder sogar ausschließlich an unternehmensexterne Abnehmer¹⁶⁶.

Aus ressourcenorientierter Sichtweise ist in erster Linie die horizontale Diversifikation relevant, da diese einen Ansatzpunkt zur Übertragung von Kernressourcen in neue Geschäftsfelder bietet¹⁶⁷. Horizontale Diversifikationsstrategien befinden sich dementsprechend auch im Fokus der vorliegenden Untersuchung. Im Allgemeinen lassen sich deutliche Berührungspunkte zwischen der Diversifizierungsforschung und der Forschung rund um den ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Managements erkennen. Ein Grundgedanke des ressourcenorientierten Ansatzes ist die Mehrfachverwertung von Kernressourcen in unterschiedlichen Branchen bzw. Marktumfeldern¹⁶⁸. Bereits *Penrose* stellte in seiner Arbeit aus dem Jahr 1959 den Zusammenhang eines effektiven Ressourcenmanagement und Diversifizierungsstrategien eines Unternehmens her¹⁶⁹. *Wernerfelt* formuliert den Zusammenhang zwischen ressourcenorientierter Sichtweise und Diversifizierungsstrategie noch deutlicher: „It turns out that the resource perspective provides a

¹⁶⁵ Vgl. Porter (1984, S. 393 f.).

¹⁶⁶ Vgl. Jacobs (1992, S. 11). Jacobs nennt als Beispiel für eine vertikale Integration den Kauf einer Zulieferfirma, welche ausschließlich für die eigene Unternehmung produziert. In Abgrenzung dazu kann als Beispiel für eine vertikale Diversifikation die Akquisition einer Produktionsfirma durch einen Free-TV-Sender genannt werden, wenn diese ihre Produktionsleistungen weiterhin auf dem freien Markt anbieten.

¹⁶⁷ Vgl. Habann (1999, S. 192).

¹⁶⁸ Vgl. Prahalad und Hamel (1990, S. 79 f.). Ein Diskussionspunkt stellt in diesem Zusammenhang die Fragestellung dar, inwiefern die für eine Mehrfachverwendung in unterschiedlichen Geschäftsfeldern notwendige Flexibilität einer Ressource deren Kernressourcenstatus beeinflusst. Prahalad und Hamel (1990, S. 83) machen die Ressourcenflexibilität sogar zu einem konstituierenden Merkmal einer Kernressource. Auch Krüger und Homp (1996b, S. 28) folgen dieser Argumentation: „Die Transferierbarkeit ist also das entscheidende Kriterium dafür, dass eine vorhandene Kompetenz zur Kernkompetenz wird“. Diese Ansicht stützend, lässt sich durchaus argumentieren, dass die Flexibilität einer Ressource deren Fähigkeit zur Nutzenstiftung erheblich erhöht (vgl. Habann (1999, S. 183)) und somit zumindest zur Festigung des Kernressourcenstatus beiträgt. Es existieren allerdings auch gegensätzliche Meinungen, welche der Argumentation folgen, „dass eine hohe Ressourcenflexibilität zwangsläufig mit einer Einbuße ihres Kernressourcenstatus einhergehe, der ja wesentlich auf der Prämisse der Unternehmensspezifität fuße und damit eine wettbewerbsvorteilsgenerierende Nutzenstiftung nur in einem bestimmten Produkt/Markt-Kontext beinhalte“. Habann (1999, S. 183). Habann teilt diese Sicht allerdings nicht und verweist u. a. auf Rasche (1994) und Collis und Montgomery (1995), welche ein solches Argument vorbringen. Auch Silverman (1999, S. 1110) argumentiert gegen die Transferierbarkeit von entsprechenden Ressourcen: „The same characteristics that enable a firm to extract a sustainable rent stream from these assets often make it nearly impossible to "transplant" them or utilize them effectively in a new context“.

basis for addressing some key issues in the formulation of strategy for diversified firms, such as: (a) On which of the firm's current resources should diversification be based? (b) Which resources should be developed through diversification? (c) In what sequence and into what markets should diversification take place? (d) What types of firms will it be desirable for this particular firm to acquire? “¹⁷⁰. Auch *Buchholz und Olemotz* deuten implizit den Zusammenhang zwischen einer ressourcenorientierten Strategiebildung und dem Aufbruch in neue Geschäftsfelder an, wenn Sie schreiben: „Ausgangspunkt einer produkt- bzw. marktorientierten Strategiebildung (...) ist ein bereits definiertes strategisches Geschäftsfeld, das die Unternehmung als ihren wettbewerbsstrategischen Aktionsraum ansieht. Bei einer ressourcenorientierten Strategiebildung ergibt sich hingegen das strategische Geschäftsfeld im Extrem erst aus der Analyse der Kernkompetenzen der Unternehmung“¹⁷¹.

Eine Problematik der oben dargestellten Kategorisierung von Diversifizierungsstrategien liegt in der unzureichenden Abgrenzbarkeit von horizontaler und lateraler Diversifizierung¹⁷². Je nachdem, ob zwischen Diversifizierungsmarkt und bisherigem Tätigkeitsbereich Gemeinsamkeiten gesehen werden oder nicht, ist eine Klassifizierung als horizontale oder laterale Diversifizierung möglich. Als zentrale Fragestellung ergibt sich daraus, wie Gemeinsamkeiten zwischen zwei Geschäftsfeldern zu definieren sind. In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurden Lösungsansätze für diese Problematik aufgezeigt und insbesondere Antworten auf die Frage gesucht, ob eine verbundene oder unverbundene Diversifikation erfolgsversprechender ist. Im folgenden Unterkapitel wird ein Überblick über entsprechende empirische Ergebnisse gegeben.

¹⁶⁹ Vgl. Penrose (1959). Vgl. hierzu auch Kor und Mahoney (2004, S. 184).

¹⁷⁰ Wernerfelt (1984, S. 172).

¹⁷¹ Buchholz und Olemotz (1995, S. 30). Ferner stellen sie die Eignung einer ressourcenorientierten Sichtweise bei der Planung von Diversifizierungsstrategien explizit heraus: „Im Falle einer “Outside-in”-Betrachtung wäre zu fragen, welche Bedürfnisse der Kunden es gibt und wie diese im Wettbewerbskontext durch eine entsprechende Gestaltung der internen Potenziale am besten zu befriedigen sind, während im Rahmen einer “Inside-out”-Orientierung die Frage nach den (zusätzlichen) Bedürfnissen im Vordergrund steht, die mit Hilfe der u. U. bereits vorhandenen Kernfähigkeiten (noch) angesprochen werden könnten. Damit eignet sich eine ressourcenorientierte Vorgehensweise zur Strategieformulierung insbesondere in den Fällen, in denen es um die Suche und den Aufbau neuer erfolgsversprechender Geschäftsfelder (Diversifikation) geht“. Buchholz und Olemotz (1995, S. 28).

2.2.2 Empirische Untersuchungsergebnisse zum strategischen Diversifikationsmanagement

In der Literatur findet sich eine große Zahl wissenschaftlicher Studien aus den Gebieten des strategischen Managements, der Finanztheorie und der Industrieökonomik, welche den Zusammenhang zwischen Diversifizierungsgrad, einzelnen Diversifikationstypen oder der Art der Verbundenheit auf der einen Seite und dem Unternehmenserfolg auf der anderen Seite untersuchen¹⁷³. Eine der bekanntesten und kontrovers diskutierten Studien stammt von *Rumelt* und beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Diversifikationstyp und dem Unternehmenserfolg¹⁷⁴. *Rumelts* Studie, die sich der diskret-kategorialen Messung und Operationalisierung der Diversifikation bedient, war die erste Untersuchung, welche einen Zusammenhang zwischen der verbundenen Diversifikation und dem Unternehmenserfolg manifestierte¹⁷⁵. Aufgrund ihrer Bedeutung als Anstoß für die Intensivierung der Diversifikationsforschung¹⁷⁶ und der bis heute immer wieder diskutierten Ergebnisse sollen *Rumelts* Untersuchungen¹⁷⁷ im Folgenden kurz beleuchtet werden.

Rumelt führt vier Quotienten zur Klassifikation von Unternehmen anhand der Diversifikationsart ein¹⁷⁸: Das specialization ratio R_s ist der Umsatzanteil des größten Geschäftsbereichs des Unternehmens. Das related-core ratio R_c gibt den Anteil der Erlöse an, welche mit denen des größten Geschäftsbereichs verbunden sind. Der Umsatzanteil verbundener Geschäftsbereiche wird durch das related ratio R_r ausgedrückt und das vertical ratio R_v bezeichnet den Umsatzanteil vertikal integrierter Produkte. Demzufolge gilt immer:

$$R_s < R_v \leq R_c \leq R_r$$

¹⁷² Vgl. Jacobs (1992, S. 12).

¹⁷³ Vgl. Kinzler (2005, S. 110).

¹⁷⁴ Vgl. Rumelt (1974).

¹⁷⁵ Vgl. Chatterjee und Wernerfelt (1986, S. 7).

¹⁷⁶ Bereits zuvor gab es verschiedene Veröffentlichungen zum Thema Diversifikation. Als Ausgangspunkt können die Arbeiten von Gort (1962) und Chandler (1962) genannt werden. Vgl. Dautwiz (2006, S. 1).

¹⁷⁷ Rumelt (1974); Rumelt (1982).

¹⁷⁸ Vgl. Dorenkamp (2002, S. 35).

Auf der Basis dieser Quotienten nahm *Rumelt* die in Tab. 1 dargestellte Klassifikation von Unternehmen vor.

Symbol	Kategorie	Bedingung
SB	single business	$R_s \geq 0,95$
DV	dominant vertical	$R_v \geq 0,70$
DC	dominant constrained	$0,95 < R_s < 0,70$ und $R_c > (R_r + R_s)/2$
DLU	dominant linked-unrelated	$0,95 < R_s < 0,70$ und $R_c < (R_r + R_s)/2$
RC	related constrained	$R_s < 0,70$ und $R_r > 0,70$ und $R_c > (R_r + R_s)/2$
RL	related linked	$R_s < 0,70$ und $R_r > 0,70$ und $R_c < (R_r + R_s)/2$
UB	unrelated business	$R_r < 0,70$

Tabelle 1: Klassifikation nach dem *Rumelt*-Schema aus dem Jahr 1982¹⁷⁹

Aus forschungsökonomischen Gründen hat sich meist eine Zusammenlegung in vier Hauptgruppen durchgesetzt¹⁸⁰:

- Single Business
- Dominant Business (Vertical, Unrelated, Constrained, Linked)
- Related Business (Related, Linked)
- Unrelated Business (Acquisition Conglomerates, Unrelated Passive)

¹⁷⁹ Vgl. Rumelt (1982, S. 360).

¹⁸⁰ Vgl. Kinzler (2005, S. 110).

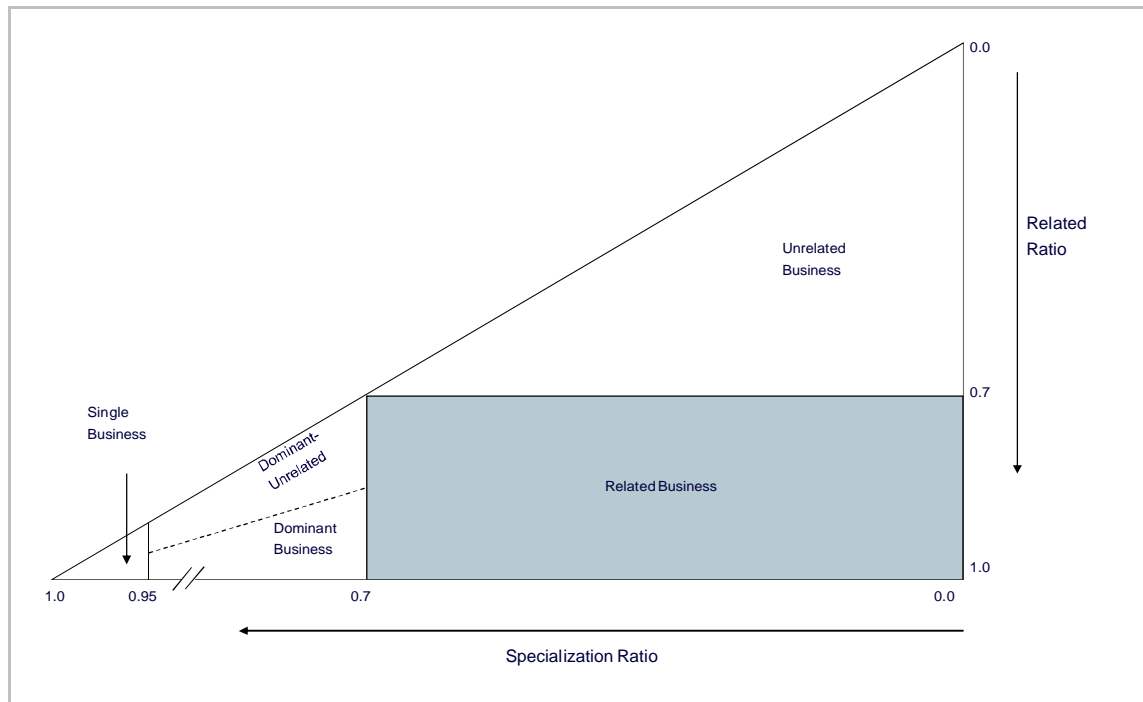


Abbildung 12: Definition von Strategieklassen nach Rumelt

(Quelle: Kinzler (2005, S. 111); Rumelt (1974, S. 31))

Rumelt kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich die unterschiedlichen Diversifikationsstypen in ihrem Erfolg deutlich voneinander unterscheiden. Die Gruppe der verwandten Diversifikationen übertrifft die der nicht verwandten um mehr als 18 % hinsichtlich der Gesamtkapitalrendite¹⁸¹. Er findet außerdem heraus, dass nicht die Diversität selbst den Erfolg ausmacht, sondern die Art des Zusammenhangs zwischen den Geschäftsfeldern: „The firm’s economic performance is more closely associated with the type rather than the extent of its product-market scope, and with the way in which businesses are related to one another rather than their number“¹⁸². Die Reaktionen auf *Rumelts* Studie sind jedoch vielfältig. Kritiker bemängeln vor allem die Monokausalität der Studie, welche einige Variablen mit hohem Wirkungspotenzial für den Erfolg einer Diversifizierungsstrategie außer Acht lässt. Hierzu können die Branchenstruktur der Geschäftsfelder, die konjunkturellen Entwicklungen sowie die Diversifikationserfahrung des Managements, Organisationsstrukturen und kompliziert zu erfassende Res-

¹⁸¹ Vgl. Rumelt (1974, S. 91 f.); Dorenkamp (2002, S. 35).

¹⁸² Vgl. Rumelt (1974, S. 123).

sourcesbasen der Unternehmen zählen¹⁸³. Nach den Reaktionen auf *Rumelts* erste Studie im Jahr 1974 testete er seine Resultate in einer zweiten Studie im Jahr 1982 erneut und berücksichtigte diesmal auch den Einfluss der Branchenattraktivität. Sein Ergebnis änderte sich kaum: „The observed pattern of category differences is quite similar to that observed in the original study¹⁸⁴. The dominant vertical and unrelated business categories show levels of profitability significantly below those of the other categories (...) As before, the related constrained group is the most profitable.“¹⁸⁵

Rumelt bedient sich in seiner Studie der diskret-kategorialen Messung der Diversifikation, bei der nicht die Anzahl unterschiedlicher Diversifizierungsfelder, sondern deren Verwandtschaft im Vordergrund steht¹⁸⁶. Die Diversifikation von Unternehmen wird danach nicht nach einem Kontinuum gemessen, sondern nach bestimmten Kriterien einzelnen Diversifikationstypen zugeordnet. Demgegenüber steht die quantitativ-kontinuierliche Messung der Diversifikation, die vor allem die Anzahl unterschiedlicher Aktivitäten eines diversifizierenden Unternehmens in den Mittelpunkt stellen und den Diversifizierungsgrad auf einer kontinuierlichen Skala ermitteln¹⁸⁷. Die wichtigsten Messverfahren dieser Kategorie sind der Herfindahl-Index, der Berry-Index sowie das Entropiemaß nach *Jacquemin und Berry*¹⁸⁸, welche in Tab. 2 zusammengefasst sind. Der Schwachpunkt dieser kontinuierlichen Messverfahren liegt darin, dass die sachliche Distanz der verschiedenen Geschäftsbereiche nicht berücksichtigt wird¹⁸⁹. Sie ermöglichen aber eine einfache, zuverlässige und objektive Messung des Diversifikationsgrades. Da bei der diskret-kategorialen Messung allerdings die Verwandtschaft zwischen den Geschäftsbereichen berücksichtigt wird, welche für die Führung und den Erfolg diversifizierter Unternehmen von Bedeutung ist, wird diesen Messkonzepten eine höhere Validität bescheinigt¹⁹⁰.

¹⁸³ Vgl. Kinzler (2005, S. 113) und die dort genannten Quellen.

¹⁸⁴ Rumelt (1974).

¹⁸⁵ Rumelt (1982, S. 362–363).

¹⁸⁶ Vgl. Hungenberg (2000, S. 458).

¹⁸⁷ Vgl. Hungenberg (2000, S. 458).

¹⁸⁸ Vgl. Jacquemin und Berry (1979); Dautwiz (2006).

¹⁸⁹ Vgl. Dautwiz (2006, S. 20).

¹⁹⁰ Vgl. Hungenberg (2000, S. 458).

Index	Formel	Definition
Gewichteter Index	$I = \sum_{i=1}^n P_i * W_i$	Gewichtung der Geschäftsbereiche P zur Kennzeichnung der relativen Bedeutung. Nachteil: Willkürliche Wahl des Gewichtungsfaktors W.
Herfindahl-Index	$H = \sum_{i=1}^n P_i * P_i$	Gewichtung des relativen Umsatzanteils des Geschäftsbereichs Pi mit sich selbst. Der Wert für H misst den Konzentrationsgrad und wird mit steigender Diversifikation kleiner.
Berry-Index	$D = 1 - \sum_{i=1}^n P_i * P_i$	Überführung des Herfindahl-Index von einem Konzentrationsmaß in ein Diversifikationsmaß durch Subtraktion vom Wert 1.
Jacquemin-Berry-Index/ Entropiemaß	$E = \sum_{i=1}^n P_i * \ln \frac{1}{P_i}$	Erfassung des Diversifikationszuwachses bei Zugrundelegung eines verfeinerten Rasters zur Gliederung wirtschaftlicher Aktivitäten. Pi als Umsatzanteil eines Unternehmensbereichs bei vorab definierter Gliederungstiefe der zugrunde liegenden Klassifikation (z. B. 4-stufiges SIC Raster)

Tabelle 2: Entwicklung kontinuierlicher Verfahren zur Messung der Unternehmensdiversifikation¹⁹¹

Nach *Rumelts* Studie, welche oftmals auch als Initialstudie für die Diversifikationsforschung gesehen wird¹⁹², wurden zahlreiche empirische Untersuchungen über den Zusammenhang von Unternehmenserfolg¹⁹³ und Diversifikation durchgeführt. Die untersuchten Zusammenhänge sind dabei mannigfaltig, ebenso die verwendeten Untersuchungsmethoden. Tab. 3 gibt einen Überblick über die untersuchten Zusammenhänge, nennt stellvertretend wichtige Studien aus den jeweiligen Untersuchungsgebieten und fasst – sofern die in der Diversifikationsforschung existierende Heterogenität der wissenschaftlichen Erkenntnisse dies zulässt – übergreifende Ergebnisse zusammen.

¹⁹¹ Vgl. Dautwiz (2006, S. 19).

¹⁹² Tatsächlich beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre seit Ender der 1950er Jahre in vielfältiger Weise mit der Diversifikation von Unternehmen. Vgl. Ramanujam und Varadarajan (1989, S. 523 f.); Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 215).

¹⁹³ Ein einheitliches Erfolgsmaß hat sich dabei nicht durchgesetzt. So wird in den Studien mit unterschiedlichen Erfolgsindikatoren wie bspw. Return on Assets, Return on Sales, Return on Invest oder Gewinnwachstum gearbeitet.

Untersuchter Zusammenhang	Wichtige empirische Studien	Übergreifende Ergebnisse
Einfluss des Verwandtschaftsgrades auf Diversifikationserfolg (<i>diskret-kategoriale Messung</i>)	Rumelt (1974) Beattie (1980) Palepu (1985) Varadarajan/Ramanujam (1987) Grant/Jammine (1988) Löbler (1988) Markides (1995)	Keine eindeutigen Erkenntnisse; Widersprüchliche Ergebnisse hinsichtlich Überlegenheit der verwandten gegenüber unverwandter Diversifikation
Einfluss des Diversifikationsgrades auf Diversifikationserfolg (<i>kontinuierliche Messung</i>)	Gort (1962) Arnould (1969) Markham (1974) Schwalbach (1987) Grant/Jammine/Thomas (1988) Montgomery/Wernerfelt (1988) Chang/Thomas (1989) Sharma/Kesner (1996)	Keine eindeutigen Aussagen zur Beziehung zwischen Diversifikationsgrad und Unternehmenserfolg, ca. 50 % der Studien erkennen keinen signifikanten Zusammenhang
Einfluss der Diversifikationsrealisation auf Diversifikationserfolg	Weston/Mansinghka (1971) Holzmann/Copeland/ Hayya (1975) Ellert (1976) Chatterjee (1986) Singh/Montgomery (1987) Agrawal/Jaffe/Mandelker (1992) Healy/Palepu/Ruback (1992)	Ebenfalls widersprüchliche Ergebnisse, keine eindeutige Überlegenheit der internen vs. externen Diversifikation (Akquisition)
Brancheneinfluss auf Diversifikationserfolg	Bass/Cattin/Wittink (1977) Christensen/Montgomery (1981) Rumelt (1982) Montgomery (1985) Wernerfelt/Montgomery (1986)	Unternehmenserfolg hängt signifikant von Branchenstrukturen ab, deshalb Diversifikationsstrategien u. a. an Marktstrukturen anzupassen
Konjunktoreinfluss auf Diversifikationserfolg	Hill (1983) Ciscel/Evans (1984) Spindler (1988) Lubatkin/Chatterjee (1991)	Empirische Untersuchungen ermitteln überwiegend existierenden Einfluss der konjunkturellen Entwicklung auf den Diversifikationserfolg
Einfluss der Organisationsstruktur auf Diversifikationserfolg	Rumelt (1974) Grinyer/Yasi-Ardejani/ Al-Bazzaz (1980) Hoskisson (1987) Hamilton/Shergill (1992) Lamont/Williams/ Hoffmann (1994) Bühner (1996) Markides/Williamson (1996)	Einführung einer divisionalen Organisationsstruktur erscheint bei nicht verwandten diversifizierenden Unternehmen vorteilhaft, widersprüchliche Ergebnisse bei verwandter Diversifikation

Einfluss des Management-systems auf Diversifikations- erfolg	Horovitz/Thiéart (1982) Datta (1986) Chatterjee/Lubatkin/Schweiger/ Weber (1992) Gomez-Mejia (1992) Hill/Hitt/Hoskisson (1992) Weber (1996)	Parallelen zu Einfluss der Organisationsstruktur: Erfolg nicht verwandt diversifizierter Unternehmen positiv durch Maßnahmen beeinflusst, die Eigenständigkeit der Geschäftsfelder betonen; bei verwandt diversifizierten Unternehmen die geschäftsfeldübergreifende als auch die geschäftsfeldspezifische Abstimmung fördernde Maßnahmen wertstiftend
--	---	--

Tabelle 3: Empirische Studien zum Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Diversifikation¹⁹⁴

Einen ausgezeichneten weiterführenden Überblick über die bisher erfolgte empirische Diversifikationsforschung, unterteilt nach den in Tab. 3 erwähnten Zusammenhängen, liefert *Fey* in seiner umfassenden Untersuchung der Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung¹⁹⁵.

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Verwandtschaftsgrad und Diversifikationserfolg sind die bislang hervorgebrachten Ergebnisse demnach nicht eindeutig. Zahlreiche Studien bestätigen das grundsätzliche Ergebnis *Rumelts*, dass die Diversifikation in verwandte Geschäftsfelder einer Expansion in nicht verwandte Bereiche überlegen ist. Lateral diversifizierte Unternehmen werden dementsprechend heute auch häufig mit einem sog. Konglomeratsabschlag¹⁹⁶ belegt, der aus einer Unsicherheit in der Bewertung und der Intransparenz der oft komplex verflochtenen Unternehmen resultiert und die nach wie vor existenten Zweifel an dem grundsätzlichen Erfolgspotenzial dieser Strategie widerspiegelt¹⁹⁷. Es wurden aber auch Studien durchgeführt, die widersprüchliche Ergebnisse lieferten und keine Überlegenheit der verbundenen Diversifikation feststellen konnten¹⁹⁸. *Chatterjee und Wernerfelt* sehen einen Grund für die abweichenden Ergebnisse darin, dass neben der gewählten Diversifikationsstrategie auch die im

¹⁹⁴ Vgl. *Fey* (2000, S. 117-120, 128-130, 141-146, 155-156, 161, 170-171, 176-177).

¹⁹⁵ Vgl. *Fey* (2000, S. 117-120, 128-130, 141-146, 155-156, 161, 170-171, 176-177).

¹⁹⁶ *Chatterjee und Wernerfelt* (1986, S. 9) stellen in diesem Zusammenhang fest: „... unrelated mergers are viewed more pessimistically by the market than they are by the managers within the firm“.

¹⁹⁷ Vgl. *Kinzler* (2005, S. 3).

¹⁹⁸ Vgl. stellvertretend *Chatterjee und Wernerfelt* (1986) und den grundlegenden Artikel von *Wernerfelt und Montgomery* (1988). In der finanzwirtschaftlichen Diskussion wird seitdem auch immer wieder von einem „diversification discount“, also dem Zusammenhang zwischen Diversifikation und sinkendem Unternehmenswert, gesprochen. Vgl. *Dautwiz* (2006, S. 8).

Unternehmen vorhandenen Ressourcen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Diversifikation haben¹⁹⁹. Die Ressourcenausstattung und Ressourcenübertragung innerhalb diversifizierender Unternehmen lässt sich von außen aber oftmals nur schwer beurteilen und ist im Rahmen von empirischen Untersuchungen deutlich schwieriger zu operationalisieren als die vielfach herangezogenen Umsatzanteile und Branchencharakteristika. *Lehmann* führt weitere Gründe für die widersprüchlichen Ergebnisse an²⁰⁰. So verweist er u. a. auf die Studien von *Dubofsky* sowie *Michel*, welche zu dem Ergebnis kommen, dass die unverbundene Diversifikation höhere Renditen als die verbundene Diversifikation produziert²⁰¹. Dieses Ergebnis ist laut *Lehmann* darauf zurückzuführen, dass die Autoren anstelle der Gesamtkapitalrendite die Eigenkapitalrendite zur Erfolgsmessung heranziehen²⁰². Letztere wird vom sog. Leverageeffekt beeinflusst²⁰³: Übersteigt die Gesamtkapitalrendite die Fremdkapitalkosten, besitzt die Verschuldung eine Hebelwirkung auf die Eigenkapitalrendite. Konglomerate, die durch Akquisitionen stark wachsen, profitieren im besonderen Maße von dieser Hebelwirkung, da ihr hoher Verschuldungsgrad ihre Eigenkapitalrendite über diejenige der related-linked Firmen hebt, obwohl sie hinsichtlich der Gesamtkapitalrendite deutlich schlechter abschneiden. *Lehmann* weist deshalb darauf hin, dass die nicht verwandte Kategorie die verwandte Kategorie hinsichtlich der Eigenkapitalrendite übertreffen kann, wenn eine Studie innerhalb der nicht verwandten Kategorie einen großen Anteil von „acquisitive Conglomerates“ und innerhalb der verwandten Kategorie einen großen Anteil von „related linked Firms“ aufweist. Als weiteren Grund für Untersuchungsergebnisse, die keinen offensichtlichen Zusammenhang zwischen verbundener Diversifikation und Unternehmenserfolg erkennen lassen, führt er an, dass sich das Synergiepotenzial einer Diversifikation nicht sofort realisieren lässt: „Ein neuer Geschäftsbereich muss in die bestehende Unternehmung eingeflochten werden, Strukturen müssen angepasst werden, Koordinationsmechanismen müssen aufgebaut werden“²⁰⁴. Wird statt eines Zustands, wie ihn *Rumelt* untersucht hat, eine Entwicklung des Diversifikationserfolges betrachtet und der Untersuchungszeitraum dabei zu kurz gewählt, kann dies zu abweichenden Ergebnissen führen. Auch

¹⁹⁹ Vgl. Chatterjee und Wernerfelt (1991, S. 45).

²⁰⁰ Vgl. Lehmann (1993, S. 118).

²⁰¹ Vgl. Dubofsky und Varadarajan (1987); Michel und Shaked (1984).

²⁰² Vgl. Lehmann (1993, S. 118).

²⁰³ Vgl. Lehmann (1993, S. 118).

²⁰⁴ Lehmann (1993, S. 120).

die Messung des Erfolgs einer Diversifikation anhand des ROI greift nach *Lehmann* oftmals zu kurz, da unter Umständen andere Ziele mit einer Diversifikation verbunden sind. So kann das bereits erläuterte Ziel der Risikominderung als Beispiel angeführt werden, das nicht zwangsläufig eine höhere Rendite nach sich zieht, aber im Falle von Stabilisierungseffekten auf Ebene der Gesamtunternehmung dennoch als erfolgreich angesehen werden kann.

Wenngleich die wissenschaftliche Diskussion über die Überlegenheit der verbundenen gegenüber der unverbundenen Diversifikation nicht abgeschlossen ist, ist es eine in der strategischen Managementforschung dominierende Annahme, dass verbunden diversifizierte Unternehmen unverbunden diversifizierten Unternehmen überlegen sind²⁰⁵. Jacobs resümiert in seiner Untersuchung strategischer Erfolgsfaktoren der Diversifikation: „Diversifizierende Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie vor dem Eintritt in einen neuen Markt sorgfältig prüfen, inwieweit Ähnlichkeiten zwischen den bisherigen Geschäftsfeldern und dem Diversifikationsprojekt bestehen“²⁰⁶. Da auch nach über 30 Jahren der Diversifikationsforschung keine allgemeingültige Aussage über den Zusammenhang zwischen Diversifikationsausprägung und Unternehmenserfolg gemacht werden kann und die Wissenschaft in dieser Disziplin bislang keine eindeutigen Erkenntnisse hervorgebracht hat²⁰⁷, muss in diesem Zusammenhang weiter von einer „Hypothese der Überlegenheit verbundener Diversifikation“ gesprochen werden. Für diese gibt es zahlreiche stützende Argumente und empirische Ergebnisse, aber eben keinen endgültigen Beweis. Fraglich bleibt, ob dieser jemals angetreten werden kann oder ob dem Untersuchungsgegenstand aufgrund der Vielzahl und der Diversität möglicher Einflussvariablen eine inhärente Komplexität zugrunde liegt, die das Hervorbringen universal gültiger Ergebnisse zwangsläufig verhindert²⁰⁸. Auch die vorliegende Untersuchung baut auf der gestützten Hypothese auf, dass verbundene Diversifikation Erfolg versprechender als eine unverbundene Diversifikation ist. Zentrale Fragestellung bleibt dabei, welche Art der Verbundenheit angestrebt werden sollte und wie Verbundenheit im Rahmen von empirischen Analysen zu operationalisieren ist.

²⁰⁵ Vgl. Dautwiz (2006, S. 13).

²⁰⁶ Jacobs (1992, S. 250).

²⁰⁷ Vgl. hierzu auch das Resümee von Fey (2000, S. 147).

²⁰⁸ Dies hieße in der Konsequenz, dass der Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg stets situativ zu beurteilen ist, was zumindest aus einer praxisorientierten Sicht nachvollziehbar erscheint.

Viele Studien im Rahmen der Diversifikationsforschung bedienen sich dabei in erster Linie unternehmensexternen (Branchen-)Charakteristika, um verbundene und nichtverbundene Diversifikation voneinander abzugrenzen. Ein in früheren Untersuchungen oft herangezogenes System stellt das Standard-Industrial-Classification Schema dar (SIC-Code). Nach diesem Schema bezeichnet ein vierstelliger Code die Branchenzuordnung eines Unternehmens. Die erste Ziffer beschreibt dabei die übergeordnete Industrie eines Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes. Durch die drei weiteren Ziffern wird der Tätigkeitsbereich nach und nach spezifischer klassifiziert²⁰⁹. Abb. 13 zeigt beispielhaft die Einordnung des TV-Sektors in dieses Schema.

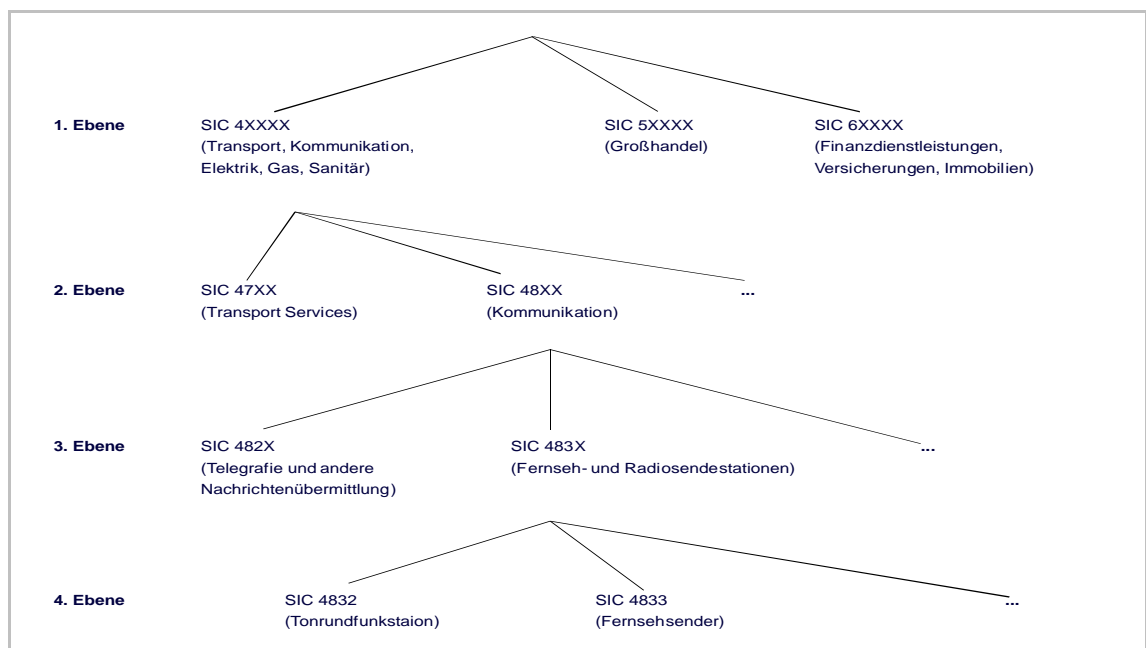


Abbildung 13: Einordnung der TV-Industrie innerhalb der SIC-Hierarchie

(Quelle: Dautwiz (2006, S. 20))

Durch die eindeutige Ziffernzuteilung ermöglicht das SIC-Schema die Berücksichtigung der sachlichen Distanz zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern, indem bspw. die Differenz zwischen den Ziffern der zu untersuchenden Geschäftsfelder auf den verschiedenen Ebenen des SIC-Schemas ermittelt wird und in die Messung des Diversifizierungs-

²⁰⁹ Vgl. Dautwiz (2006, S. 20).

grades eines Unternehmens einbezogen wird²¹⁰. Die Messung der Verbundenheit anhand des SIC-Codes greift aber zu kurz. Abgesehen von der Tatsache, dass sie unternehmensinterne Faktoren vollständig ignoriert, wird die starre Einteilung der Industrien umwelt-dynamischen Entwicklungen nicht gerecht. Bspw. scheinen vormals weit voneinander entfernte Bereiche wie bspw. Kommunikationsdienste (Gruppe 48) und Finanzdienstleistung (Gruppe 60) durch die Verschmelzung im Online-Banking heute deutlich stärker verbunden zu sein²¹¹. Als entscheidender Kritikpunkt ist aber die systematische Vernachlässigung der unternehmensinternen Zusammenhänge verschiedener Geschäftsbereiche zu nennen. *Dautwiz* formuliert diesbezüglich zutreffend: „Da anhand von SIC-Codes die Verwandtschaft innerhalb verschiedener Industrien jedoch nur auf Basis der Produkte, also der Outputs, nachgewiesen werden kann, vernachlässigt diese Vorgehensweise die Ressourcenperspektive, also die zugrunde liegenden Inputfaktoren und somit die entscheidenden Elemente bei der Erstellung medialer Inhalte, gänzlich“²¹².

Spätestens im Rahmen der Kernkompetenzdiskussion Anfang der 1990er Jahre war die Refokussierung auf individuelle Kernkompetenzen strategische Tagesordnung²¹³ und so wuchs auch deren Bedeutung innerhalb der Diversifikationsforschung. So forderten *Datta und Rajagopalan* et al. bspw. Im Jahr 1991 in einem Aufruf an die zukünftige Diversifikationsforschung eine stärkere Einbeziehung von Drittvariablen und dabei u. a. den Einfluss unternehmensinterner Faktoren wie z. B. spezifische Ressourcen einer intensiveren Untersuchung zu unterziehen²¹⁴. Auf die grundsätzlichen Berührungspunkte zwischen der Forschung im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes und der Diversifikationsforschung wurde bereits im vorangegangenen Teilkapitel eingegangen. Die

²¹⁰ Als Beispiel für die methodische Einbeziehung des SIC-Codes in die Messung der Verbundenheit sei an dieser Stelle auf den konzentrischen Diversifikationsindex (DKO) von Caves; Porter; Spence und Scott (1980) verwiesen. Vgl. Caves et al. (1980); *Dautwiz* (2006, S. 21).

²¹¹ Vgl. *Dautwiz* (2006, S. 21). Umgekehrt kann durch die rein externe Betrachtung der Nähe von unterschiedlichen Geschäftsbereichen, wie sie durch die ausschließliche Verwendung des SIC-Schemas geschieht, auch Geschäftsfelder als verwandt identifiziert werden, die aus einer unternehmensinternen Sicht wenig Gemeinsamkeiten aufweisen. *Nayyar* (1992) merkt diesbezüglich an: „Previous studies that have attributed relatedness among businesses based on external examination of the businesses in which a diversified firm participates may have assigned too many firms to the related diversified category. It is possible that at least some of those firms may either be unable to, or may have chosen not to, exploit any relatedness among their businesses“. Auf diese Weise wurden möglicherweise die Ergebnisse einiger Untersuchungen abgeschwächt, in denen eigentlich nicht-verwandte Diversifikation der verwandten Diversifikation zugerechnet wurde. Vgl. *Lehmann* (1993, S. 123).

²¹² *Dautwiz* (2006, S. 23).

²¹³ Vgl. *Dautwiz* (2006, S. 1).

²¹⁴ Vgl. *Datta; Rajagopalan und Rasheed* (1991, S. 550–551).

Diversifikation in neue Geschäftsfelder beruht demnach in vielen Fällen auf dem Transfer bzw. der Ausdehnung des Einsatzes von Kernressourcen auf zusätzliche Märkte²¹⁵. Verschiedene Autoren befassen sich mit der Kohärenz erfolgreicher Diversifikation und der geschäftsfeldübergreifenden Nutzung von Kernressourcen und kommen zu dem Schluss, dass eine erfolgreiche verbundene Diversifikation in vielen Fällen auf der gemeinsamen Nutzung von Kernressourcen beruht. Wie erinnerlich, folgen zahlreiche Wissenschaftler der Ansicht von *Prahalad und Hamel*, welche Kernkompetenzen als auf der Gesamtunternehmensebene angesiedelte Fähigkeitsbündel definieren, die in unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens Wettbewerbsvorteile generieren können²¹⁶. *Prahalad und Hamel* veranschaulichen ihr viel beachtetes „Kernkompetenzen-Konzept“ durch die Metapher eines Baumes, welche sich ausgezeichnet eignet, um die Verbundenheit zwischen einzelnen Diversifizierungsfeldern zu verdeutlichen: Demnach stellen die Kernkompetenzen das Wurzelgeflecht des Baumes dar, welches unter der Oberfläche agiert und den Stamm und die Äste des Baumes – die Kernprodukte und Geschäftsfelder des Unternehmens – mit den nötigen Nährstoffen versorgt. Durch diese Versorgung trägt der Baum schließlich Blätter und Früchte, welche die in den Geschäftsfeldern angebotenen Produkte symbolisieren²¹⁷ (vgl. Abb 14).

²¹⁵ In verschiedenen Studien wurde ein Zusammenhang zwischen der Wahl des Diversifizierungsfeldes und der Ressourcenbasis des diversifizierenden Unternehmens auch anhand empirischer Untersuchungsergebnisse belegt. Vgl. hierzu Chatterjee und Wernerfelt (1986, S. 7).

²¹⁶ Vgl. Prahalad und Hamel (1990, S. 82).

²¹⁷ Vgl. Prahalad und Hamel (1990, S. 81).

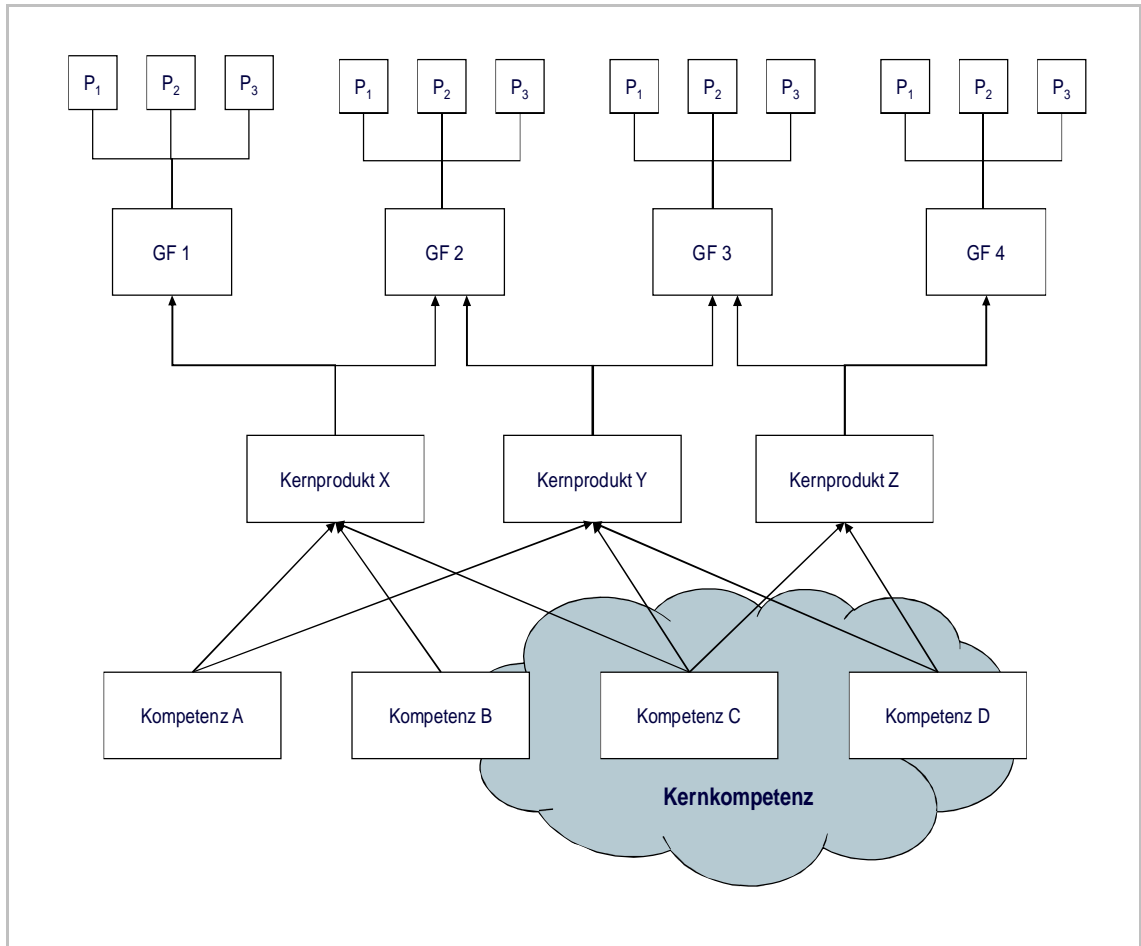


Abbildung 14: Veranschaulichung der Kernkompetenzen eines diversifizierenden Unternehmens

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fey (2000 S. 290); Prahalad und Hamel (1990, S. 81))

Anhand dieses eingänglichen Bildes lässt sich der Kern der Diskussion um die richtige Betrachtungsweise für die Verbundenheit von Diversifizierungsfeldern bzw. -produkten plastisch darstellen. Ausschlaggebend für die Verbundenheit ist demnach nicht die räumliche Nähe oder die Form der Verästelungen bzw. der Blätter und Früchte – der Geschäftsfelder und Produkte – sondern vielmehr das gemeinsame Versorgungssystem in Form der unter der Oberfläche liegenden Baumwurzeln – der Kernkompetenzen. Sie bilden die überlebensnotwendige Basis, auf die alle Geschäftsfelder zugreifen, unabhängig davon, wie groß der von außen betrachtete Abstand zwischen den Geschäftsfel-

dem sein mag²¹⁸. Dies wird auch in den Ausführungen von *D'Aveni, Ravenscraft et al.* deutlich: „The SIC classification system has been used as a measure of ‘output’ relatedness based on similarity of product and customer market characteristics. The lack of results for this measure of the ‘output’ relatedness between the focal LB [line of business] and the markets of its parent’s other LBs suggests that resource congruence (and resource-based views of the firm) are better predictor [!] of synergies and competitive advantage at the business level than is output relatedness“²¹⁹. Die Aussagen von *Wernerfelt* stützen diese Argumentation: „Looking at diversified firms as portfolios of resources rather than portfolios of products gives a different and perhaps richer perspective on their growth prospects“²²⁰.

Auch *Fey* bestätigt in seiner ausführlichen Analyse der empirischen Diversifikationsforschung die Bedeutung der unternehmensinternen Ressourcen für den Diversifizierungserfolg: „Der Erfolg einer Diversifikation des Leistungsprogramms hängt (...) ganz wesentlich davon ab, ob es einem Unternehmen gelingt, auf Basis seiner Fähigkeiten eine (Diversifikations-)Strategie zu entwickeln, mit der es sich von anderen Unternehmen hinreichend differenzieren kann. Damit wird offenbar, dass die Untersuchung des Diversifikationserfolges der Unternehmen eine ausführliche Analyse der den Produkten zugrunde liegenden Fähigkeiten erfordert“²²¹. Er weist außerdem darauf hin, dass eine primär auf eine selbstständige Marktbearbeitung ausgerichtete Organisation strategischer Geschäftseinheiten zu einer Behinderung des Aufbaus und der Nutzung von Kernfähigkeiten führen kann. Da der Erfolg einer Diversifizierungsstrategie wesentlich durch geschäftsübergreifende Kernfähigkeiten steuerbar ist, greift eine solche Ausrichtung zu kurz²²².

²¹⁸ Man stelle sich in der Analogie bleibend einen dichten Wald mit vielen ineinander wuchernden Ästen vor: Von außen betrachtet ist es schwierig, die Zugehörigkeit (Verbundenheit) von räumlich nah oder weit auseinanderliegenden Ästen zu bestimmen. Durch die Analyse des Versorgungssystems – also einen Blick in das Innere – lässt sich die Verbundenheit dagegen eindeutig ermitteln. Prahalad und Hamel (1990, S. 82) weisen auf die Gefahr einer rein äußerlichen Betrachtung hin: „You can miss the strength of competitors by looking only at their end products, in the same way you miss the strength of a tree if you only look at its leaves“

²¹⁹ D'Aveni; Ravenscraft und Anderson (2004, S. 366).

²²⁰ Wernerfelt (1984, S. 178).

²²¹ Fey (2000, S. 285).

²²² Vgl. Fey (2000, S. 293) Fey spricht dabei nur von Kernfähigkeiten, die Argumentation lässt sich aber auch auf strategische Vermögenswerte wie bspw. die Unternehmensreputation übertragen.

Für die vorliegende Untersuchung soll dementsprechend gelten, dass sich die Verbundenheit im Rahmen einer Diversifizierungsstrategie in erster Linie durch die gemeinsame, geschäftsfeldübergreifende Nutzung der Kernressourcen eines Unternehmens äußert. Dass bei der strategischen Planung, also auch bei der Planung von Diversifizierungsstrategien, aber auch die unternehmensexterne Sicht zu berücksichtigen ist, wurde bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert²²³. Die Branchen, in die ein Unternehmen diversifiziert, müssen demnach auch in ihrer Struktur attraktiv sein. Lehmann weist dementsprechend darauf hin: „Eine Diversifikation macht deshalb nur dann einen ökonomischen Sinn, wenn die Struktur der Branche eine Rendite erwarten lässt, die über den Kapitalkosten liegt“²²⁴. Seine Analyse der wertstiftenden Funktion von Diversifikation im Allgemeinen schließt er entsprechend mit dem Fazit, dass Unternehmen von ihren Fähigkeiten ausgehen sollten, „wenn sie ihr Tätigkeitsfeld definieren. Sie sollten ihre Ressourcen auf den Aufbau von wenigen zentralen Kompetenzen konzentrieren und ihre Tätigkeit auf attraktive Branchen beschränken, in denen diese Kompetenzen erfolgsentscheidend sind“²²⁵. Diese Ansicht liegt auch der in der vorliegenden Untersuchung durchgeführten empirischen Analyse zugrunde.

Nach der Darstellung wichtiger Grundlagen der allgemeinen Diversifikationsforschung wird im folgenden Kapitel auf einige Besonderheiten der speziellen medienökonomischen Diversifikationsforschung eingegangen.

2.2.3 Medienökonomische Diversifikation

Während sich die Diversifikationsforschung in der Vergangenheit weitestgehend auf Fertigungs- und klassische Dienstleistungsbetriebe konzentrierte, waren die Diversifikationsstrategien von Medienunternehmen kaum Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung²²⁶. Aufgrund der Besonderheiten von Medienprodukten lässt sich aber die

²²³ Vgl. zum Einfluss umweltbezogener Faktoren auf den Diversifikationserfolg weiterführend Fey (2000, S. 148 f.).

²²⁴ Lehmann (1993, S. 141).

²²⁵ Lehmann (1993, S. 145).

²²⁶ Vgl. Dautwiz (2006, S. 1–2). Die zunehmenden M&A-Aktivitäten von Medienunternehmen in den 1990er Jahren haben allerdings dazu geführt, dass das Diversifikationsverhalten in der Medienindustrie an wissenschaftlicher Bedeutung gewonnen hat. Vgl. Dautwiz (2006, S. 1).

Notwendigkeit einer gezielten medienökonomischen Diversifikationsforschung durchaus argumentieren. Zunächst sollen deshalb die Besonderheiten von Medienprodukten kurz erläutert werden, bevor anschließend ein Überblick über den Forschungsstand der vergleichsweise jungen medienökonomischen Diversifikationsforschung gegeben wird.

Chan-Olmsted und Chang heben fünf Eigenschaften hervor, welche Medienunternehmen und ihre Produkte von denen anderer Branchen unterscheiden²²⁷:

- **Komplementärer Produktcharakter:** Medienunternehmen aus dem Bereich der elektronischen Medien bieten duale, komplementäre Produkte bestehend aus Medieninhalten und einer Distributionsleistung an²²⁸. Die Erstellung des Leistungsangebots von Medienunternehmen erstreckt sich (1) über eine inhaltliche Leistungsebene der redaktionellen Gestaltung, welche die Entwicklung, Produktion und Zusammenstellung von Inhalten für die Rezipienten umfasst und (2) über eine Transportleistungsebene, welche die Angebotsbereitstellung über verschiedene (technische) Infrastrukturen sicher stellt²²⁹. Elektronische Medienprodukte weisen somit auch eine technologische Komponente auf, die Auswirkungen auf die inhaltliche Leistungsebene haben kann²³⁰. Abb. 15 stellt die beiden Leistungsebenen exemplarisch für TV-Unternehmen dar und ergänzt als dritte Leistungsebene die Werbeleistung, welche nach *Owen, Beebe et al.* die Kernleistung von TV-Unternehmen darstellt: „The first and most serious mistake that an analyst of the television industry can make is to assume that TV stations are in the business to produce programs. They are not. TV stations are in the business of producing audience. These audience, or means of access to them, are sold to advertisers“²³¹. Die Notwendigkeit der Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen auf der einen und Werbebedürfnissen auf der anderen Seite führen zu der nachfolgend erläuterten Besonderheit der Adressierung eines doppelten Marktes.

²²⁷ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217). Explizit heben *Chan-Olmsted und Chang* nur vier Eigenschaften hervor, erwähnen aber als zusätzliches Merkmal den kulturellen Charakter von Medienprodukten, was hier als fünfte Besonderheit aufgelistet wird.

²²⁸ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²²⁹ Vgl. Ramme (2005, S. 58–60).

²³⁰ Die Möglichkeiten der inhaltlichen Ausgestaltung von Medienprodukten können bspw. durch die zur Verfügung stehende technische Transport- und Wiedergabeinfrastruktur (Übertragungsnetz/Datenträger und Endgeräte) limitiert sein.

²³¹ Owen; Beebe und Manning (1974, S. 4).

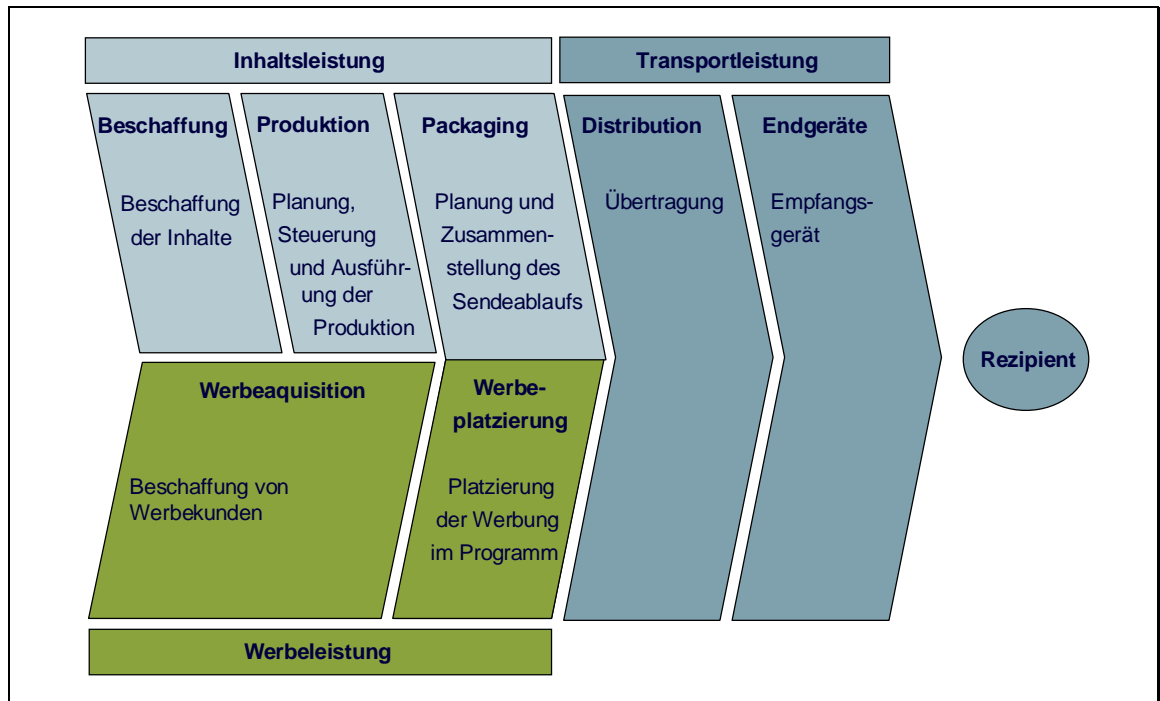


Abbildung 15: Leistungsebenen von Free-TV-Unternehmen

(Quelle: Ramme (2005, S. 60))

- Abhängigkeit von Rezipienten und Werbekunden:** Medienprodukte adressieren sowohl den Konsumentenmarkt als auch den Werbemarkt und sind oftmals von beiden Umsatzströmen abhängig²³². Damit besteht eine spezifische Besonderheit von Medienunternehmen darin, dass sie Ihre Leistungen auf zwei Absatzmärkten gleichzeitig anbieten²³³. In der Literatur wird deshalb auch von Verbundprodukten gesprochen. Medienprodukte verbinden eine Informations- und/oder Unterhaltungsleistung auf dem Rezipientenmarkt mit einer Bereitstellung von Werbemöglichkeiten auf dem Werbemarkt. *Wirtz* führt dazu aus: „Da die Leistung auf dem Werbemarkt nicht unabhängig von der Leistung auf dem Rezipientenmarkt erbracht werden kann, sondern beide Leistungsbestandteile in einem Endprodukt vereint werden, handelt es sich bei der Medienproduktion um eine Verbundproduktion“²³⁴. Die gleichzeitige Adressierung von zwei Absatzmärkten stellt das Management vor besondere Herausforderungen, da sowohl

²³² Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²³³ Vgl. Wirtz (2006, S. 22).

²³⁴ Wirtz (2006, S. 28).

aus inhaltlichen als auch aus preislichen Gesichtspunkten teilweise unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden müssen.

- **Nicht-Exklusivität und Nicht-Limitierbarkeit:** Die meisten Medienprodukte sind öffentliche Güter, an deren Konsum kein Rezipient gehindert werden kann und deren Konsum durch einen Verbraucher keinen Einfluss auf die Verfügbarkeit für andere Verbraucher hat²³⁵. Die Nicht-Exklusivität bzw. Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum trifft bspw. auf Free-TV-, Radio- oder auch auf die Mehrzahl der Internet-Angebote zu. Darüber hinaus trifft die Nicht-Limitierbarkeit bzw. Nicht-Rivalität im Konsum auf Medieninhalte zu, da sich diese durch den Konsum nicht abnutzen. Medieninhalte können mehrfach konsumiert werden, ohne dass dies Auswirkungen auf die Qualität des Konsums durch andere Rezipienten hat. *Wirtz* merkt aber zutreffend an, dass sich diese Nicht-Rivalität nicht ohne Weiteres auch auf das Trägermedium beziehen kann, da es hier durchaus zu Einschränkungen kommen kann, wenn mehrere Nutzer gleichzeitig auf ein bestimmtes Medienprodukt zugreifen wollen²³⁶. Aus der Nicht-Rivalität vieler Medienprodukte ergibt sich auch eine besondere Kostenstruktur: So weisen Medienprodukte zumeist hohe Fixkosten für die erstmalige Erstellung der Inhalte auf („Firts Copy Costs“), produzieren aber nur geringe variable Kosten und zeichnen sich durch eine nahezu beliebige Ausdehnbarkeit der Produktionsmenge bei fallenden Stückkosten aus²³⁷.
- **Vermarktbarkeit über mehrere Absatzkanäle:** Viele Medieninhalte werden über verschiedene Absatzkanäle und in sequenziellen Zeitfenstern vermarktet²³⁸. Die Nutzung sowohl aus Sicht der Rezipienten als auch aus Sicht der Werbetreibenden erfolgt dabei nicht immer, aber oftmals komplementär²³⁹. Medienprodukte können dementsprechend auf der gleichen oder einer ähnlichen inhaltlichen Leistung basieren und über verschiedene Absatzkanäle bzw.

²³⁵ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²³⁶ Vgl. *Wirtz* (2006, S. 28). Als Beispiel verweist *Wirtz* darauf, dass sich die Zahl der gleichzeitigen Zugriffe auf ein Internetangebot durchaus auf dessen Qualität auswirken kann, weil das Reaktionsverhalten des betroffenen Servers beeinflusst wird.

²³⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen von *Wirtz* (2006, S. 571) zur Kostenstruktur von Internetangeboten.

²³⁸ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²³⁹ Vgl. ausführlicher *Wirtz* (2006, S. 23–24).

Mediengattungen hinweg den Rezipienten erreichen, ohne dabei einander vollständig zu substituieren. Daraus resultiert auch eine Abhängigkeit von verschiedenen Preisstrukturen und technischen Weiterentwicklungen²⁴⁰.

- **Kulturelle Dimension:** In der kommunikationswissenschaftlichen Diskussion wird immer wieder auch der kulturelle Charakter von Medienprodukten betont²⁴¹. Medien können nicht ausschließlich auf einen wirtschaftlichen Zweck beschränkt werden, sondern sind auch als Bestandteil des Kulturangebots einer Gesellschaft zu verstehen. *Karmasin und Winter* schreiben in diesem Zusammenhang: „Medien und Medienangebote sollten (...) nicht von vorneherein entweder auf ihre Funktion als Kultur- oder Wirtschaftsgut reduziert, sondern besser in Hinblick auf bestehende wechselseitige Verflechtungen verstanden und nicht auf einen Aspekt reduziert werden“²⁴². Als Kulturobjekt sind Medienprodukte auch stark von den regionalen Präferenzen, den existierenden Kommunikationsinfrastrukturen und spezifischen Regularien eines geografischen Marktes bzw. Landes abhängig²⁴³. Im Rahmen der Kulturdiskussion kommt außerdem immer wieder die Diskussion um die Qualität von Medienprodukten auf. Diese ist indes subjektiv und lässt sich je nach Blickwinkel unterschiedlich definieren. Gleichzeitig ist sie aber – selbst nach erfolgreicher Definition – aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren und der kreativen Prozesse vom Management eines Medienunternehmens nur begrenzt beeinflussbar²⁴⁴. Im Rahmen der kulturellen bzw. der Qualitätsdiskussion rund um die Medien ist auch auf das potenziell meritorische Merkmal von Medienprodukten hinzuweisen. Medienprodukte können Eigenschaften meritorischer bzw. demeritorischer Güter aufweisen. Dabei handelt es sich um Güter, die von den Verbrauchern nicht in dem Ausmaß konsumiert werden, wie es politische Entscheidungsträger oder andere Instanzen für wünschenswert halten. Aus diesem Grund sind korrigierende Eingriffe in die Konsumentenpräferenzen notwendig. Soll ein Mehrkonsum erreicht werden, spricht man von meritorischen Gütern, wird ein reduzierter Konsum angestrebt,

²⁴⁰ Vgl. Dautwiz (2006, S. 9); Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²⁴¹ Vgl. Wirtz (2006, S. 31).

²⁴² Karmasin und Winter (2000, S. 31).

²⁴³ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²⁴⁴ Vgl. Wirtz (2006, S. 31).

spricht man von demeritorischen Gütern²⁴⁵. Aus bildungspolitischer Sicht dürfte bspw. ein Mehrkonsum an informierenden Sendungen im Fernsehen wünschenswert sein. Die kulturelle und meinungsbildende Funktion der Medien wird dementsprechend auch regulatorisch berücksichtigt²⁴⁶. Dies betrifft allerdings lediglich die Angebotsseite, zum Konsum zwingen kann man die Verbraucher hingegen nicht. Heinrich weist in diesem Zusammenhang auf das Problem hin, „dass die Meritorität einen Mehrkonsum begründen würde, bzw. die Demeritorität einen Minderkonsum begründen würde, dass aber Normadressaten und geeignete Verfahren zur Durchsetzung schwerlich zu finden sind. Analogien zur Schul-, Impf- oder Sozialversicherungspflicht können nur schrecken, eine Lösung bieten sie nicht. Kurz: Im System der Wirtschaftswissenschaften gibt es leider keine Argumente, die einen verordneten Mehrkonsum von ‚Mozart‘ oder einen verordneten Minderkonsum von ‚Rambo‘ begründen können, und in jedem System bliebe die Durchsetzbarkeit fraglich“²⁴⁷.

Die von *Chan-Olmsted und Chang* angeführten Besonderheiten können um ein weiteres spezielles Merkmal von Medienprodukten ergänzt werden:

- **Dienstleistungscharakter:** Medienprodukte sind eine Mischung aus Sachgut und Dienstleistung und sind im Wesentlichen immaterieller Natur²⁴⁸. Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen sind die Immaterialität des Produkts, die Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten in Form von personellen, sachlichen oder immaterieller Ressourcen und die Integration des externen Faktors wie der Umgebung, in der die Dienstleistung erbracht wird, oder des Konsumenten selbst²⁴⁹. Medien erfüllen diese Merkmale und sind in hohem Maß immaterielle Güter, womit auch eine mangelnde Lager- und Transportfähigkeit einhergeht²⁵⁰. Sobald

²⁴⁵ Vgl. ausführlich Heinrich (2002, S. 41).

²⁴⁶ So gibt es klare Richtlinien für alle zugelassenen Free-TV-Vollprogramme hinsichtlich des Informationsanteils. Auch die reduzierte Umsatzsteuer auf Printprodukte und die Buchpreisbindung sind regulatorische Reaktionen auf die aus staatlicher Sicht wünschenswerte Meinungs- und Informationsvielfalt. Vgl. Wirtz (2006, S. 30).

²⁴⁷ Heinrich (2002, S. 41).

²⁴⁸ Vgl. ähnlich Wirtz (2006, S. 29). Um Sachgüter handelt sich bei Medienprodukten dann, wenn diese an ein physisches Trägermedium gebunden sind wie bspw. eine DVD, ein Buch oder eine Zeitschrift. Allerdings bezieht sich der Verbrauchernutzen auch dann größtenteils auf die immaterielle, inhaltliche Komponente der Medienprodukte.

²⁴⁹ Vgl. Meyer (1994, S. 119 f.); Wirtz (2006, S. 29).

²⁵⁰ Vgl. Wirtz (2006, S. 29).

ein Medienprodukt auf ein Trägermedium gespeichert wird, verliert es allerdings einen Teil seines Dienstleistungscharakters und wird zu einem materiellen Gut. Wirtz spricht in diesem Fall von „veredelten Dienstleistungen (...), die teilweise Sachgut- und teilweise Dienstleistungscharakter aufweisen“²⁵¹. Aus Konsumentensicht resultiert aus dem Dienstleistungscharakter von Medienprodukten eine Einschränkung der Möglichkeiten, die Qualität des Produkts vor dem Konsum zu prüfen. Da sich die tatsächliche Qualität oftmals erst während bzw. nach dem Konsum erkennen lässt, spricht man auch von Erfahrungsgütern. Aus dieser von Chan-Olmsted und Chang nicht explizit genannten Besonderheit von Medienprodukten resultiert eine besonders hohe Bedeutung immaterieller Ressourcen von Medienunternehmen. So kann bspw. eine starke Unternehmensreputation das nötige Vertrauen der Verbraucher in ein Medienprodukt herstellen. Entsprechend der Art der Qualitätsbewertung durch den Konsumenten spricht man auch von Prüfqualitäten, Erfahrungsqualitäten und Vertrauensqualitäten²⁵². Abb. 16 gibt einen Überblick über verschiedene Sachgüter und Dienstleistungen und ihre aus Verbrauchersicht bei der Qualitätsprüfung dominierenden Qualitätsmerkmale und ordnet die Medienprodukte entsprechend ein.

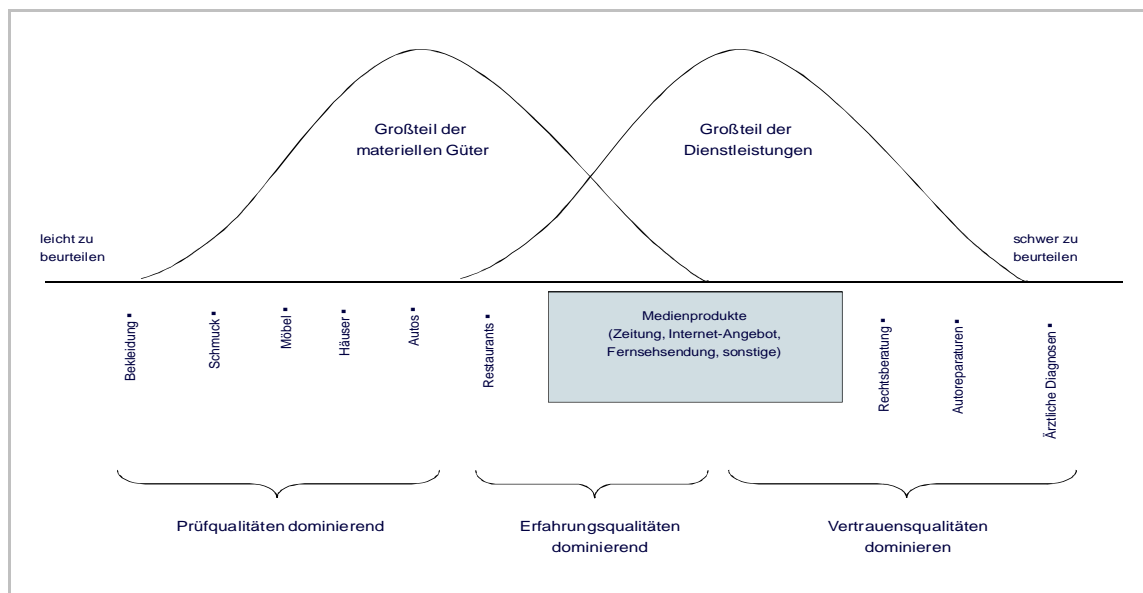


Abbildung 16: Qualitätsbewertung von Sachgütern und Dienstleistungen

(Quelle: Wirtz (2006, S. 32))

²⁵¹ Wirtz (2006, S. 29).

²⁵² Vgl. hierzu auch Wirtz (2006, S. 31–32).

Während die Besonderheiten des Medienmarktes für viele Autoren als Begründung für die Notwendigkeit einer gezielten medienökonomischen Diversifikationsforschung herangezogen werden²⁵³, wird deren theoretische Sonderstellung von anderen angezweifelt. So argumentiert *Picard*, dass Medienunternehmen bei ihren Diversifikationsentscheidungen denselben externen Einflüssen wie Unternehmen anderer Branchen ausgesetzt sind²⁵⁴. *Stephan* sieht die Bedeutung der Merkmale von Medienunternehmen bei der Analyse der Diversifikationsstrategien als nicht ausschlaggebend an und erkennt keinen zwingenden Unterschied zu anderen wissensbasierten Unternehmen, in denen in erster Linie immaterielle Ressourcen von zentraler Relevanz sind²⁵⁵. Diesen Argumenten entgegen soll hier, der Ansicht zahlreicher Autoren folgend, für eine Sonderstellung der medienökonomischen Diversifikation plädiert werden. Wenngleich sich Argumente finden lassen, welche die medienspezifischen Besonderheiten als vergleichbar mit den Charakteristika unterschiedlicher anderen Industrien identifizieren, ist deren kumulierte Existenz Grund für eine spezifische Betrachtung des Medienmarktes innerhalb der Diversifikationsforschung. So lässt sich aus jedem der dargestellten medienspezifischen Merkmale eine Beeinflussung des Diversifizierungsverhaltens von Medienunternehmen ableiten. Durch den komplementären Produktcharakter und die Vermarktungsmöglichkeiten über mehrere Absatzkanäle ergibt sich ein großes Potenzial für das Cross-Selling von (diversifizierten) Medienprodukten²⁵⁶. Die Abhängigkeit von Werbekunden führt zu einer starken Abhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung und damit zu in Teilen limitierten Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg. Sinkende Werbeeinnahmen fördern deshalb die Diversifikationsentscheidung von Medienunternehmen²⁵⁷, die durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder und höhere Endkundeneinnahmen das Risiko eines Umsatzrückgangs im Kerngeschäft verringern wollen. Auch die Nicht-Exklusivität und Nicht-Limitierbarkeit von Medienprodukten begünstigt ein aktives Diversifizierungsverhalten. Zum einen führen sie in einigen Bereichen zu Sättigungstendenzen und sinkenden Umsätzen²⁵⁸, zum anderen ermöglicht die Nicht-

²⁵³ Vgl. stellvertretend Albarran und Dimmick (1996); Doyle (2002).

²⁵⁴ Vgl. Picard (1996, S. 37).

²⁵⁵ Vgl. Stephan (2005).

²⁵⁶ Vgl. ähnlich Dautwiz (2006, S. 9).

²⁵⁷ Vgl. hierzu mit Bezug auf den Zeitungsmarkt Picard und Rimmer (1999, S. 2).

²⁵⁸ Vgl. Dautwiz (2006, S. 9). Dautwiz nennt als Beispiel den Verkauf physischer Tonträger.

Rivalität im Konsum von Medieninhalten auch eine gezielte Mehrfachverwendung derselben in unterschiedlichen Endprodukten, ohne dass die Qualität des Kernprodukts darunter leidet. Diversifikation bietet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, mit zusätzlichen Umsätzen, denen oftmals geringe variable Kosten gegenüberstehen, zur schnelleren Amortisation der hohen First Copy Costs von Medieninhalten beizutragen. Die kulturelle Dimension hat wiederum deshalb Einfluss auf das Diversifizierungsverhalten von Medienunternehmen, weil mit ihr in der Vergangenheit eine starke Regulierung vieler Medienmärkte einherging. Im Gegenzug resultierte die in vielen europäischen und asiatischen Märkten zu beobachtende Deregulierung des Mediensektors²⁵⁹ in einem breiten Angebot an Akquisitionszielen, welche gute Investitions- und damit Diversifizierungsmöglichkeiten für Medienunternehmen boten²⁶⁰. Der Dienstleistungscharakter von Medienprodukten und die damit einhergehende hohe Bedeutung intangibler Ressourcen begünstigen ebenfalls ein aktives Diversifizierungsverhalten von Medienunternehmen, da sich immaterielle Vermögenswerte wie Medienmarken vergleichsweise unkompliziert auf andere Geschäftsfelder übertragen lassen²⁶¹.

Die Untersuchung von Diversifizierungsstrategien aus einer speziell medienökonomischen Sicht lässt sich somit rechtfertigen. Auch wenn davon auszugehen ist, dass die Erkenntnisse der allgemeinen Diversifikationsforschung im Mediensektor ihre Richtigkeit nicht verlieren, dürfte die Intensität einzelner Argumente und Zusammenhänge variieren. Insofern ist die medienökonomische Diversifikationsforschung als ein Spezialgebiet der allgemeinen Diversifikationsforschung und keinesfalls als ein paralleler oder in seiner inhaltlichen Ausrichtung gar konträrer Forschungsstrang zu sehen. Trotz der beschriebenen Besonderheiten von Medienmärkten ist die medienökonomische Diversifikationsforschung aber noch eine vergleichsweise junge Disziplin.

Einen guten Überblick über die bisher erfolgte medienökonomische Diversifikationsforschung und die untersuchten Themengebiete liefert *Dautwiz*. Er identifiziert 15 Unter-

²⁵⁹ Vgl. Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).

²⁶⁰ Vgl. ähnlich Dautwiz (2006, S. 11). Dautwiz weist mit Bezug auf Luther und Broich (2003, S. 118) darauf hin, dass Diversifizierungsentscheidungen nicht selten das Ergebnis einer solchen Opportunität sind.

²⁶¹ Chatterjee und Wernerfelt (1986, S. 8) stellen die Hypothese auf, dass sich ein hohes Maß an intangiblen Ressourcen in einem Unternehmen fördernd auf dessen Diversifizierungsverhalten auswirkt, und finden dafür empirische Belege.

suchungen, die sich konzeptionell oder empirisch gezielt mit Fragen der medienökonomischen Diversifikation befassen (Tab. 4)²⁶².

Kategorie	Thema	Studien	
		Konzeptionell	Empirisch
1	Warum diversifizieren Medienunternehmen?	Chan-Olmsted, Sylvia M. (2005) Stephan, Michael (2005) Chan-Olmsted, Sylvia M./ Byeng-Hee, Chang (2003) Born, Georgina (2003) Kaiser, Kevin M. J./ Stouraitis, Aris (2001) Picard, Robert G./ Rimmer, Tony (1999) Picard, Robert G. (1996)	
2	Wie lässt sich der Diversifikationsgrad von Medienunternehmen messen?		Chan-Olmsted, Sylvia M./ Byeng-Hee, Chang (2003) van Kranenburg, Hans/ Hagedoorn, John/ Pennings, Jacqueline (2004) van Kranenburg, Hans/ Cloudt, Myriam/ Hagedoorn, John (2001)
3	In welchem Zusammenhang stehen Diversifikationsgrad und Unternehmenserfolg bei Medienunternehmen?		Jung, Jaemin/ Chan-Olmsted, Sylvia M. (2005) Chan-Olmsted, Sylvia M./ Byeng-Hee, Chang (2003) Picard, Robert G./ Rimmer, Tony (1999)

Tabelle 4: Thematische Gegenüberstellung verschiedener Studien zur speziellen medienökonomischen Diversifikation²⁶³

²⁶² Dautwiz (2006) beschränkt sich in seiner Analyse auf die Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachpublikationen wie dem *Journal of Media Economics* (JME) und weiteren wissenschaftlichen Journalen, die über *EBSCO* (Business Source Premier) und *ProQuest* (ABI-inform) zugänglich sind. Bücher, Konferenzschriften oder andere Abhandlungen werden hingegen nicht in die Untersuchung einbezogen. Somit stellt der Überblick nicht die Gesamtheit aller existierenden Beiträge zur medienökonomischen Diversifikation dar. Es ist aber davon auszugehen, „dass die identifizierten Artikel den Kern dieses Untersuchungsgebiets bilden und daher geeignet sind, einen Überblick über den allgemeinen Stand der Forschung zu geben“. Dautwiz (2006, S. 4).

²⁶³ Vgl. Dautwiz (2006, S. 4).

Während in der allgemeinen Diversifikationsforschung die Fragen nach dem Zusammenhang zwischen Diversifikationsgrad und Unternehmenserfolg sowie nach der Wahl des Diversifikationsmodus zentrale Rollen einnehmen²⁶⁴, konzentrierte sich die spezielle medienökonomische Diversifikationsforschung bislang eher auf andere Fragestellungen. Zwar wird hier ebenso der Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg untersucht, aber auch die generellen Gründe für die Diversifikationsentscheidung von Medienunternehmen und die Wahl der Diversifikationsrichtung stehen immer wieder im Mittelpunkt. Fragen nach dem Management von Synergien im Zusammenhang mit der Unternehmensdiversifikation bleiben dagegen weitestgehend unbeachtet²⁶⁵. Dies ist vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Medienmärkten bzw. Medienprodukten nicht nachvollziehbar und deutet auf weiteren Forschungsbedarf hin. Denn die im vorangegangenen Kapitel erläuterte „geschäftsfeldübergreifende Nutzung von Kernressourcen als Basis von Diversifikation (...) ist für Medienunternehmen in hohem Maße relevant“²⁶⁶.

Welche Ergebnisse hat die medienökonomische Diversifikationsforschung aber nun bislang hervorgebracht? Wie bereits analog in der allgemeinen Diversifikationsforschung zu beobachten, kommt auch *Dautwiz* in seiner Analyse der existierenden medienökonomischen Arbeiten zu dem Schluss, dass „die untersuchten Beiträge (...) keinen empirisch verlässlichen Zusammenhang zwischen der Diversifikation und der Leistung von Medienunternehmen liefern“²⁶⁷. Auch bei der medienökonomischen Betrachtung der Diversifikation gibt es allerdings Anzeichen, dass eine verbundene Diversifikation einer unverbundenen überlegen ist. In einer vergleichsweise aktuellen Studie aus dem Jahr 2005 untersuchen *Jung und Chan-Olmsted* mittels einer Regressionsanalyse die Zusammenhänge zwischen den Diversifikationsaktivitäten und der Entwicklung

²⁶⁴ Ramanujam und Varadarajan (1989, S. 534) fassen die Hauptuntersuchungsrichtungen in drei Kategorien zusammen: „Three of the most pervasive themes in the empirically based literature include (a) the effect of mode and/or direction of diversification on market structure and performance; (b) the interrelationships among diversity status, market structure, and performance; and (c) the relationship between diversity status and structure, or, more accurately, the directionality of relationship between (diversification) strategy and structure“.

²⁶⁵ Vgl. *Dautwiz* (2006, S. 5). *Dautwiz* weist ferner darauf hin, dass auch die Fragen nach dem Diversifikationsmodus und den strukturellen Auswirkungen der Diversifikation in der medienökonomischen Diversifikationsforschung kaum Beachtung finden. Vgl. *Dautwiz* (2006, S. 5).

²⁶⁶ *Habann* (1999, S. 187).

verschiedener Performancemaße von 26 führenden Medienunternehmen²⁶⁸. In Bezug auf die Profitabilitäts- bzw. Effizienzmaße ROS (Return on Sales) und ROA (Return on Assets) stützen auch ihre Ergebnisse die These einer Überlegenheit der verbundenen im Vergleich zur unverbundenen Diversifikation. So steigt die ROS und ROA bezogene Performance von Medienunternehmen zunächst mit steigender Produkt- bzw. geografischer Diversifikation, nimmt dann allerdings mit wachsender Unverbundenheit des Produktportfolios bzw. kultureller Unverbundenheit der unternehmerischen Standorte wieder ab²⁶⁹. Der Verlauf der Leistungskurve gleicht demnach einer umgekehrten U-Form, wie sie in Abb. 17 dargestellt ist.

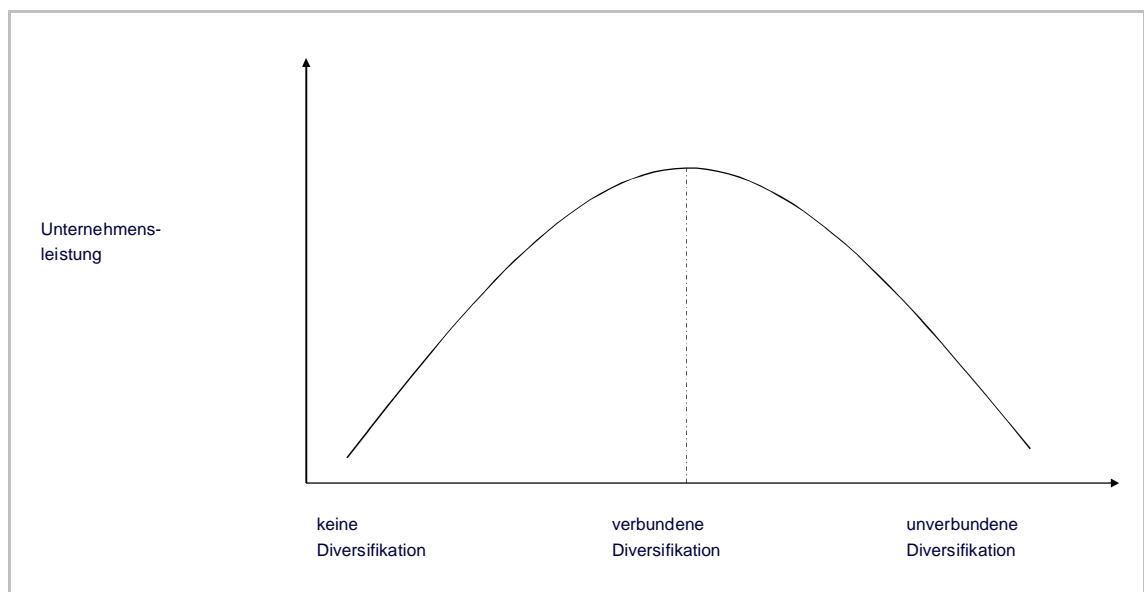


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Diversifikationsgrad und Unternehmenserfolg

(Quelle: Palich et al. (2000 S. 168))

Nimmt man das EBITDA als Grundlage für die erzielte Performance, stellt sich der Zusammenhang zwischen Verbundenheit und Performance nach *Jung und Chan-Olmsted* allerdings eher u-förmig dar. Als möglichen Grund hierfür nennen die Autoren u. a. den

²⁶⁷ Dautwiz (2006, S. 17).

²⁶⁸ Vgl. Jung und Chan-Olmsted (2005).

²⁶⁹ Vgl. Jung und Chan-Olmsted (2005); Dautwiz (2006, S. 15).

hohen Cash-Bedarf beim Eintritt in neue Geschäftsfelder, der bei zunehmender Diversifikation großer Medienkonglomerate wiederum von erfolgreichen Geschäftsfeldern quer subventioniert werden kann²⁷⁰. Vollständig befriedigen können die Ergebnisse und deren Interpretation bisweilen jedoch nicht und so stellt *Dautwiz* zurecht die Frage nach dem praktischen Nutzen der bislang hervorgebrachten Resultate und äußert entsprechende Zweifel, „dass in absehbarer Zeit die Frage ‚führt die Diversifikation von Medienunternehmen zum Erfolg?‘ klar beantwortet werden kann“²⁷¹. Wie bereits in den Ausführungen zur allgemeinen Diversifikationsforschung dargelegt, spricht auch bei der medienökonomischen Diversifikationsforschung einiges dafür, dass sich diese Frage aufgrund der inhärenten Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der individuellen, situationsbedingten Einflussfaktoren nicht allgemeingültig beantworten lässt. Wohl lassen sich aber auch im Rahmen der medienökonomischen Diversifikationsdiskussion klare Argumente für eine Überlegenheit der verbundenen gegenüber der unverbundenen Expansion in neue Geschäftsfelder ausmachen, wenngleich dieser Zusammenhang nicht in letzter Konsequenz empirisch bewiesen ist. Die dargestellten Besonderheiten von Medienprodukten sprechen für eine hohe Bedeutung der Kernressourcen im Rahmen der medienökonomischen Diversifikation²⁷².

Dautwiz stellt die Unzulänglichkeiten einer anhand des SIC-Schemas gemessenen Verbundenheit im Rahmen der medienökonomischen Diversifikationsforschung noch einmal gesondert heraus: „Aus medienökonomischer Sicht ist es nicht nur bedenklich, dass benachbarte SIC-Codes nicht immer eine sachliche Verbundenheit anzeigen und dass durch die Orientierung an den Outputs die Ressourcenperspektive außer Acht gelassen wird. Noch problematischer ist vor allem die Tatsache, dass SIC-Codes den technologischen Wandel und somit einen entscheidenden externen Treiber der gesamten Medienbranche nicht berücksichtigen“²⁷³. Als mögliche Lösung führt er die empirische Bestimmung der Verbundenheit von Unternehmen bzw. Geschäftsfeldern an und betont, dass die medienökonomische Diversifikationsforschung in Bezug auf die Messung pro-

²⁷⁰ Vgl. Jung und Chan-Olmsted (2005, S. 16).

²⁷¹ *Dautwiz* (2006, S. 17).

²⁷² Vgl. Habann (1999, S. 187) sowie ähnlich Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217): „The listed characteristics of media products lead to a market environment in which related product/geographic diversification as well as complementary resource alignment are likely to be the preferred diversification strategy“.

²⁷³ *Dautwiz* (2006, S. 25).

duktmäßiger Verbundenheit noch sehr am Anfang steht²⁷⁴. Das abschließendes Fazit seiner Analyse bisher erfolgter medienökonomischer Diversifikationsforschung soll entsprechend in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden: „Wegen des informationsbasierten Charakters von Medienprodukten bildet auch der Ressourcenorientierte Ansatz im Zusammenhang mit medienökonomischer Diversifikationsforschung eine viel versprechende Perspektive, die in künftigen Arbeiten stärkere Betonung finden sollte“²⁷⁵.

Nach den Ausführungen zum allgemeinen und zum medienökonomischen Diversifikationsmanagement im Speziellen soll im Rahmen der Grundlagendarstellung abschließend auf die Nutzwertanalyse als Methode zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien eingegangen werden. Diese stellt einen wichtigen Bestandteil der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Analyse dar.

2.3 Die Nutzwertanalyse als Methode zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien

Obwohl die Auswahl der optimalen Strategie für ein Unternehmen einen grundlegenden und entscheidenden Schritt innerhalb des strategischen Managements darstellt, welcher Auswirkungen auf alle Bereiche einer Unternehmung nach sich ziehen kann, spielt die Bewertung von Strategieansätzen in der Literatur zu unternehmensstrategischen Fragestellungen eine untergeordnete Rolle²⁷⁶. Allerdings steht die Strategiebewertung in engem Zusammenhang mit dem Themenkomplex der Strategiefindung²⁷⁷, welcher in seiner Gesamtheit sowohl in der Literatur als auch in der Praxis breitere Beachtung findet. So dienen die innerhalb der strategischen Planung durchgeführten Analysen, wie sie bspw. im Rahmen des in Kap. 2.1 dargestellten Strategiebildungsprozesses nach *Hax und Majluf* vorgesehen sind, der Ermittlung erfolgsversprechender strategischer Optionen. Dies kann bereits als eine Bewertung im weiteren Sinne aufgefasst werden, resul-

²⁷⁴ Vgl. Dautwiz (2006, S. 27–28).

²⁷⁵ Dautwiz "(2006, S. 28).

²⁷⁶ Vgl. Ramme (2005, S. 153).

²⁷⁷ Vgl. Reichert (1984, S. 175).

tiert aber zunächst nur in einer Vorauswahl verschiedener strategischer Alternativen. Die Wahl einer dieser Alternativen, also die finale Festlegung auf eine Strategie, stellt ein hoch komplexes Entscheidungsfeld dar. Ramme stellt in diesem Zusammenhang heraus, dass entsprechende Bewertungsvorgänge aufgrund der Involvierung menschlicher Entscheidungsträger einer Reihe von Verzerrungen und Filterungen unterliegen²⁷⁸. Als Beispiel nennt *Wilde* die Strategiewahl aufgrund persönlicher Präferenzen des Entscheidungsträgers, was zumeist in der Bevorzugung etablierter Geschäfte mit bekannten Chancen und Risiken gegenüber innovativen Strategien resultiert²⁷⁹. Um eine objektive Bewertung strategischer Alternativen zu erzielen, existierten zahlreiche Bewertungsmethoden insbesondere für Produkt-Markt-Strategien²⁸⁰. Eines der populärsten Verfahren zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien stellt die Nutzwertanalyse dar, welche in der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse Verwendung findet und an dieser Stelle näher erläutert werden soll.

Die Nutzwertanalyse ist ein vergleichsweise etabliertes Verfahren, das bereits seit mehreren Jahrzehnten Anwendung findet. Bereits im Jahr 1971 definierte *Zangemeister* den Begriff wie folgt: „Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen“²⁸¹. Die Nutzwertanalyse stellt somit ein Bewertungsverfahren dar, bei welchem die zur Wahl stehenden Alternativen bezüglich mehrerer Bewertungsmaßstäbe zu bewerten sind²⁸². *Bechmann* ergänzt in diesem Zusammenhang: „Das wesentliche Charakteristikum der Nutzwertanalyse ist die Auflösung einer komplexen Bewertungsproblematik in einfache Teilaspekte, die Bewertung dieser Teilaspekte und die daran anknüpfende Zusammenfassung der Teilbewertungen zu einer umfassenden Bewertungsaussage: dem Nutzwert“²⁸³. Die Nutzwertanalyse stellt somit eine systematische

²⁷⁸ Vgl. Ramme (2005, S. 153).

²⁷⁹ Vgl. *Wilde* (1989, S. 140).

²⁸⁰ Vgl. *Wilde* (1989, S. 161). *Ramme* (2005, S. 154) nennt drei Methoden, die sich im Wesentlichen durchgesetzt haben: die Checklisten-Methode, die Strategieprofil-Methode und das Punktwert- bzw. Scoringverfahren. *Wilde* (1989, S. 162) verweist hingegen auf eine Vielzahl von Bewertungsmethoden und identifiziert insgesamt neun Methodenfamilien. Vgl. weiterführend *Wilde* (1989).

²⁸¹ *Zangemeister* (1971, S. 45).

²⁸² Vgl. *Bechmann* (1978, S. 20).

²⁸³ *Bechmann* (1978, S. 21).

Bewertungsmethode dar, die zwar die persönlichen Präferenzen des Entscheidungsträgers nicht eliminiert, aber durch ihren multidimensionalen Charakter, also der Bewertung mehrerer Entscheidungsalternativen mittels mehrerer Bewertungsmaßstäbe, eine Komplexitätsreduktion ermöglicht. Zwar wird das Gesamtsystem der Bewertung einzelner Alternativen durch diese Multidimensionalität entsprechend umfangreicher, allerdings wird die Komplexität der Einzelentscheidungen erheblich reduziert, indem der Entscheidungsträger sich bei der Bewertung auf einzelne, möglichst präzise abgegrenzte Bewertungskriterien fokussieren muss. Dadurch ermöglicht das Verfahren eine vergleichsweise objektive Bewertung von Strategiealternativen²⁸⁴, die durch die Einbeziehung mehrerer Personen in die Bewertung weiter gesteigert werden kann. Durch die Ermittlung eines umfassenden Attraktivitätsurteils in Form eines finalen Nutzwertes pro Entscheidungsalternative wird das Ergebnis des Bewertungsvorgangs zudem komprimiert zusammengefasst und eine einfache Vergleichbarkeit der Strategiealternativen ermöglicht.

Die Arbeitsschritte einer Nutzwertanalyse sollen im Folgenden dargestellt werden. Dabei wird der Nomenklatur von *Bechmann* gefolgt und zunächst folgende Abkürzungen eingeführt²⁸⁵:

K_1, K_2, \dots, K_n	die n Kriterien, bezüglich derer bewertet werden soll.
A_1, A_2, \dots, A_m	die m verschiedenen Alternativen, die bewertet werden sollen.
g_1, g_2, \dots, g_n	Gewichtungsfaktoren der Kriterien.
$k_{ij}, i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m$	Zielertrag des i -ten Kriteriums bezüglich der j -ten Alternative. Dabei kann es sich bspw. bei einem Kriterium „Marktwachstum“ um eine Prozentzahl, bei einem Kriterium „Anzahl Wettbewerber“ um eine Stückzahl handeln.

²⁸⁴ Die Nutzwertanalyse ist jedoch nicht auf die Bewertung von Strategien limitiert, sondern stellt durch ihre Orientierung an der Struktur des Grundmodells der Entscheidungstheorie ein allgemeines Bewertungsverfahren für Alternativen aus beliebigen Themenfeldern dar. Vgl. für Erläuterung des Grundmodells der Entscheidungstheorie *Bechmann* (1978). Die Übertragung der Nutzwertanalyse auf die Bewertung von Geschäftsfeldstrategien erfolgte teilweise auch unter anderen Bezeichnungen, wie bspw. unter dem Begriff der „Strategischen Programmanalyse“ oder der „Expanden Constraint Analysis“. Vgl. *Wilde* (1989, S. 178) und die dort genannten Quellen.

²⁸⁵ Vgl. im folgenden *Bechmann* (1978, S. 27–30).

Der Zielertrag einer zu bewertenden Alternative kann demnach in den unterschiedlichen Bewertungskriterien auch unterschiedliche Einheiten aufweisen.

e_{ij} , $i = 1, \dots, n$, $j = 1, \dots, m$ Zielerfüllungsgrad des i -ten Kriteriums bezüglich der j -ten Alternative. Der Zielerfüllungsgrad ist bspw. ein Wert auf einer für alle Bewertungskriterien und zu bewertenden Alternativen einheitlichen Punkteskala, in die die ermittelten Zielerträge ggf. transferiert werden, sofern die Zielertragskala nicht mit der Zielerfüllungsgradskala identisch ist.

N_{ij} , $i = 1, \dots, n$, $j = 1, \dots, m$ Teilnutzwert des i -ten Kriteriums bezüglich der j -ten Alternative

N_j , $j = 1, \dots, m$ Nutzwert der j -ten Alternative

Es gilt dabei $N_{ij} = g_i \cdot e_{ij}$ und $N_j = N_{1j} + N_{2j} + \dots + N_{nj} = \sum_{i=1}^n N_{ij}$

Die Arbeitsschritte der Standardversion²⁸⁶ der Nutzwertanalyse gestalten sich auf Basis dieser Nomenklatur nach *Bechmann* wie folgt. Zur Veranschaulichung werden die Ausführungen ggf. um Beispiele aus der der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse, welche im nachfolgenden Kapitel ausführlich erläutert wird, ergänzt:

- (1) Problemformulierung: Welches Problem soll durch die Analyse untersucht werden?

Beispiel: Ermittlung der Attraktivität verschiedener Geschäftsfelder für diversifizierende private Free-TV-Unternehmen

- (2) Aufstellung eines Zielsystems: Angabe eines Zielsystems, auf dessen Grundlage die Bewertung der Alternativen stattfinden soll

Beispiel: Bewertung aus einer ressourcenorientierten und einer marktorientierten Sicht

²⁸⁶ Es existieren verschiedenen Formen der Nutzwertanalyse, die sich bspw. hinsichtlich der Art und Weise, wie Kriterien bewertet werden oder wie Kriterienmesswerte zu Nutzwerten transferiert werden, unterscheiden. Vgl. *Bechmann* (1978, S. 26); weiterführend auch *Wilde* (1989, S. 178 ff.).

- (3) Angabe der zu bewertenden Alternativen A_1, \dots, A_m
Beispiel: Strategischer Optionsraum bestehend aus Geschäftsfeldern, in die Free-TV-Unternehmen diversifizieren
- (4) Bestimmung der Bewertungskriterien K_1, \dots, K_n aufgrund des Zielsystems und der Alternativen
Beispiel: Definition von ressourcenorientierten und marktorientierten Kriterien
- (5) Messung der Zielerträge
Beispiel: Expertenbewertungen auf einer einheitlichen Punkteskala bzw. Ermittlung absoluter Marktzahlen
- (6) Skalierung/Umformung der Zielerträge in die Zielerfüllungsgrade e_{11}, \dots, e_{nm}
Beispiel: Umformung der Marktzahlen in einheitliche Punkteskala
- (7) Festlegung der Kriteriengewichte g_1, \dots, g_n
Beispiel: Entscheidung für Gleichgewichtung der Kriterien oder individuelle Gewichtung je nach Unternehmensspezifität
- (8) Berechnung der Teilnutzwerte N_{ij} nach der Formel $N_{ij} = g_i \cdot e_{ij}$
- (9) Berechnung der übergreifenden Nutzwerte N_j, \dots, N_m der Alternativen A_1, \dots, A_m auf Basis der Teilnutzwerte
- (10) Angaben der Rangordnung der Alternativen aufgrund der Nutzwerte

Aus den Ausführungen geht hervor, dass „man bei der Konstruktion einer konkreten Nutzwertanalyse von einem inhaltlichen Konzept ausgehen muss“²⁸⁷. Wie im weiteren Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit noch zu erläutern sein wird, basiert das der innerhalb der empirischen Untersuchung durchgeführten Nutzwertanalyse zugrunde liegende inhaltliche Konzept auf der Synthese des ressourcenorientierten und marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements.

Neben den bereits erläuterten Vorteilen der Komplexitätsreduktion und einfachen Vergleichbarkeit der Ergebnisse einer nutzwertanalytischen Bewertung verschiedener Geschäftsfeldstrategien, bietet das Nutzwertverfahren zahlreiche weitere Vorteile, besitzt allerdings auch seine Grenzen. Tab. 5 gibt eine Übersicht über die wesentlichen Vor-

und Nachteile einer Nutzwertanalyse. Insbesondere ist auf die Gefahr der zu analytischen Betrachtung der Ergebnisse hinzuweisen, die eine Bevorzugung einzelner Strategiealternativen gegenüber anderen auf Basis von nur geringen Nutzwertdifferenzen vornimmt. Der resultierende Nutzwert einer Alternative sollte deshalb nicht die alleinige Entscheidungsgrundlage bilden. So konstatiert auch Ramme: „(...) Punktwertverfahren²⁸⁸ erfassen nicht alle Aspekte und dienen als ordnender Rahmen und Zusammenfassungs- bzw. Aggregations-Instrument“²⁸⁹. Reichert betont in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Analysen häufig um Prosa-Bewertungen ergänzt werden²⁹⁰, wodurch ein vollständigeres Bild und eine tiefer gehende Entscheidungsgrundlage gewährleistet werden. Diesem Aspekt kommt in der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse entsprechende Bedeutung zu.

Argumentationsaspekt	Möglichkeiten	Grenzen
Zielsystem	<p>1.1 Die NWA zwingt Ziele klar zu definieren und alle für die Bewertung relevanten Überlegungen zu dokumentieren</p> <p>1.2 Die NWA ist geeignet, Zielkonflikte, die von Interessengegensätzen oder aus Sachgründen herrühren, sichtbar werden zu lassen.</p>	
Umfang des Erfassten	<p>1.3 Die Kriterien unterschiedlicher Dimension lassen sich vergleichbar machen.</p> <p>1.4 Alle für eine Entscheidung bedeutsamen Faktoren eines Gesamtkomplexes können erfasst werden (Ganzheitsbetrachtung).</p>	<p>2.1 Die Grenzen der Formalstruktur einer Nutzwertanalyse ergeben sich aus den Beschränkungen (Linearität, Unabhängigkeit) bei der Aufstellung des Zielsystems.</p> <p>2.2 Die in einer NWA berücksichtigte Auswahl von Entscheidungskriterien ist in der Regel nicht vollständig.</p>

²⁸⁷ Bechmann (1978, S. 30).

²⁸⁸ Bei der Nutzwertanalyse handelt es sich um ein Punktwertverfahren.

²⁸⁹ Ramme (2005, S. 157).

²⁹⁰ Vgl. Reichert (1984, S. 187).

Reduktion von Komplexität	1.5	Eine NWA kann die Zusammenstellung und Auswertung detaillierter Informationen zu einem Entscheidungsproblem leisten.	2.3	Es kann nur das erfasst werden, was in der vorgegebenen Formalstruktur ausdrückbar ist.
	1.6	Die NWA dient dazu, komplexe multidimensionale Entscheidungssituationen in überschaubare Teilsituationen (Teilschritte) zu zerlegen, um so ein komplexes Entscheidungsproblem durch die Vielzahl weniger komplexer Entscheidungsprobleme zu ersetzen.	2.4	Es wird nicht generell die beste (also eine optimale) Entscheidung getroffen.
	1.7	Die Entscheidungsfindung wird formalisiert. Die Berechnung der Nutzwerte der Alternativen kann durch einen Computer erfolgen.		
Transparenz	1.8	Es besteht im allgemeinen Transparenz bezüglich der formalen Bewertungsstruktur.		
	1.9	Eine systematische Zielsuche fördert die Vollständigkeit der Problemerkennung, dabei werden zugleich komplexe Problemverflechtungen deutlich.	2.5	Es wird nicht mit Sicherheit die Optimallösung erreicht, da entscheidungsrelevante Kriterien unberücksichtigt bleiben können.
	1.10	Durch die Schematisiertheit des Vorgehens wird das Bewertungsproblem transparent.	2.6	Die NWA bietet auf allen Ebenen Möglichkeiten zur Manipulation der Ergebnisse.
	1.11	Der Prozess der Entscheidungsfindung wird offengelegt.		
	1.12	Werturteile werden expliziert und bezüglich ihres Stellenwertes deutlich gemacht.		
	1.13	Missbräuchliche Anwendungen einer Nutzwertanalyse lassen sich leicht erkennen.		
	1.14	Wegen der Nachvollziehbarkeit einer Nutzwertanalyse können Personen, die erst im Laufe eines Entscheidungsproblems in diesen eingeschaltet werden, sehr schnell aktiv mitarbeiten.		
Kommunikation	1.15	Die Systematisierung des Entscheidungsprozesses durch die Nutzwertanalyse ermöglicht es, die Stellen deutlich zu lokalisieren, wo Wertungen einzelner Urteilsten von einander abweichen.		

Subjektivität	<p>1.16 Die Nutzwertanalyse stellt die Kommunikation zwischen Entscheidungsträger und Beurteiler auf eine rationale Basis. Sie zwingt zur Ehrlichkeit in der Argumentation und zur Sachlichkeit in der Diskussion.</p> <p>1.17 Die subjektiven Bestandteile einer Nutzwertanalyse (Gewichtung, Zieltransformation, Wertsynthese) können durchaus positiv eingeschätzt werden. Durch sie und in ihnen können persönliche Erfahrung, Augenmaß und Intuition sehr gut und in kontrollierter Form zum Ausdruck gebracht werden.</p>	2.7 Die Kompromisslandschaft zwischen unterschiedlichem Wertverhalten wird erkennbar, aber nicht ausreichend artikulierbar.
Gültigkeit	<p>1.18 Die Gültigkeit der Aussagen einer Nutzwertanalyse kann durch die Einbeziehung einer großen Personenzahl in den Bewertungsvorgang begründet und gesteigert werden, insbesondere wenn durch die so Beteiligten alle relevanten Interessen vertreten sind.</p> <p>1.19 Die Treffsicherheit der Bewertungsaussagen lässt sich durch wiederholte Bewertung erhöhen.</p>	2.8 Die Güte der Ergebnisse einer NWA ist von der Qualität und der Quantität der Eingaben bestimmt.
Flexibilität	<p>1.20 Anpassungen einer Nutzwertanalyse an ergänzende Anforderungen sind meist leicht vorzunehmen.</p>	
Effizienz	<p>1.21 Der Einsatz von Nutzwertanalysen ist besonders da effizient, wo häufig wiederholende oder gleichartige Bewertungsprobleme vorliegen.</p>	
Lerneffekte	<p>1.22 Die bei der Anwendung einer Nutzwertanalyse auftretenden Lerneffekte können für alle Beteiligten von Nutzen sein.</p>	
Partizipation	<p>1.23 Da ein großer Personenkreis über die für die Nutzwertanalyse notwendigen Gewichtungen an der Entscheidungsfindung beteiligt werden kann, bietet die Nutzwertanalyse die Möglichkeit d. Partizipation d. Betroffenen am Planungsgeschehen.</p>	2.9 Nutzwertanalysen können zur Verschleierung gesellschaftlicher Konflikte eingesetzt werden.
Dynamikmissbrauch		2.10 Die herkömmliche NWA ist statisch.

		2.11 Aufgrund ihrer Formalstruktur kann die technokratische Leistungsfähigkeit der NWA leicht überschätzt werden.
		2.12 Die NWA sollte nie als einzige Entscheidungsgrundlage verwendet werden.

Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Nutzwertanalyse²⁹¹

Grundsätzlich steht der nutzwertanalytischen Methode auch eine hierarchische Strukturierung offen, indem²⁹²:

- einzelne Erfolgsfaktoren wieder nutzwertanalytisch auf eine Reihe von Erfolgsfaktoren zweiter Ordnung zurückgeführt werden
- gesonderte Nutzwertanalysen für einzelne strategische Ziele erstellt werden, deren Nutzwerte über eine übergeordnete Nutzwertanalyse zu einem Gesamtnutzwert zusammengefasst werden

Die gesonderten Nutzwertanalysen verschiedener Geschäftsfelder zum einen aus einer ressourcenorientierten und zum anderen aus einer marktorientierten Sicht bilden die Grundlage für die der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse. Deren Aufbau und die detaillierte Darstellung und Diskussion der Ergebnisse sind Gegenstand des folgenden Kapitels. Zunächst werden aber die für den weiteren Verlauf der Untersuchung relevanten Aspekte des Grundlagenkapitels noch einmal knapp zusammengefasst.

²⁹¹ Vgl. Bechmann (1978, S. 40–41).

²⁹² Vgl. Wilde (1989, S. 180–181). Wilde verweist in seinen weiteren Ausführungen im Zusammenhang mit hierarchisch aufgebauten Nutzwertanalysen auch auf die vorhandene Schnittstelle zur strategischen Portfolio-Analyse, welche auch im Verlauf der der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden empirischen Analyse hergestellt wird. Vgl. Wilde (1989, S. 181).

2.4 Konsequenzen für die vorliegende Untersuchung

Die Aufarbeitung wesentlicher Grundlagen des strategischen (Diversifizierungs-) Managements führte im Wesentlichen zu drei für den weiteren Gang der Arbeit zentralen Erkenntnissen:

- 1) **Der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements sind zu vereinen.** Die Gegenüberstellung des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements hat gezeigt, dass es sich nicht um zwei voneinander getrennt zu betrachtende Theorien handelt, sondern dass diese als komplementäre Konzepte zu vereinen sind. Die Vorherrschaft der industrieökonomischen Betrachtungsweise in den 1980er Jahren wurde durch eine Renaissance des ressourcenorientierten Ansatzes abgelöst. Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre ist jedoch eine Tendenz zur verstärkten Integration beider Ansätze zu beobachten.
- 2) **Die verbundene Diversifikation erscheint Erfolg versprechender als die unverbundene.** *Rumelts* Initialstudie aus dem Jahr 1974 löste eine kontroverse Diskussion um die Frage aus, ob es einen evidenten Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Diversifikationsart gibt. Diverse Studien aus dem Bereich des strategischen Managements, der Finanztheorie und der Industrieökonomik widmeten sich in den vergangenen vier Jahrzehnten diesem Thema und kommen zu teilweise widersprüchlichen Ergebnissen. Auch wenn der diesbezüglich geführte wissenschaftliche Diskurs nicht abgeschlossen ist, sind deutliche Hinweise für eine Überlegenheit der verwandten Diversifikation zu finden. Die vorliegende Untersuchung baut dementsprechend auf der gestützten Hypothese der Vorteilhaftigkeit einer verbundenen Diversifikationsstrategie auf.
- 3) **Verbundenheit äußert sich in erster Linie durch gemeinsam genutzte Kernressourcen.**

In den Anfängen der Diversifikationsforschung wurde die Verbundenheit zwischen Geschäftsfeldern vorrangig aufgrund von Branchencharakteristika beurteilt. Inzwischen gibt es zahlreiche Befürworter des Kernkompetenzansatzes, welche die erfolgreiche Diversifikation auf die geschäftsfeldübergreifende Nutzung von Kernressourcen zurückführen. Dieser Argumentation wird hier gefolgt.

3 Diversifizierungsstrategien für private deutsche Free-TV-Sender

„Wie mit einer Schrotflinte zielt man im Dunkeln auf alles, was sich da draußen bewegt und hofft, irgendwann bei einer der Winner-Applikationen vorne mit dabei zu sein.“

**Roger Schawinski, ehemaliger Sat.1 Geschäftsführer,
über die Diversifikationsaktivitäten deutscher Free-TV-Sender²⁹³**

Da eine Diversifikationsentscheidung mit Risiken verbunden ist, ist deren systematische Planung von hoher Bedeutung²⁹⁴. Bei der Wahl der Diversifizierungsrichtungen – der Entscheidung für oder gegen einzelne Diversifizierungsaktivitäten – wurde in der Vergangenheit oft zaghaft nach dem „Trial & Error“-Prinzip vorgegangen. Aufgrund der Dynamik und der frühen Marktphase, in der sich einige TV-Diversifizierungsmärkte befinden, erscheint insbesondere für die großen Free-TV-Unternehmen ein breiter Portfolioansatz als grundsätzlich sinnvoll, da sich noch nicht endgültig absehen lässt, welche Geschäftsmodelle in welchen Märkten sich langfristig durchsetzen werden. Allerdings sind auch dabei Schwerpunkte auf einzelne Märkte bzw. Aktivitäten zu setzen und die einzusetzenden Ressourcen sinnvoll zu allokalieren.

Ziel der Untersuchung ist deshalb die Entwicklung eines Rahmenmodells, mit dessen Hilfe TV-Manager systematisch eine neue Diversifizierungsstrategie entwickeln bzw. eine bestehende Diversifizierungsstrategie überprüfen und ggf. optimieren können. Dabei soll TV-Managern ein Modell zur Verfügung gestellt werden, das den strategischen Optionsraum in Form von grundsätzlich sinnvollen Diversifizierungsaktivitäten möglichst umfangreich aufzeigt und eine Bewertung der aufgezeigten Diversifizierungsaktivitäten aus Sicht eines idealtypischen Free-TV-Senders beinhaltet. Durch ein zugrunde

²⁹³ Schawinski (2007, S. 239).

²⁹⁴ Vgl. Nonnenmacher (2008, S. 23).

liegendes transparentes mehrstufiges Bewertungskonzept soll die einfache Anpassung des allgemeinen Diversifizierungsmodells an das jeweilige Unternehmen möglich sein.

Wesentliches inhaltliches Erkenntnisziel ist damit auch, die zu identifizierenden Diversifizierungsmärkte hinsichtlich ihrer Attraktivität aus ressourcen- und marktorientierter Sicht zu analysieren und zu bewerten.

In diesem zentralen Kapitel der vorliegenden Arbeit wird zunächst die der empirischen Untersuchung zugrunde liegende Methodik erläutert. Die anschließende Darstellung und Diskussion der daraus resultierenden Ergebnisse bildet den Kern des Kapitels. In einem abschließenden Teilkapitel werden die Resultate integriert und die gewonnenen Erkenntnisse fokussiert zusammengefasst.

3.1 Methodischer Ansatz der Untersuchung

3.1.1 Forschungsfragen

Im vorangegangenen Kapitel wurde verdeutlicht, dass beim strategischen Management sowohl eine ressourcenorientierte Sichtweise als auch eine marktorientierte Sichtweise zugrunde gelegt werden sollte. Insbesondere in einem sehr dynamischen Markt, wie es der deutsche TV-Markt darstellt²⁹⁵, würde eine rein nach innen oder nach außen gerichtete Sicht bei der Strategiebildung zu kurz greifen. Die Vereinigung des ressourcenorientierten und des marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements und deren kombinierte Anwendung im strategischen TV-Management bilden deshalb die Grundlage für die durchgeführte empirische Untersuchung. Wie erinnerlich, sollten durch die Analyse zwei zentrale Forschungsfragen beantwortet werden:

- 1) Wie lässt sich eine optimale Diversifizierungsstrategie für Free-TV-Unternehmen herleiten?
- 2) Auf welche Märkte sollten sich deutsche Free-TV-Unternehmen bei ihrer Diversifizierung konzentrieren?

²⁹⁵ Vgl. Kap. 1.1.

Die empirische Untersuchung verfolgte somit ein methodisches und ein inhaltliches Erkenntnisziel. Zum einen galt es, ein Bewertungsmodell für Diversifizierungsstrategien von deutschen Free-TV-Sendern zu konzipieren und dessen grundsätzliche Eignung für die Strategiebildung zu überprüfen. Zum anderen sollte mithilfe des konzipierten Modells die Attraktivität möglicher Diversifizierungsfelder für deutsche Free-TV-Unternehmen ermittelt werden.

Um den in Zusammenhang mit empirischen Studien zum strategischen Management auftretenden Schwierigkeiten²⁹⁶ zu begegnen, wurde ein vierstufiges Vorgehen konzipiert, das im Kern auf einer Nutzwertanalyse auf Basis einer ausführlichen Expertenbefragung beruht und im Folgenden detailliert erläutert wird.

3.1.2 Vierstufige Herleitung eines Diversifizierungsmodells für private Free-TV-Sender

Aufgrund der dem Untersuchungsgegenstand inhärenten Komplexität wurde für die empirische Untersuchung eine gegenstandsnahe, qualitativ orientierte Vorgehensweise gewählt. Qualitative Verfahren eignen sich gut bei der Untersuchung komplexer, unerschlossener Phänomene²⁹⁷. Das qualitative Denken setzt sich seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts wieder verstärkt in Deutschland durch²⁹⁸. Qualitative Forschung kann dabei als ein Untersuchungsverfahren mit vielfältigen Methoden betrachtet werden, dem eine interpretative, gegenstandsnahe Herangehensweise zugrunde liegt²⁹⁹. Die Interpretation durch den Wissenschaftler stellt in diesem Zusammenhang einen bewusst gewollten Bestandteil qualitativer Forschungsmethoden dar und ist – die Einhaltung der Gütekriterien qualitativen Forschens vorausgesetzt – ein zentrales Element im Prozess der

²⁹⁶ Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 218) nennen mit Bezug auf Lockett und Thompson (2001) als Ursache für diese Schwierigkeiten vor allem das für jedes Unternehmen spezifische Set an Möglichkeiten und Chancen sowie die kausale Ambiguität in Zusammenhang mit empirischen Strategiestudien. Unter der kausalen Ambiguität ist der unklare Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteilen und den Ressourcen eines Unternehmens zu verstehen.

²⁹⁷ Vgl. Lantzsch und Will (2008, S. 153).

²⁹⁸ Vgl. Mayring (2002, S. 9). Mayring spricht in diesem Zusammenhang von der *qualitativen Wende* und beschreibt den Trend zu qualitativen Erkenntnismethoden als eine tief greifende Veränderung der Sozialwissenschaften im 20. Jahrhundert. Vgl. Mayring (2002, S. 9).

²⁹⁹ Vgl. Gephart und Robert (2004, S. 454) und die dort genannten Quellen.

Erkenntnisgewinnung.³⁰⁰ Wenngleich das „interpretative Paradigma“³⁰¹ als forschungsleitendes Denkmodell durchaus Anerkennung findet, darf das interpretative Element qualitativer Sozialforschung nicht als Freibrief für ein willkürliches Untersuchungsdesign und eine rein subjektive Ableitung von vermeintlichen Erkenntnissen missbraucht werden. Qualitative Forschung muss sich stets an allgemeinen, wissenschaftlichen Qualitätsstandards orientieren, ohne den nötigen offenen und auf den Untersuchungsgegenstand zugeschnittenen Charakter zu verlieren. So schreiben auch *Gephart und Robert* mit Bezug auf qualitative Forschungsmethoden: „It is important to show what was done in the research process and to articulate how research practices transformed observations into data, results, findings, and insights. The methodology used need not be complex, and the methodological account need not dominate the written report. (...) While qualitative methods need to be elaborated or modified for each new application, this does not mean that anything goes or that the best method is no method. Researchers need to report their sources and types of data as well as their data analysis practices“³⁰². *Mayring* formuliert vor diesem Hintergrund sechs Gütekriterien qualitativer Forschung, deren Einhaltung beim Design der vorliegenden empirischen Untersuchung entsprechende Bedeutung beigemessen wurde³⁰³. Insbesondere der Forderung nach einer sauberen und transparenten Verfahrensdokumentation und der eindeutigen Regelgeleitetheit sollen die Ausführungen in diesem Unterkapitel gerecht werden. Im Folgenden wird deshalb das systematische, vierstufige Vorgehen der empirischen Untersuchung detailliert dargelegt. Abb. 18 zeigt den grundsätzlichen Aufbau der empirischen Untersuchung in den vier aufeinander folgenden Stufen.

³⁰⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen Mayring (2002, S. 10) zum „interpretativen Paradigma“.

³⁰¹ Grundgedanke des interpretativen Paradigmas ist es, dass der Wissenschaftler selbst Interpret sein muss, da jede soziale Interaktion in der Realität als interpretativer Prozess aufzufassen ist. Vgl. Mayring (2002, S. 10).

³⁰² Gephart und Robert (2004, S. 458).

³⁰³ Vgl. Mayring (2002, S. 144 f.). Für eine Übersicht der sechs qualitativen Gütekriterien und der in der vorliegenden Untersuchung vollzogenen Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der Ergebnisse vgl. Anhang D1.

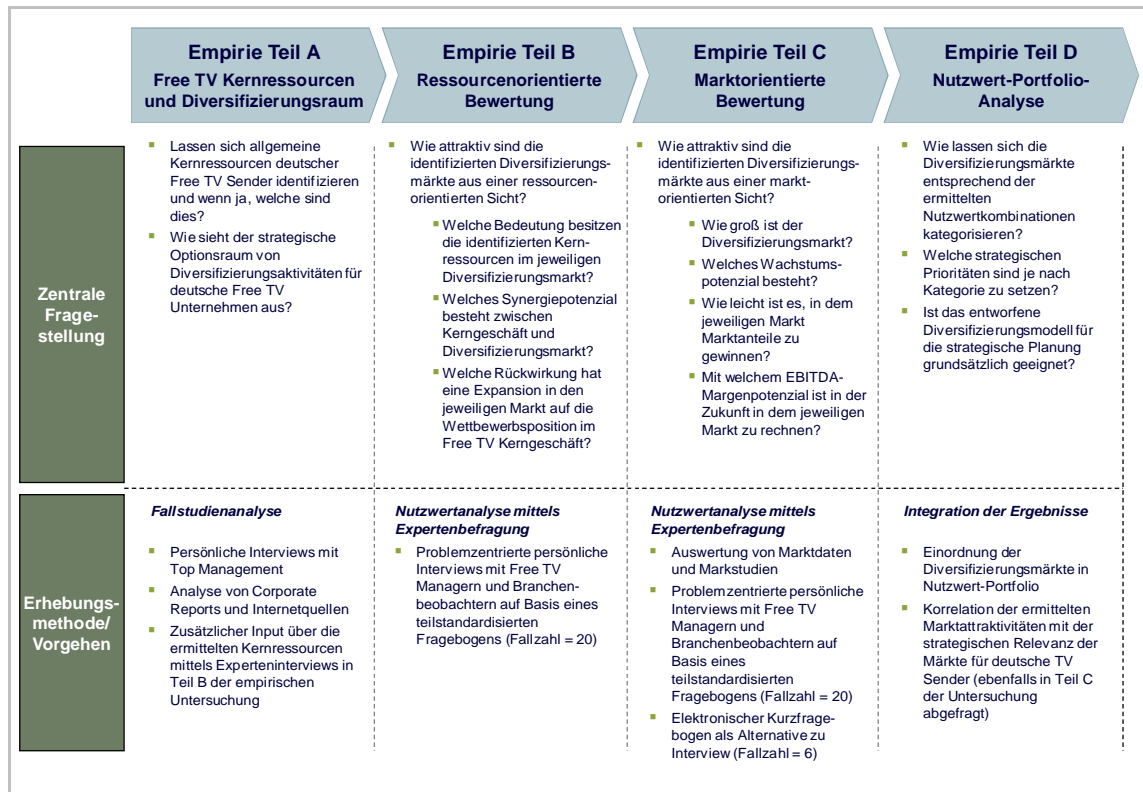


Abbildung 18: Aufbau der empirischen Untersuchung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Teil A der empirischen Analyse beinhaltete die Untersuchung der Kernressourcen und des Diversifizierungsraums deutscher Free-TV-Unternehmen. Ziel der Teiluntersuchung war die Identifikation allgemeiner Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen und die Ermittlung des strategischen Optionsraums möglicher Diversifizierungsfelder für private Free-TV-Unternehmen. Die Untersuchung „allgemeiner“ Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen steht auf den ersten Blick im Widerspruch zu der in Kap. 2.1.2.2 gefundenen Definition des Begriffs der Kernressource³⁰⁴. Bei genauerer Betrachtung erscheint aber gerade die Identifikation senderübergreifender Kernressourcen für die weitere Untersuchung zielführend. So ließen sich eindeutige allgemeine Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen identifizieren, die erst durch die jeweilige

³⁰⁴ Wie erinnerlich, wurden als konstituierende Merkmale einer Kernressource neben der Fähigkeit zur Nutzenstiftung die Nicht-Imitierbarkeit und die Nicht-Substituierbarkeit definiert. Eine Ressource eines Unternehmens kann demnach nur eine Kernressource sein, wenn kein anderer Wettbewerber über die gleiche Ressource in der gleichen Ausprägung verfügt.

Ausprägung zu einer individuellen Kernressource werden und in der Folge zu einem individuellen Wettbewerbsvorteil führen. Ohne auf detaillierte Ergebnisse der Untersuchung vorzugreifen, sei an dieser Stelle auf das Beispiel der Sendermarke als eine allgemeine Kernressource verwiesen. Durch das jeweils bestehende individuelle Markenbild wird daraus eine unternehmensspezifische Kernressource, die für das jeweilige Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil führt³⁰⁵. Neben der Identifikation der Free-TV-Kernressourcen stand die Ermittlung des strategischen Diversifizierungsraums im Zentrum der empirischen Analyse Teil A.

Als Erhebungsmethode bot sich für Teil A der Untersuchung eine Fallstudienanalyse an³⁰⁶. Bei der Fallstudienanalyse werden anhand von einer oder mehreren Fallstudien Probleme aus der Praxis erfasst und Theorien induktiv abgeleitet^{307 308}. Die Fallstudienforschung wird häufig in der frühen Phase einer Untersuchung eingesetzt, um reale Phänomene aus der Praxis zu beschreiben und daraus Theorien abzuleiten, die dann durch nachfolgende Forschung geprüft werden³⁰⁹. Das Datenmaterial für die Fallstudie kann aus vielfältigen Quellen stammen³¹⁰. Das am häufigsten angewandte Verfahren zur Datenerhebung ist die Befragung von Experten, um entsprechendes Wissen, Meinungen und Einstellungen mit engem Bezug zum Untersuchungsgegenstand abgreifen zu können³¹¹. Daneben kommen aber auch die Inhaltsanalyse schriftlicher Dokumente und die Beobachtung als Datenquellen in Frage. Die Kombination verschiedener Datenquellen ist dabei ebenfalls möglich.³¹²

Die in Teil A der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse wurden zwischenprotokolliert und dienten als Grundlage für das Untersuchungsdesign in Teil B der empirischen Analyse. In seiner Gesamtheit bedient sich die Untersuchung somit Elementen der Groun-

³⁰⁵ So weisen die Marken *RTL* und *ProSieben* beispielsweise unterschiedliche Positionierungen auf (vgl. Kap. 3.3.1.2), werden aber von beiden Unternehmen als Kernressourcen genannt und führen zu individuellen Wettbewerbsvorteilen. Vgl. Kap. 3.3.1.

³⁰⁶ Auch Habann (1999, S. 127) deutet heraus, „dass zur Identifikation von Kernressourcen eher die einzelfall-spezifische, qualitativ orientierte Analyse von Unternehmensressourcen im Rahmen von Fallstudien geeignet ist, als repräsentativ-quantitative Ansätze“.

³⁰⁷ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007, S. 25).

³⁰⁸ Fallstudien dienen somit der Erkenntnisgewinnung und sind klar von Fallbeispielen zu trennen, die lediglich eine Lehrmethode zur Verdeutlichung von Sachverhalten darstellen. Vgl. hierzu auch Köhler und Hess (2003, S. 8).

³⁰⁹ Vgl. Köhler und Hess (2003, S. 8).

³¹⁰ Vgl. Yin (1981, S. 59).

³¹¹ Vgl. Lantzsch und Will (2008, S. 155).

³¹² Vgl. Yin (1981, S. 58).

ded Theory³¹³. Grundgedanke der Grounded Theory ist, dass sich der Forscher bereits bei der Datensammlung Gedanken über die Auswertung macht und theoretische Konzepte und Hypothesen entwickelt, die in die weitere Datensammlung Eingang finden³¹⁴. Durch die sukzessive Vorgehensweise und den direkten Einfluss der in Teil A gewonnenen Erkenntnisse auf das weitere Forschungsdesign bedient sich auch die vorliegende Untersuchung dieser gegenstandsbezogenen Theorie.

Aus den in Teil A der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnissen resultierte die für Teil B zentrale „Ressourcenorientierte Bewertungsmatrix“, die in Kap. 3.3.2 näher erläutert wird. Mit ihrer Hilfe wurden die in Teil A identifizierten Kernressourcen eines Free-TV-Senders auf deren jeweilige Bedeutung in den ebenfalls in Teil A identifizierten Diversifizierungsmärkten untersucht. Konzeptionell ist dieses Vorgehen an die in Kap. 2.1.2 vorgestellten „Resource-Product-Matrix“ nach *Wernerfelt* angelehnt³¹⁵. Im Zentrum des zweiten Teils der empirischen Untersuchung stand die Nutzwertanalyse einer strategischen Diversifizierung in die ermittelten Geschäftsfelder aus einer ressourcenorientierten Sicht. Als Erhebungsmethode wurde eine Expertenbefragung in Form von leitfadengestützten, persönlichen Interviews mit Top-Managern der deutschen TV-Branche gewählt.

Um der geforderten Synthese des ressourcen- und des marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements gerecht werden zu können, wurden die Diversifizierungsmärkte in Teil C der empirischen Untersuchung schließlich auch hinsichtlich ihrer Attraktivität aus einer marktorientierten Sicht bewertet. Neben den ebenfalls in der Expertenbefragung erhobenen Einschätzungen zu verschiedenen marktorientierten Kriterien flossen dabei auch öffentlich zugängliche Marktdaten aus Marktstudien und Veröffentlichungen einzelner Branchenverbände in die Bewertung ein. Den ermittelten Zielwerten wurde auf Basis des in Kap. 2.3 skizzierten Vorgehens im Rahmen der Nutzwertanalyse entsprechende Zielerfüllungsgrade zugeordnet³¹⁶.

³¹³ Als deutsche Übersetzung für den Begriff „Grounded Theory“ hat sich der Begriff der „Gegenstandsbezogenen Theorie“ eingebürgert. Vgl. Mayring (2002, S. 103).

³¹⁴ Vgl. Mayring (2002, S. 104–105).

³¹⁵ Vgl. Wernerfelt (1984).

³¹⁶ Eine genauere Beschreibung sowohl der ressourcenorientierten als auch der marktorientierten Kriterien und des Vorgehens der Befragung folgt in Kap. 3.3.2.

In Teil D der empirischen Untersuchung wurden die Ergebnisse der vorangegangenen Analyseschritte schließlich zusammengeführt und fokussiert dargestellt. Dabei wurden die erhobenen Daten in ihrer Gesamtheit betrachtet und im Lichte der als zusätzliches Element in der Expertenbefragung abgefragten strategischen Relevanz der einzelnen Diversifizierungsmärkte für deutsche TV-Unternehmen analysiert. Zentraler Bestandteil dieses zusammenführenden Analyseschritts bildet eine Nutzwert-Portfolio-Analyse. Durch Einordnung der einzelnen Diversifizierungsmärkte in ein zweidimensionales Portfolio mit den Rubrikachsen „Ressourcenorientierter Nutzwert“ und „Marktorientierter Nutzwert“ lassen sich eindeutige Kategorien bilden. Abb. 19 zeigt schematisch den grundsätzlichen Aufbau der Nutzwert-Portfolio-Analyse inklusive der sich daraus ergebenden Kategorien. Auf Basis der somit gewonnenen Erkenntnisse lassen sich erste Normstrategien formulieren und Ansätze für die weitere Forschung ableiten. Des Weiteren können anhand der Ergebnisse die grundsätzliche Tauglichkeit des entworfenen Diversifizierungsmodells beurteilt und Möglichkeiten zur senderspezifischen Individualisierung des Modells aufgezeigt werden.

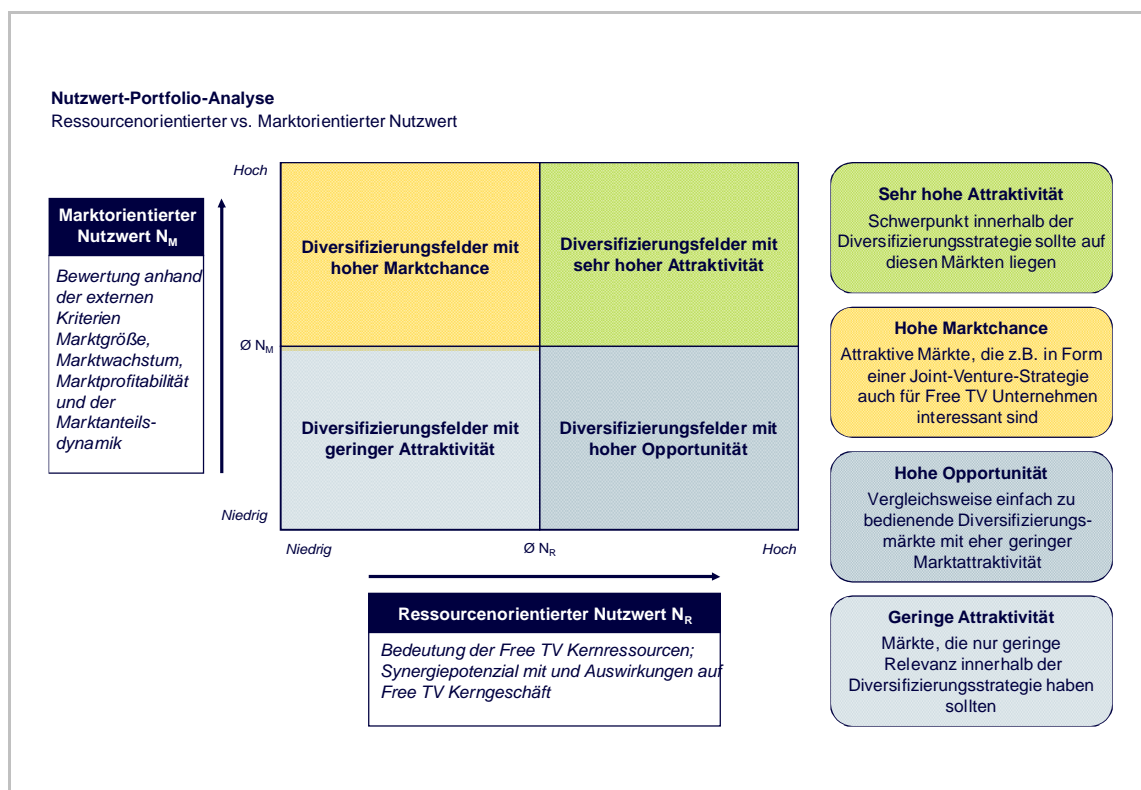


Abbildung 19: Konzept der Nutzwert-Portfolio-Analyse

(Quelle: Eigene Darstellung)

In ihrer Gesamtheit wird die empirische Analyse damit der in Kap. 2.1.2 dargelegten Forderung einer Integration des ressourcen- und marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements gerecht. Sie führt die erwähnten integrativen Konzepte auf einem tieferen Detailgrad fort und erprobt das Detailkonzept an konkreten Untersuchungsobjekten. Die Analyse entspricht insbesondere auch dem integrativen Konzept eines „Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portfolio“ von *Buchholz und Olemotz* bzw. dem daraus abgeleiteten Gedanken von *Habann* eines unternehmensweiten Ressourcen-Geschäftsfeld-Portfolios, mit dessen Hilfe sich eine Lenkung von Kernressourcen in die attraktivsten Verwendungsarten sicherstellen lässt³¹⁷. Durch die empirische Analyse werden Free-TV-Unternehmen ein Werkzeug und entsprechende inhaltliche Ergebnisse zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe sie ihre Diversifizierungsstrategie bestmöglich mit den vorhandenen Kernressourcen abgleichen können. Den Free-TV-Unternehmen wird dadurch die gezielte Lenkung der eigenen Kernressourcen in die attraktivsten Verwendungsarten ermöglicht.

Einschränkend muss in Hinblick auf die gewählte Systematik erwähnt werden, dass es sich dabei um ein zeitpunktbezogenes Vorgehen handelt. Die Befragung der Experten fand im Zeitraum zwischen Oktober 2007 und März 2008 statt und die Ergebnisse wurden aus der einmaligen Befragung eines jeden Experten abgeleitet. Zwar hatten die Experten auch nach der Befragung durch die Freigabe des jeweiligen Interviewtranskripts noch Möglichkeiten der Einflussnahme, allerdings fand keine erneute Befragung der Experten zu einem späteren Zeitpunkt statt. Mögliche Veränderungen der Experteneinschätzungen über die Zeit sind somit nicht Bestandteil der vorliegenden Untersuchung.

³¹⁷ Vgl. *Buchholz und Olemotz* (1995); *Habann* (1999). Vgl. Kap. 2.1.2.3.

3.1.3 Auswahl der Fallstudienobjekte und der zu befragenden Experten

Da es sich bei TV-Märkten um regional unterschiedliche Märkte handelt³¹⁸ und sich die vorliegende Untersuchung auf den deutschen TV-Markt konzentriert, sollten auch die Fallstudienobjekte auf dem deutschen Markt tätige Free-TV-Unternehmen sein. Im Vorfeld wurden sowohl die *Mediengruppe RTL Deutschland* als auch die *ProSiebenSat.1 Media AG* als geeignete Fallstudienobjekte identifiziert. Da in beiden Fällen ein Zugang zur Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene der Unternehmen gegeben war, konnte umfangreiches Datenmaterial gesammelt werden, um die Fallstudien sinnvoll durchzuführen. Als wichtigste Datenquelle diente jeweils ein ca. 45-minütiges leitfadengestütztes Experteninterview mit den für Diversifikation verantwortlichen Topmanagern. Stellvertretend für die *Mediengruppe RTL Deutschland* wurde *Johannes Züll* interviewt, der zum Zeitpunkt der Untersuchung Geschäftsführer der *RTL interactive GmbH* und das für Diversifikation zuständige Mitglied der Geschäftsleitung der *Mediengruppe RTL Deutschland* war. Als Vertreter der *ProSiebenSat.1 Media AG* wurde *Dr. Marcus Englert*, der zum Zeitpunkt der Untersuchung als Vorstand Diversifikation und Neue Medien innerhalb der Gruppe tätig war, interviewt. Neben den Interviews dienten weiterhin Presseartikel, Geschäftsberichte und Unternehmenspräsentationen als Datenquellen für die beiden Fallstudien. Nachdem die für die weitere Untersuchung wichtigen Ergebnisse der Fallstudien abgeleitet waren, konnten in den Experteninterviews für Teil B der empirischen Untersuchung weitere ergänzende Fragen insbesondere zu den identifizierten Kernressourcen gestellt werden. Die somit gewonnenen Einblicke flossen ebenfalls in die schriftliche Ausarbeitung der Fallstudien ein, wenngleich diese in ihrer Durchführung den eigentlichen Fallstudieninterviews zeitlich nachgelagert waren. Neben den Ergebnissen der Befragung der genannten TV-Manager flossen somit auch Teile der Interviews mit den Geschäftsführern der jeweiligen gruppeneigenen Free-TV-Sender mit ein. Abb. 20 gibt einen Überblick über die Gründe für die Auswahl der beiden Fallstudienobjekte.

³¹⁸ Vgl. mit Bezug auf die regionalen Unterschiede von Medienmärkten im Allgemeinen Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 217).










Zentrale Fragestellungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lassen sich „allgemeine“ Kernressourcen deutscher Free TV Sender identifizieren und wenn ja, welche sind dies? ▪ Wie sieht der strategische Optionsraum von möglichen Diversifizierungsaktivitäten aus? 				
Begründung Fallstudienobjekte	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;">  <p>Schwerpunkt: </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RTL als Marktführer mit starkem Einfluss auf Marktentwicklung ▪ Super RTL mit konsequenter organisatorischer und sehr erfolgreicher Ausrichtung auf Diversifizierung </td> <td style="width: 70%; vertical-align: top;">  <ul style="list-style-type: none"> ▪ P7S1 größte deutsche Sendergruppe ▪ Starker Fokus auf Diversifizierung mit harten Zielvorgaben ▪ Zahlreiche Initiativen mit konsequent zentralisiertem Diversifizierungsbereich </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Konzerne sowohl mit Vollprogrammen als auch mit Spartensendern im Markt vertreten ▪ Beide Konzerne mit teilweise sehr unterschiedlichen strategischen Prioritäten innerhalb ihrer Diversifizierungsstrategien (Bsp. Video-on-Demand, Call-In, Teleshopping) </td> </tr> </table>	 <p>Schwerpunkt: </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RTL als Marktführer mit starkem Einfluss auf Marktentwicklung ▪ Super RTL mit konsequenter organisatorischer und sehr erfolgreicher Ausrichtung auf Diversifizierung 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ P7S1 größte deutsche Sendergruppe ▪ Starker Fokus auf Diversifizierung mit harten Zielvorgaben ▪ Zahlreiche Initiativen mit konsequent zentralisiertem Diversifizierungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Konzerne sowohl mit Vollprogrammen als auch mit Spartensendern im Markt vertreten ▪ Beide Konzerne mit teilweise sehr unterschiedlichen strategischen Prioritäten innerhalb ihrer Diversifizierungsstrategien (Bsp. Video-on-Demand, Call-In, Teleshopping) 	
 <p>Schwerpunkt: </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RTL als Marktführer mit starkem Einfluss auf Marktentwicklung ▪ Super RTL mit konsequenter organisatorischer und sehr erfolgreicher Ausrichtung auf Diversifizierung 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ P7S1 größte deutsche Sendergruppe ▪ Starker Fokus auf Diversifizierung mit harten Zielvorgaben ▪ Zahlreiche Initiativen mit konsequent zentralisiertem Diversifizierungsbereich 				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Konzerne sowohl mit Vollprogrammen als auch mit Spartensendern im Markt vertreten ▪ Beide Konzerne mit teilweise sehr unterschiedlichen strategischen Prioritäten innerhalb ihrer Diversifizierungsstrategien (Bsp. Video-on-Demand, Call-In, Teleshopping) 					
Datenquellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews mit Top-Level-Management (Vorstands- bzw. Geschäftsführebene) ▪ Corporate Reports ▪ Pressemeldungen 				

Abbildung 20: Gründe für die Auswahl der Fallstudienobjekte

(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die zentrale Expertenbefragung in Teil B und C der empirischen Untersuchung wurden weitere Interviews mit 20 hochrangigen TV-Managern und Branchenbeobachtern geführt. Bei der Expertenbefragung im Rahmen eines Forschungsprojekts stehen die Befragten „nicht als Subjekt im Mittelpunkt des Interesses, sondern als Experten für bestimmte Handlungsbereiche“³¹⁹. *Meuser und Nagel* definieren den Begriff des Experten im Rahmen von qualitativer Forschung dementsprechend wie folgt: Als Experte gilt, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle der Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“³²⁰. Wie *Lantzsch und Will* sowie *Meuser und Nagel* weiter ausführen, nehmen Experten eine zentrale Rolle bei der Beantwortung der Forschungsfragen innerhalb des Forschungsdesigns ein³²¹.

Vor dem Hintergrund dieser Definition war es von besonderer Bedeutung, nach Möglichkeit die Geschäftsführer deutscher TV-Sender als Interviewpartner zu gewinnen. Da es sich beim Untersuchungsgegenstand um ein Thema aus dem strategischen Manage-

³¹⁹ Lantzsch und Will (2008, S. 155).

³²⁰ Meuser und Nagel (2006).

³²¹ Vgl. Lantzsch und Will (2008, S. 155 f.); Meuser und Nagel (2006).





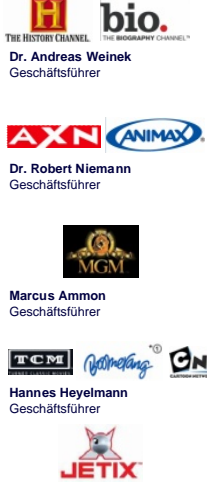
ment handelt, sollten möglichst diejenigen Personen als Experten befragt werden, in deren Verantwortungsbereich das strategische Management eines TV Senders liegt. Dies ist i. d. R. das Topmanagement eines Unternehmens. War ein Zugang zu den Geschäftsführern nicht möglich, boten sich als alternative Experten leitende Mitarbeiter aus den Strategieabteilungen an. Die wichtigste Gruppe von Experten bestand aus den Senderchefs privater deutscher Free-TV-Sender mit bundesweiter Verbreitung. Da diese Gruppe aufgrund der begrenzten Anzahl bundesweiter privater Free-TV-Sender in Ihrer Größe limitiert ist, sollten ergänzend auch Senderchefs deutscher Pay-TV-Sender interviewt werden. Um im Sinne der oben beschriebenen Definition von *Meuser und Nagel* auch Kontextwissen abzugreifen, wurden darüber hinaus auch Branchenbeobachter und ehemalige TV-Manager befragt.

Die Resonanz auf die Untersuchung war sehr positiv. Es konnte eine Vielzahl deutscher Senderchefs befragt werden. Die TV-Manager wurden ungefähr zur Hälfte über den direkten Kontakt des Autors zu einer Teilnahme motiviert, zur anderen Hälfte wurden sie formal mit einem offiziellen Anschreiben kontaktiert. Von den insgesamt 30 angegangenen Experten lehnten nur zwei eine Teilnahme vollständig ab³²². Insgesamt wurden 22 leitfadengestützte, persönliche Interviews im Zeitraum von Oktober 2007 bis März 2008 durchgeführt. Weitere sechs Personen beteiligten sich in Form eines elektronischen Kurzfragebogens an der Untersuchung³²³. Einen Überblick über die Experten, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, gibt Abb. 21³²⁴.

³²² Als Begründung wurde im einen Fall die grundsätzliche Enthaltung an Marktstudien und wissenschaftlichen Untersuchungen genannt und im anderen Fall auf die bereits innerhalb des gleichen Konzerns interviewten Kollegen und den eigenen Zeitmangel verwiesen.

³²³ Ein solcher Kurzfragebogen ist im Anhang A2 zu finden.

³²⁴ Neben den drei beschriebenen Gruppen findet sich in der Abbildung eine vierte Gruppe der „Senderübergreifenden TV-Manager“, in der sich die in Teil A der empirischen Untersuchung befragten Experten und ein Vertreter der *Premiere AG* wiederfinden.

Senderübergreifende Gesprächspartner	Free TV Senderchefs	Pay TV Senderchefs	Ehemalige TV Manager und TV Berater
 <p>Johannes Züll Geschäftsführer RTL Interactive</p>  <p>Dr. Marcus Englert Vorstand Diversifikation</p>  <p>Victor Elias Director Strategy & Business Development</p>	 <p>Claude Schmit Geschäftsführer</p> <p>Matthias Alberti Geschäftsführer</p> <p>Guido Bolten Geschäftsführer</p> <p>Katja Hofem-Best* Geschäftsführerin</p> <p>Hans Demmel Geschäftsführer</p> <p>Bernd Daubenmerkl Geschäftsführer</p> <p>Oliver Reichert Geschäftsführer</p> <p>Kai Blasberg Geschäftsführer</p> <p>Stefan Barchfeld Commercial Director</p> <p>Andreas Bartl Geschäftsführer</p> <p>Frank Hoffmann* Geschäftsführer</p> <p>Marcus Wolter Geschäftsführer</p> <p>Richard Reizner Geschäftsführer</p> <p>Dr. Torsten Rossmann Geschäftsführer</p> <p>Stefan Liebig* Director Content Distribution & Network Development</p>	 <p>Dr. Andreas Weinek Geschäftsführer</p> <p>Dr. Robert Niemann Geschäftsführer</p> <p>Marcus Ammon Geschäftsführer</p> <p>Hannes Heyelmann Geschäftsführer</p> <p>Stefan Kastenmüller Geschäftsführer</p>	<p>Dr. Dieter Hahn Aktuell: Geschäftsführer KF15 Zuvor: P7S1 Vorstand</p> <p>Michael Wöflle Aktuell: Geschäftsführer Cuneo AG Zuvor: P7S1 Vorstand</p> <p>Eric Karstens* Buchautor und ehemaliger VOX Mitarbeiter in leitender Funktion</p> <p>Martin Weiss* Partner Solon Management Consulting GmbH und Aufsichtsratsmitglied TFAG</p> <p>Dr. Henning Röper* Leiter Media Practice Solon Management Consulting GmbH</p>

* Die mit * gekennzeichneten Personen haben sich in Form eines elektronischen Kurzfragebogens an der Untersuchung beteiligt

Abbildung 21: Teilnehmende Senderchefs und Branchenbeobachter

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die persönlichen Interviews waren von einer Dauer zwischen 45 und 70 Minuten und wurden zum überwiegenden Teil am Firmensitz der jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Es handelte sich um problemzentrierte Interviews³²⁵ mit einem standardisierten Teil zur Abfrage quantitativer Einschätzungen auf einer vorgegebenen Skala³²⁶ im Rahmen der Nutzwertanalyse und einem offenen Teil, der durch einen Leitfaden gestützt war³²⁷. Auch *Meuser und Nagel* erläutern in ihren Ausführungen zu Struktur und Anwendung von Experteninterviews in der empirischen Sozialforschung: „Als angemessenes Erhebungsinstrument wird vielfach ein leitfadengestütztes offenes oder problemzentriertes Interview angewandt. Der Leitfaden wird flexibel und nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas gehandhabt, um unerwartete Themendimensionie-

³²⁵ Grundgedanke des problemzentrierten Interviews ist die Herstellung einer Vertrauenssituation zwischen Interviewtem und Interviewer und die Hinführung des Interviewten auf bestimmte Fragestellungen durch einen Interviewleitfaden, auf welche er oder sie aber offen, ohne Antwortvorgaben reagiert. Vgl. weiterführend Mayring (2002, S. 69).

³²⁶ Vgl. hierzu die Erläuterungen zum Fragebogendesign in Kap. 3.3.2.

³²⁷ Im Anhang A1 findet sich als Beispiel der Interviewleitfaden für das Interview mit Claude Schmit, Geschäftsführer des Senders *Super RTL*.

rungen durch den Experten nicht zu unterbinden. Somit wird den Experten die Möglichkeit gegeben, zu berichten, wie Entscheidungen getroffen werden, anhand von Beispielen zu erläutern, wie sie in bestimmten Situationen vorgehen, zu extemporieren etc.³²⁸. Die Anwendung dieser Erhebungsmethode erwies sich als äußerst qualifiziert für die vorliegende Untersuchungsproblematik. Durch die persönlichen Interviews konnten direkte Nachfragen gestellt und wertvolles Kontextwissen generiert werden. Die Durchführung der Interviews vor Ort führte dazu, dass sich zahlreiche Interviewpartner mehr Zeit als zunächst vorgesehen nahmen und sich aktiver an der Untersuchung beteiligten, als dies bei einer rein schriftlichen oder einer telefonischen Befragung evtl. der Fall gewesen wäre. Zudem konnte durch die persönliche Präsenz eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewtem hergestellt werden, die bei problemzentrierten Interviews förderlich ist³²⁹. Um eine umfassende Auswertung der Interviews zu ermöglichen, wurden alle Interviews mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet. Anschließend fand zunächst eine vollständige, wörtliche Transkription statt, die in einem dritten Schritt sprachlich geglättet wurde. Die sprachliche Glättung der Transkripte war gefordert und notwendig, um eine Freigabe der Interviews für eine komplette oder auszugsweise Veröffentlichung in der vorliegenden Arbeit durch die Interviewpartner zu erhalten. Hierzu wurden die Interviewprotokolle in einem vierten Schritt an die Interviewpartner gesendet und von diesen nach Durchsicht und ggf. kleineren Modifikationen³³⁰ als freigegebene Version zurückgespielt. Anschließend wurden die Interviewprotokolle einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. *Mayring* unterscheidet drei Arten der qualitativen Inhaltsanalyse³³¹:

- **Zusammenfassung:** Bei dieser Art der Inhaltsanalyse wird das Material so reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion wird ein überschaubares Abbild des Grundmaterials geschaffen.
- **Explikation:** Ziel dieser Art der Inhaltsanalyse ist es, zu einzelnen Textteilen zusätzliches Material zu sammeln, welches die entsprechenden Textstellen näher erläutert und das Verständnis erweitert.

³²⁸ Meuser und Nagel (2006).

³²⁹ Vgl. Mayring (2002, S. 69).

³³⁰ In den meisten Fällen wurden lediglich kleinere sprachliche Änderungen von den Interviewpartnern durchgeführt. In Einzelfällen wurden vertrauliche Informationen wie bspw. Umsatzzahlen in einzelnen Diversifizierungssegmenten im Nachhinein wieder aus dem Interviewprotokoll gestrichen.

- **Strukturierung:** Bei der Strukturierung werden gezielt bestimmte Aspekte aus dem zu analysierenden Material herausgefiltert, nach vorher festzulegenden Ordnungskriterien ein Querschnitt durch das Material gelegt und/oder das Material hinsichtlich bestimmter Kriterien eingeschätzt.

Entsprechend der thematischen Breite des in den Interviews abgefragten Wissens zu zahlreichen Diversifizierungsaktivitäten bot sich für eine umfassende Interviewauswertung die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse an. Hierzu wurden zunächst die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Aussagen in einem jedem Interview markiert und anschließend in einer Excel-Datenbank einzelnen Kategorien zugeordnet. Das Kategoriensystem orientierte sich dabei im Kern an dem Aufbau der vorliegenden Arbeit und den in der empirischen Analyse Teil A identifizierten Diversifizierungsaktivitäten³³². Bei der Herleitung der zentralen Erkenntnisse für die in der vorliegenden Untersuchung zentralen Kapitel zu den identifizierten Diversifizierungsaktivitäten wurden die relevanten Aussagen analysiert und Schlussfolgerungen abgeleitet. Abb. 22 fasst den siebenstufigen Prozess der Interviewauswertung zusammen.

³³¹ Vgl. Mayring (2002, S. 115).

³³² Für eine Übersicht des bei der qualitativen Inhaltsanalyse verwendeten Kategoriensystems siehe Anhang A4.

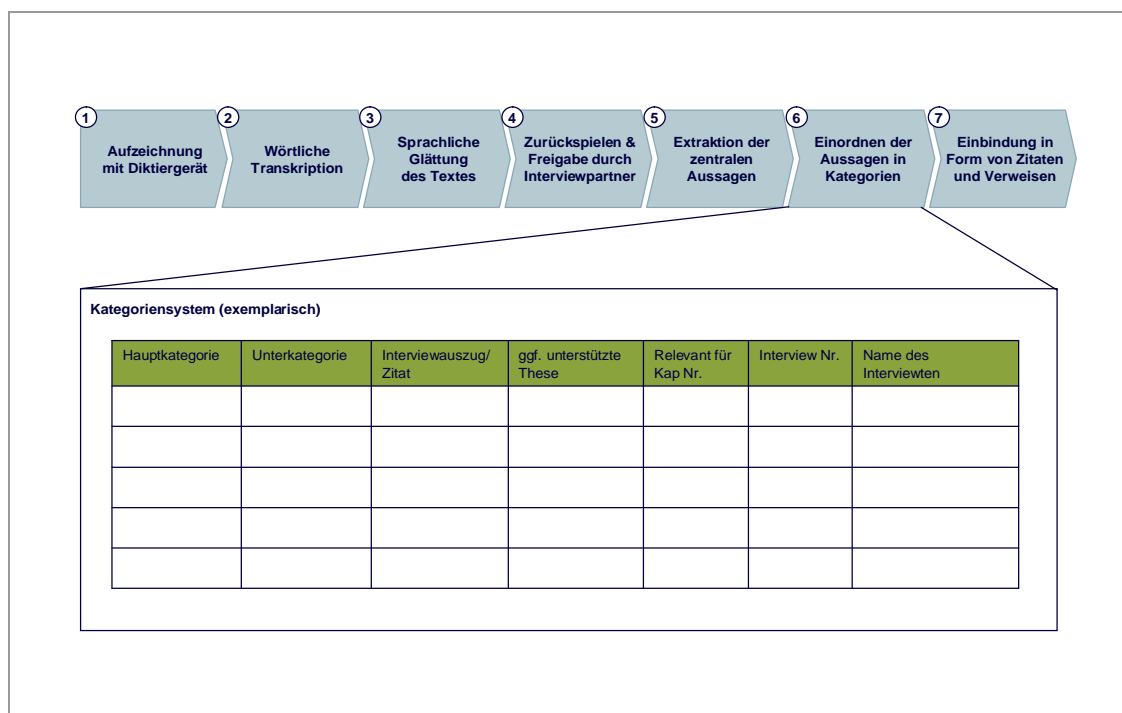


Abbildung 22: Siebenstufiger Prozess der Interviewauswertung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Auswertung wurde somit auch dem interpretativen Paradigma als forschungsleitendes Denkmodell Rechnung getragen, wie es seit den 1970er Jahren von verschiedenen Seiten gefordert wird. Dem Grundgedanken folgend, dass Menschen nicht starr nach kulturell etablierten Rollen und Normen handeln, fordern die das Paradigma befürwortenden Personen³³³, dass der Wissenschaftler erst recht „Interpret“ sein muss³³⁴. Auch die Ausführungen von *Meuser und Nagel* hinsichtlich der wissenschaftlichen Relevanz von Experteninterviews unterstützen einen interpretativen Ansatz, der aus den direkten Interviewergebnissen weiterführendes Wissen ableitet: „Da sich die Experten der Relevanz ihres Handelns keineswegs durchweg bewusst sind, kann Expertenwissen nicht einfach abgefragt werden; es muss aus den Äußerungen der Experten rekonstruiert werden (rekonstruktive Sozialforschung)“³³⁵. In ihrem Forschungsdesign wird die vorliegende Untersuchung damit den Grundsätzen und Grundforderungen des qualitativen Denkens gerecht. *Mayring* formuliert fünf dieser Grundsätze explizit: „die For-

³³³ Das Paradigma wurde zuerst von *Thomas P. Wilson* im Jahr 1970 formuliert. Vgl. *Mayring* (2002, S. 10).

³³⁴ Vgl. *Mayring* (2002, S. 10).

derung stärkerer Subjektbezogenheit der Forschung, die Betonung der Deskription und Interpretation der Forschungssubjekte, die Forderung, die Subjekte auch in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung (...) zu untersuchen, und schließlich die Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozess³³⁶. Durch die standardisierte Abfrage verschiedener Einschätzungen der Experten auf quantitativen Skalen und die anschließende statistische Auswertung, wie sie in Kap. 3.3 noch näher zu beschreiben sein wird, enthält das Forschungsdesign aber auch Grundzüge des quantitativen Denkens, das nicht im Widerspruch zum qualitativen Denken gesehen werden darf. So weist *Mayring* in diesem Zusammenhang darauf hin: „Auch hier muss wieder in aller Deutlichkeit gesagt werden: Dieses Grundgerüst qualitativen Denkens soll keine Alternative zu quantitativem Denken darstellen. Qualitatives und quantitatives Denken sind in der Regel in jedem Forschungs- und Erkenntnisprozess enthalten“³³⁷.

Durch die prominente Besetzung der Studie mit vielen hochrangigen TV-Managern besitzen die Ergebnisse eine besondere Relevanz. Allgemein lässt sich hinsichtlich eines qualitativen Forschungsdesigns konstatieren, dass nicht die Anzahl der Fälle³³⁸, sondern die Auswahl und die Art der Fälle entscheidend ist³³⁹. Da die befragten Senderchefs in ihrer Gesamtheit und ihrer Funktion als Unternehmenslenker einen Großteil des deutschen TV-Marktes kontrollieren, besitzen sie einen direkten Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des Marktes. Insofern können die getroffenen Einschätzungen nicht nur als Expertenmeinungen verstanden werden, sondern besitzen darüber hinaus auch einen

³³⁵ Meuser und Nagel (2006).

³³⁶ Mayring (2002, S. 19).

³³⁷ Mayring (2002, S. 19).

³³⁸ Ein Fall soll hier im weiteren Sinne als ein Experte, der für den jeweiligen Fall steht, verstanden werden. Im Grunde ist durch die ausschließliche Befragung von Vertretern unterschiedlicher Sender und Unternehmen jede Expertenbefragung ein eigener Fall. Einzige Ausnahme bilden die beiden befragten Experten innerhalb von Solon Management Consulting, die allerdings ohnehin nur als externe Experten zur Erschließung von Kontextwissen befragt wurden.

³³⁹ Vgl. Lantzsch und Will (2008, S. 155); Flick (2004, S. 390).

unmittelbaren Prognosecharakter dahin gehend, in welche Richtung sich der Markt zukünftig bewegen wird³⁴⁰.

3.2 Empirie Teil A: Fallstudienanalyse diversifizierter privater Free-TV-Unternehmen

Gegenstand des vorliegenden Teilkapitels sind die beiden Fallstudien der *Mediengruppe RTL Deutschland* mit Schwerpunkt *Super RTL* und der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Zunächst werden die Diversifikationsstrategien der beiden Konzerne allgemein dargelegt und einige Diversifikationsbeispiele vertieft. In Kap. 3.3. werden anschließend die zentralen Erkenntnisse abgeleitet und zunächst die ermittelten Kernressourcen näher beleuchtet und überprüft. Als zweite zentrale Erkenntnis aus den Fallstudien wird darauf folgend der strategische Diversifizierungsraum definiert und das für das weitere Vorgehen zentrale Diversifizierungsmodell abgeleitet.

3.2.1 Fallstudie 1: Mediengruppe RTL Deutschland

Einleitende Betrachtung

Die *Mediengruppe RTL Deutschland* ist Teil der international tätigen *RTL Group* mit Hauptsitz in Luxemburg, welche als einer von fünf Unternehmensbereichen der *Bertelsmann AG* das gesamte Fernseh- und Radiogeschäft des Konzerns verantwortet³⁴¹. Mit über 8.000 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von ca. 5,8 Mrd. Euro sowie 45 Fernseh- und 32 Radiosendern in elf europäischen Ländern³⁴² war die *RTL Group* zum Zeitpunkt der Untersuchung das größte Rundfunkunternehmen Europas und zählte zu den

³⁴⁰ Eine alleinige Charakterisierung als Expertenmeinung wäre dann gegeben, wenn ausschließlich oder zum überragenden Teil externe Experten ohne Betriebswissen und direkte Kontrollmöglichkeiten befragt worden wären. Die Ausprägung des hier erwähnten Prognosecharakters hängt allerdings davon ab, ob und wie lange die befragten Senderchefs in ihrem Amt bleiben und damit direkten Einfluss auf die strategische Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens haben.

³⁴¹ Neben der *RTL Group* gehören die Verlagsgruppe *Random House* sowie die *Gruner + Jahr AG*, die auf Medien- und Kommunikationsdienstleistungen spezialisierte *Arvato AG* und die *Direct Group* zur Bertelsmann AG.

³⁴² Vgl. RTL Group (2009b). „Zu den Fernsehgeschäften des größten europäischen Rundfunkunternehmens zählen neben den Aktivitäten in Deutschland die Groupe M6 in Frankreich, Five in Großbritannien und die RTL-Sender in den Benelux-Staaten, Kroatien und Ungarn, sowie Ren TV in Russland und Antena 3 in Spanien“. Mediengruppe *RTL Deutschland GmbH* (2009).

weltweit führenden Inhalte-Produzenten³⁴³. Bertelsmann hält 90,3 % der Anteile an der *RTL Group*, die restlichen 9,7 % befinden sich in Streubesitz³⁴⁴. Die *Mediengruppe RTL Deutschland* ist für das Free-TV-Geschäft und die Diversifizierungsaktivitäten auf dem deutschen Markt zuständig. Zur Senderfamilie gehören die Sender *RTL*, *VOX*³⁴⁵, *n-tv* und *Super RTL*. An Letzterem hält die *Mediengruppe RTL Deutschland* 50 % der Anteile, die andere Hälfte ist im Besitz des *Disney*-Konzerns. An einem fünften Free-TV-Sender, *RTL II*, hält die Gruppe lediglich 35,9 %. Während die anderen vier Sender vom hauseigenen Vermarkter *IP Deutschland* vermarktet werden, übernimmt *EL Cartel Media*, eine hundertprozentige Tochter des Senders, die Vermarktung von *RTL II*. Geschäftsführerin der *Mediengruppe RTL Deutschland* war zum Zeitpunkt der Untersuchung die frühere *VOX*-Chefin *Anke Schäferkordt*. Ihr Vorgänger, *Gerhard Zeiler*, verantwortete die Aktivitäten der *RTL Group*³⁴⁶. In Deutschland setzte die *RTL Group* mit ihren Aktivitäten im Jahr 2008 2,05 Mrd. Euro um, das EBITA lag bei 422 Mio. Euro³⁴⁷. Das entspricht einer EBITA-Marge von 20,6 %.

Entstehungsgeschichte und Beweggründe der Diversifizierung

Die Diversifikation der zur Gruppe gehörenden deutschen Free-TV-Sender begann früh durch den Verkauf von Merchandising Artikeln und wurde dann sukzessive auf weitere Geschäftsbereiche ausgeweitet. Bereits im Jahr 1989, fünf Jahre nachdem *RTL Plus*³⁴⁸ in Deutschland auf Sendung gegangen war, wurde das Resort „Licensing, Merchandising, Mediacooperations“ eingerichtet.

Die ersten Aktivitäten jenseits vom Kerngeschäft liegen schon sehr weit zurück und kamen anfangs sehr stark aus der Marketingecke. Dann hat man aber schnell erkannt,

³⁴³ Jährlich entstehen mehr als 10.000 Programmstunden bei der *RTL-Group-Tochter Fremantle Media*, welche in 22 Ländern TV-Inhalte entwickelt und produziert. Mit Programmrechten in über 150 Ländern ist *Fremantle Media* der größte unabhängige TV-Vertrieb außerhalb der USA. Vgl. Bertelsmann AG (2009).

³⁴⁴ Vgl. Bertelsmann AG (2009).

³⁴⁵ *VOX* gehört zu 99,7 % der *Mediengruppe RTL Deutschland*, die restlichen Anteile sind im Besitz der *dctp*. Vgl. Wikipedia (2009m).

³⁴⁶ Vgl. Wikipedia (2009d).

³⁴⁷ Vgl. *RTL Group* (2009a, S. 79).

³⁴⁸ Der heutige Sender *RTL* startete seinen Sendebetrieb im Jahr 1984 unter dem Namen *RTL Plus*. Im Jahr 1992 wurde das *Plus* aus dem Namen gestrichen und durch das – meist ungenannte – *Television* ersetzt. Vgl. Wikipedia (2009n).

dass man damit auch Zusatzerlöse erwirtschaften kann. Diversifizierung fängt ja meistens mit Merchandising-Artikeln an³⁴⁹.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive³⁵⁰

Eine Intensivierung der Diversifikationsaktivitäten ist spätestens seit dem Jahr 2000 zu beobachten, als mit *RTL Newmedia* ein eigenes Tochterunternehmen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder insbesondere im Bereich der neuen Medien gegründet wurde. Im Jahr 2005 fand eine Umfirmierung statt. Seitdem bündelt die *Mediengruppe RTL Deutschland* unter der Dachmarke *RTL interactive* interaktive und transaktionsbasierte Geschäftsfelder jenseits des klassischen Fernsehens³⁵¹. Die im Vergleich zur *ProSieben-Sat.1 Media AG* weniger turbulente Vergangenheit des Gesamtkonzerns spiegelt sich nur bedingt im Diversifizierungsbereich der *Mediengruppe RTL Deutschland* wider. Während bei der Konkurrenz aus Unterföhring mit *Dr. Marcus Englert* über zehn Jahre ein und derselbe Leiter für den Aufbau und die Umsetzung der Diversifikationsaktivitäten verantwortlich war, gab es bei *RTL Newmedia* bzw. *RTL interactive* mehrfache Führungswechsel in wenigen Jahren. Nachdem *Dr. Thomas Hesse* (Vorsitzender der Geschäftsführung) und *Hans Mahr* (Geschäftsführer) zunächst Aufbauarbeit an der Spitze der *RTL Newmedia* geleistet hatten, folgte im Jahr 2002 *Johannes Züll* als neuer Geschäftsführer³⁵². Nur ein Jahr später verließ dieser das Unternehmen wieder und wurde im Jahr 2003 von *Dr. Constantin Lange* beerbt³⁵³. Im September 2007 kehrte *Johannes Züll* an die Spitze des inzwischen in *RTL interactive* umfirmierten Tochterunternehmens zurück. Ein erneuter Führungswechsel fand im Jahr 2008 statt, als *Marc Schröder* im August die Geschäftsführung übernahm³⁵⁴. Der häufige Führungswechsel kann als eine Ursache für eine nicht immer konsistente Diversifizierungsstrategie interpretiert wer-

³⁴⁹ Im Folgenden werden wörtliche Auszüge aus den im Rahmen der empirischen Analyse durchgeführten 22 Experteninterviews in der hier dargestellten, vom Fließtext abgehobenen Form in die Untersuchung eingebunden. Die Quelle des Zitats findet sich jeweils im direkten Anschluss in Form des Namens der jeweils interviewten Person, ihrer Funktion und des entsprechenden Unternehmens. Die entsprechenden Interviewtranskripte, denen diese Zitate entnommen sind, finden sich in alphabetischer Reihenfolge in Anhang B der vorliegenden Untersuchung.

³⁵⁰ Die angegebene Funktion des jeweiligen Interviewpartners entspricht der Position, welche der Interviewpartner zum Zeitpunkt des Interviews besetzte. Bei Branchenbeobachtern wird dabei teilweise auf ihre ehemalige Funktion bspw. als Vorstand eines Free-TV-Unternehmens hingewiesen.

³⁵¹ Vgl. Mediengruppe RTL Deutschland GmbH (2009).

³⁵² Vgl. RTL Television (2002).

³⁵³ Vgl. o. V. (2009c) *Johannes Züll* wurde zum Geschäftsführer des Senders *n-tv* berufen.

³⁵⁴ Vgl. o. V. (2008h) *Johannes Züll* wurde im Juli 2008 Deutschland-Chef der Agenturgruppe *Aegis Media*.

den. So wurden verschiedene Aktivitäten, wie bspw. der digitale Dating-Kanal *Traumpartner TV* oder der Shoppingsender *RTL Shop* wieder eingestellt bzw. an Käufer abgestoßen³⁵⁵. Eine andere Erklärung bietet die Tatsache, dass man unter dem Dach der *RTL interactive* sehr bewusst auf eine offene Innovationskultur setzt und Ideen aktiv am Markt testet.

Teil unserer Strategie ist es, immer mal wieder Dinge auszuprobieren. Das wollen wir auch weiterhin tun. Aber wenn sie nicht in irgendeiner Form in überschaubarem Zeitraum in eine Break-Even-Phase kommen, dann werden wir sie auch wieder einstellen. Wir haben eine positive Innovationskultur, die Dinge nicht als Fehler bekannt macht.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Die Diversifikation der heutigen *Mediengruppe RTL Deutschland* verfolgte von Beginn an ein Wachstumsziel, das sich zum einen auf das Wachstum durch erhöhte Markenbindung im Kerngeschäft richtete, zum anderen aber auch einen direkten Ergebnisbeitrag der Diversifizierungsaktivitäten beinhaltete.

Ziel der Diversifizierung von RTL war von Anfang an das Ausschöpfen von Zusatzpotenzialen, und zwar aus einem qualitativen und einem finanziellen Gesichtspunkt: Zum einen soll durch die Diversifizierung die Markenbindung aufseiten der Zuschauer erhöht werden und zum anderen sollen zusätzliche Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Als quantitatives Ziel verfolgt die Sendergruppe, langfristig bis zu einem Viertel des Umsatzes mit Diversifizierungsaktivitäten zu erzielen³⁵⁶.

Organisation und Diversifizierungsaktivitäten

Die *Mediengruppe RTL Deutschland* weist eine teilzentralisierte Organisation ihrer Diversifizierungsaktivitäten auf. Der größere Teil der Aktivitäten in Geschäftsfeldern jenseits des Free-TV-Kerngeschäfts wird von der *RTL interactive* betreut. Hier sind eigenständige und insbesondere die Diversifizierungsaktivitäten der beiden Vollprogramme

³⁵⁵ Der digitale Sender *Traumpartner TV* stellte Ende Oktober 2007 nach knapp zweijährigem Senderbestehen seinen Betrieb wieder ein, nachdem die Gewinnzone nicht wie erwartet erreicht werden konnte. Vgl. Lückerath (2007b). Der *RTL Shop* wurde im Herbst 2008 an die Münchner Industrieholding *Aurelius* verkauft und wird seit dem 1. Januar 2009 unter dem Namen *Channel 21* betrieben. Vgl. hierzu Mediengruppe RTL Deutschland GmbH (2008).

RTL und *VOX* gebündelt. Eine organisatorische Ausnahme bilden die Diversifizierungsaktivitäten im Pay-TV-Bereich. Die im Jahr 2006 eingeführten Pay-TV-Sender *RTL Crime*, *RTL Living* und *RTL Passion*³⁵⁷ sind organisatorisch direkt beim Sender *RTL* verankert, was in erster Linie auf historische Gründe zurückzuführen ist. Diese Aktivitäten entstanden unmittelbar aus dem Lizenzgeschäft und wurden direkt aus dem Sender heraus initiiert³⁵⁸, sodass eine organisatorische Verankerung beim Hauptsender *RTL* opportun war.

Im Endeffekt haben wir Pay-TV sehr stark aus dem Rechtehandel, also dem gesamten Bereich Program Acquisition and Distribution heraus kreiert. Von daher hat es eigentlich sehr viel Sinn gemacht, es dort mit anzuhängen. Wo es zukünftig mal angesiedelt sein wird, hängt auch mit der Frage zusammen, welche Wachstumspotenziale es in den Bereichen gibt.

Johannes Züll
Geschäftsführer *RTL interactive*

Eine Zeit lang verfolgte *RTL interactive* die Strategie, einzelne Bereiche organisatorisch in eigene Tochterfirmen auszulagern. Von dieser Vorgehensweise trennte man sich aber spätestens Anfang 2009 wieder, als nach den ausgelagerten Bereichen Media Services (Mehrwertdienste) und Mobile auch Games und Enterprises (Merchandising) wieder direkt in *RTL interactive* integriert wurden. Als Grund für die Re-Integration gab das Unternehmen an, dass mit den klaren Strukturen die Kompetenzen und das Know-how innerhalb der Mediengruppe noch besser vernetzt und die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen optimiert werden können³⁵⁹. Abb. 23 gibt einen Überblick über die zentralisierten Diversifizierungsbereiche der *Mediengruppe RTL Deutschland*.

Eine darin nicht aufgeführte, weil mittlerweile wieder eingestellte, Diversifizierungsaktivität stellt die Tätigkeit als DSL Reseller dar. Im Juni 2005 trat die Gruppe mit einem eigenen Internetzugangsangebot in den Telekommunikationsmarkt ein³⁶⁰. Unter dem Namen *RTL DSL* führte der Sender einen DSL-Zugang mit entsprechender Daten-

³⁵⁶ Vgl. Interview mit Johannes Züll, Anhang B22.

³⁵⁷ Während *RTL Crime* und *RTL Living* zu 100 % zu *RTL Television GmbH* gehören, ist *RTL Passion* eine 50%-Beteiligung. Die anderen 50 % werden von der ebenfalls zur *RTL Group* zugehörigen *Grundy UFA TV Produktions GmbH* gehalten. Vgl. Wikipedia (2009I).

³⁵⁸ Vgl. Interview mit Johannes Züll, Anhang B22.

³⁵⁹ Vgl. Mantel (2008i).

³⁶⁰ Vgl. o. V. (2005d).

Flatrate ein. Trotz einer zwischenzeitlichen starken Preisreduzierung und den Verzicht auf lange Vertragslaufzeiten³⁶¹ war die Vermarktung von *RTL DSL* allerdings kein Erfolg und wurde nach nur knapp eineinhalb Jahren im Februar 2007 wieder eingestellt³⁶². Marke und Inhalte spielten kaum eine Rolle im aggressiven DSL-Zugangsgeschäft und so konnte *RTL* seine Kompetenzen dort nicht gewinnbringend einsetzen³⁶³.

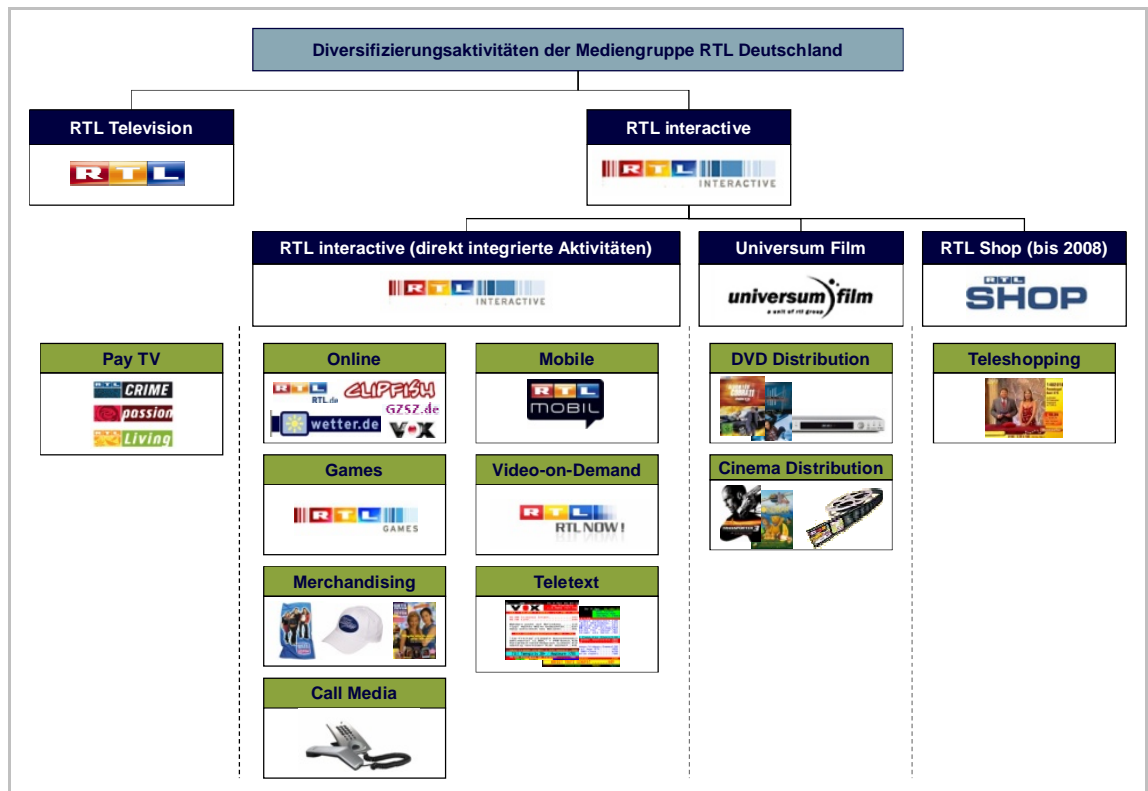


Abbildung 23: Zentralisierte Diversifizierungsbereiche der Mediengruppe RTL Deutschland

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die zur Gruppe gehörenden Free-TV-Spartensender werden bei ihren Diversifizierungsbemühungen teilweise zentral von *RTL interactive* unterstützt, verantworten das strategische und operative Management ihrer Diversifizierungsaktivitäten aber teilweise auch weitestgehend selbst. Ein Grund dafür liegt in den geteilten Besitzverhältnissen. So ge-

³⁶¹ Vgl. o. V. (2005d).

³⁶² Als offizieller Grund wurde außerdem die Aufgabe des Internet-Zugangsgeschäfts von *Tiscali*, welche das technische Gerüst für *RTL-DSL* gestellt hatte, angegeben. Vgl. o. V. (2007b).

³⁶³ Vgl. Interview mit Johannes Züll, Anhang B22.

hören der Sender *Super RTL* wie beschrieben nur zur Hälfte und der Sender *n-tv* nach einer zuvor mit *CNN* geteilten Kontrolle erst seit Mitte des Jahres 2006 vollständig zur heutigen *Mediengruppe RTL Deutschland*³⁶⁴. Ein anderer Grund für die Dezentralisierung liegt aber auch in der inhaltlichen Spezialisierung und spitzeren Zielgruppe der Sender. Dadurch unterscheiden sich auch deren Diversifizierungsaktivitäten von denen der Vollprogramme und lassen eine engere Vernetzung mit dem Free-TV-Geschäft sinnvoll erscheinen, wie die nachfolgenden Ausführungen zum Sender *Super RTL* zeigen werden.

Bei den Vollprogrammen ist Diversifizierung eher „Nice-To-Have“, bei den Sparten-Sendern ist sie hingegen „Need-To-Have“ und macht einen viel größeren Anteil der Umsätze aus. Auch Vernetzungsmöglichkeiten sind dort viel höher. Von daher ist es sicherlich sinnvoll, die Diversifikation dieser Sender weitestgehend dezentral zu organisieren.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Ein enger Austausch der Sender untereinander und der *RTL interactive* findet dabei in regelmäßigen Geschäftsleitungssitzungen statt.

Wir stimmen uns zwischen den Sendern sehr eng ab. Es gibt regelmäßige Geschäftsleitungssitzungen, wo wir über die Themen im Diversifizierungsbereich jeweils im Einzelnen diskutieren.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Bei den zentralisierten Diversifizierungsaktivitäten findet eine Zusammenarbeit auf operative Ebene zwischen den Free-TV-Redaktionen und den Mitarbeitern der *RTL interactive* statt. Wie eng die entsprechende Vernetzung ist, hängt unter anderem von den einzelnen Redaktionsleitern ab.

Es gibt Redaktionsleiter, die extrem TV-fokussiert sind und die mögliche zusätzliche Diversifizierungsaktivitäten komplett vergessen, aber es gibt auch die anderen Beispiele, die uns noch dreimal überholen und fragen: „Warum habt ihr bei RTL interactive noch nicht daran gedacht?“

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

³⁶⁴ An dem im Jahr 1992 gestarteten Nachrichtensender beteiligte sich die *RTL Group* zunächst im Jahr 2002 zu 50 %, im Jahr 2006 erfolgte die vollständige Übernahme. Vgl. Wikipedia (2009j).

Eine besonders enge organisatorische Vernetzung des Kerngeschäfts und der zahlreichen Diversifizierungsaktivitäten ist beim Sender *Super RTL* festzustellen, weshalb dieser im Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse näher beleuchtet werden soll.

Schwerpunkt: *Super RTL*

Super RTL nahm seinen Sendebetrieb im Jahr 1995 auf³⁶⁵. Gesellschafter des Senders sind zu 50 % die *RTL Group* und zu 50 % die *Walt Disney Company*. Der bundesweit verbreitete Sender mit Sitz in Köln beschäftigte zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 120 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2008 einen Gesamtumsatz von 253,5 Mio. Euro³⁶⁶. Seit dem Jahr 1998 ist er Marktführer im Segment der 3- bis 13-Jährigen in Deutschland, sein Programm besteht zwischen 6:00 Uhr morgens und 20:15 Uhr abends allein aus Kinderprogramm. Geschäftsführer war zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits seit dem Jahr 1999 der Luxemburger *Claude Schmit*³⁶⁷.

Super RTL verfolgt eine konsequente Diversifizierungsstrategie. 23 % des Umsatzes werden abseits des klassischen TV-Geschäfts erzielt³⁶⁸. Organisation und Prozesse innerhalb des Senders sind stringent auf eine crossmediale Auswertung der Inhalte und Formatmarken ausgelegt. So steht bereits bei der Einkaufsplanung die spätere Auswertung über möglichst viele Plattformen im Mittelpunkt. In den ersten Jahren des Sendebetriebs wurde beim Einkauf darauf geachtet, möglichst viele Nebenrechte für möglichst viele Formate zu erwerben. Später wurde erkannt, dass diese Einkaufsstrategie nicht zielführend ist. Durch die Vielzahl an erworbenen Rechten blieben viele Lizenzen ungenutzt, wurde Kapital unnötig gebunden und kein eindeutiger Fokus bei der Auswertung gesetzt.

Die Frage ist einfach: „Wie wenig Rechte brauche ich, um einen Brand aufzubauen?“ und nicht „Wie viele brauche ich?“. Wenn man immer nur auf das "viel" achtet, dann verzettelt man sich. Das haben wir in der Tat auch gemacht. Wir haben gedacht, wir brauchen alle Nebenrechte für alle Formate, alle Plattformen, usw. – und dann nachher hat man einen Wust von Themen.

Claude Schmit
Geschäftsführer *Super RTL*

³⁶⁵ Vgl. RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG (2009c).

³⁶⁶ Vgl. RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG (2009c).

³⁶⁷ Vgl. RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG (2009b).

³⁶⁸ Vgl. Lückerrath (2009).

Aus diesem Grund wurde die Einkaufsstrategie modifiziert und die gezielte Auswertung über möglichst viele Plattformen bereits bei der Bedarfsplanung in den Fokus gestellt. Zu Beginn eines Jahres erstellen alle Abteilungen, die auf Inhalte angewiesen sind³⁶⁹, eine Liste mit den Themen bzw. Formaten, welche sie gerne auswerten würde. Anschließend muss jede Abteilung die aufgeführten Themen priorisieren und gewichten. Die Informationen werden über alle Abteilungen aggregiert und ausgewertet. Anhand der für das gesamte Unternehmen ermittelten Durchschnitte werden auf diese Weise die zwölf Themen bzw. Formate ermittelt, die am meisten Zuspruch über alle Abteilungen gefunden haben. Diese zwölf Themen werden zu den Fokusthemen beim Einkauf erklärt und es wird versucht, möglichst umfangreiche Rechte dafür zu erwerben. Der Vorteil für *Super RTL* besteht unter anderem darin, dass mit Hilfe dieser Methode eine eindeutige Verpflichtung und Absicht der einzelnen Abteilungen besteht, die gekauften Rechte konsequent auszuwerten.

Es ist doch viel besser, von vorneherein von den Abteilungen zu verlangen: Sage mir, welche Rechte Du willst! Dann habe ich automatisch auch das Commitment, dass die Rechte hinterher auch ausgenutzt werden. Dieses Commitment habe ich nicht, wenn das Portfolio zu groß ist und immer für alles alle Rechte eingekauft werden. Wir haben bei uns im Einkauf ganz bewusst keine Total Buyout Policy.

Claude Schmit
Geschäftsführer *Super RTL*

Diese Form der Einkaufsplanung ist das Resultat eines mehrjährigen Entwicklungsprozesses des Senders und einer systematisch angegangenen Wachstumsstrategie. Die vierstufige Strategie zur Umsatzsteigerung von *Super RTL* lässt sich vereinfacht anhand einer Matrix erläutern, wie sie in Abb. 24 dargestellt ist.

³⁶⁹ Dazu zählen z. B. die Abteilungen Merchandising, Online und die klassische TV-Redaktion.

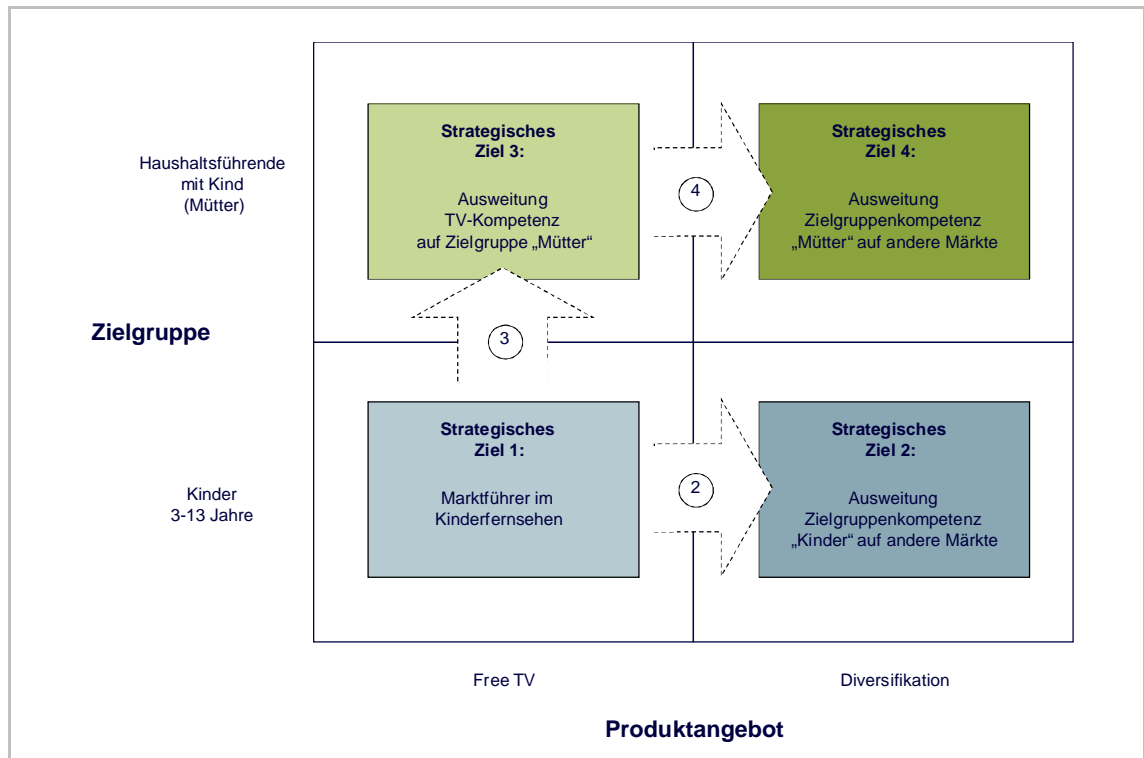


Abbildung 24: Strategische Entwicklungsschritte des Senders *Super RTL*

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Interview mit *Claude Schmit*, Anhang B18)

Das erste strategische Ziel bestand darin, Marktführer im Kinderfernsehgeschäft zu werden und wurde im Jahr 1998 erreicht. Trotz der Marktführerschaft machte der Sender im selben Jahr ca. 24 Mio. Euro Verlust³⁷⁰. Das unprofitable Ergebnis zwang das Management zu handeln: entweder musste man die TV-Kompetenz auf weitere Zielgruppen ausdehnen oder man musste die Zielgruppenkompetenz auf weitere Medien ausdehnen.

Wir waren also Marktführer im Kinderfernsehen und haben trotzdem kein Geld verdient – das ist relativ schlecht. Dann haben wir uns überlegt, was wir aus der Situation machen können. Es gab zwei Möglichkeiten: Entweder ich bleibe in diesem Kinderbereich und versuche, diese TV-Kinderkompetenz auf andere Bereiche außerhalb des Fernsehens auszudehnen oder ich bleibe im TV-Bereich und versuche, diese Kinderkompetenz auf andere Zielgruppen auszudehnen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

³⁷⁰ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

Die Situation führte zum zweiten strategischen Schritt: Der TV-Bereich wurde aufgebrochen und *Super RTL* widmete sich auch anderen Geschäften außerhalb des Fernsehens.

Zu dieser Zeit – im Jahr 1999 – war Crossmedia einfach nur die Summe von Fernsehen und Internet. Ich habe immer gesagt, dass das totaler Quatsch ist. Wie kann man so eine limitierende Definition einführen? Wir dürfen nicht so technologiegetrieben sein. (...) Unser Anspruch ist einfach: Wir müssen immer da eine Rolle spielen, wo unsere Zielgruppe ist. Und wenn die Kinder irgendwann mal Tauben für sich entdecken, dann werden wir in Tauben investieren müssen. Unser Diversifizierungsgeschäft darf nicht davon getrieben sein, dass eine Technologie besonders schön oder neu ist. Der Anspruch muss immer sein, sich dorthin zu bewegen, wo die Zielgruppe ist.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Diese vergleichsweise frühe Ausdehnung des Wirkungskreises auf Geschäftsfelder jenseits vom Free-TV-Kerngeschäft führte zu einer Vielzahl von Diversifizierungsaktivitäten, von denen vier Beispiele im Folgenden kurz skizziert werden.

Online-Clubs

Entgegen skeptischer Einschätzungen eines der Gesellschafter wagte sich *Super RTL* an das Clubgeschäft heran und rief den *Toggolino Club* ins Leben, ein Vorschulangebot im Internet für kleine Kinder mit pädagogischem Anspruch. Die Mitglieder lernen spielend lesen, schreiben und rechnen. Zielgruppe des Clubs sind streng genommen aber nicht die Kinder, sondern deren Mütter, weil diese den Vertrag abschließen. Der Club hatte zum Zeitpunkt des Fallstudieninterviews³⁷¹ ca. 70.000 Abonnenten, die einen Jahresbeitrag von 69 Euro zahlten. Das Geschäftsmodell funktionierte so gut, dass *Super RTL* mit dem *Togo Clever Club* für ältere Kinder ein zweites Paid Online Content Angebot mit derselben Geschäftslogik und Preisstruktur einführte. Die Online-Clubs trugen nicht nur zur Umsatzsteigerung bei, sondern hatten auch eine positive Rückwirkung auf das Kerngeschäft und führten zu einer höheren Markenbindung.

Das Gute an den Online-Angeboten ist, dass wir einen positiven Image-Transfer vom Toggolino Club auf unser Toggolino-Angebot im Fernsehen feststellen. Nach der Logik:

³⁷¹ Das Interview mit Claude Schmit wurde am 30. Januar 2008 in Köln durchgeführt.

„Wow, das Angebot im Internet ist so gut, das kann im Fernsehen gar nicht so schlecht sein!“.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Merchandising

Merchandising ist eines der ältesten Diversifizierungsfelder von Free-TV-Unternehmen³⁷². Die *Mediengruppe RTL Deutschland* hat nach eigenen Angaben über 500 Merchandising-Artikel im Sortiment, verteilt über alle Sender³⁷³. Durch den Fokus auf die Zielgruppe der Kinder bieten sich für *Super RTL* vielfältige Möglichkeiten der Markenverlängerung in das Geschäft mit Merchandising-Artikeln. Aufbauend auf der Erkenntnis, dass man mit dem Free-TV-Sender eine starke Promotion-Maschinerie im Rücken hat³⁷⁴, entwickelte die Marketing-Abteilung von *Super RTL* eine auf den ersten Blick weit vom Kerngeschäft entfernte Produktidee: den *Toggo Flic`n Lic*. Dabei handelt es sich um einen klassischen Lutscher für Kinder, der sich in Geschmack und hinsichtlich gesundheitlicher Aspekte wenig von anderen Lutschern unterscheidet. Um sich dennoch im Markt abzuheben und der Marke *Toggo* gerecht zu werden, sollte er auch eine lustige Eigenschaft haben. Entwickelt wurde schließlich ein ausklappbarer Lutscher, den die Kinder öffnen, lutschen und jederzeit wieder schließen und in die Tasche stecken können, ohne dass er die Kleidung verklebt. Mit diesem Konzept konnte man auch die Eltern überzeugen, den Lutscher für ihre Kinder zu kaufen und so verkauft *Super RTL* mittlerweile ca. 50 Millionen dieser Lutscher pro Jahr³⁷⁵. Umgesetzt wurde das Geschäft als ein Lizenzmodell. Der Sender kümmert sich nicht selbst um die Produktion und Distribution, sondern vergibt lediglich die Markenrechte an einen Lizenznehmer³⁷⁶. Auf diese Weise verringert sich zwar der eigene Gewinnanteil, der Sender geht aber auch kein geringeres Risiko ein und muss sich nicht in Bereiche vorwagen, in denen er bislang keinerlei Kompetenz besitzt.

Wir haben den "Toggo Flic`n`Lic" über unseren Sender promotet und verkaufen von diesen Lutschern 50 Mio. Stück im Jahr. Das hat mit klassischem Fernsehen außer der Marke überhaupt nichts zu tun. Es ist einfach eine starke Marke kombiniert mit einer

³⁷² Vgl. hierzu ähnlich Interview mit Johannes Züll, Anhang B22.

³⁷³ Vgl. Nonnenmacher (2008, S. 39).

³⁷⁴ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁷⁵ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁷⁶ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

starken Promotion-Maschinerie. Das hat supergut funktioniert. (...) Die logische Konsequenz für uns hieß, dass wir unsere Marken so weit dehnen sollten, wie es möglich ist.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Event-Management

Super RTL stellte früh fest, dass Live-Entertainment ein Thema ist, das für seine Kernzielgruppe der Kinder sehr wichtig ist. Um nicht von vorneherein ein zu großes Risiko auf sich zu nehmen, analysierte das Management zunächst, welche Fernsehformate in anderen Ländern eine erfolgreiche Verlängerung in den Event-Bereich erfahren hatten. So wurde festgestellt, dass mit *Bob der Baumeister* eines der Hauptformate von *Super RTL* in Portugal in Form der *Bob der Baumeister – Die Live Show* erfolgreich in den Off-Air-Bereich verlängert wurde³⁷⁷. Im nächsten Schritt beschloss *Super RTL* eine Kooperation mit den portugiesischen Kollegen. In Zusammenarbeit mit einem deutschen Konzertveranstalter sollte das portugiesische Team mit den eigenen Requisiten die Show auch auf dem deutschen Markt umsetzen und der Sender die entsprechende Media-Leistung zur Verfügung stellen. Das Konzept funktionierte und so wurden ca. 100.000 Tickets mit einem Durchschnittspreis von 35 Euro verkauft³⁷⁸. *Super RTL* hatte aufgrund der begrenzten eigenen Wertschöpfungstiefe zwar nur einen geringen Umsatzanteil, konnte aber wertvolle Erfahrungen für evtl. folgende eigene Umsetzungen von Bühnenshows sammeln.

Es ging darum, zu sehen, ob es eine Marke ist, die wir verlängern können. Wir haben Erfahrungen gesammelt und wissen jetzt, wie man so eine Stage Show organisiert. Jetzt überlegen wir, ob wir es selber machen sollen - mit demselben Charakter oder mit einem anderen Charakter aus unserem Portfolio. Mit unseren Marken kann man sich so viel überlegen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Mobile

Im Sommer 2007 führte *Super RTL* mit *Toggo Mobile* ein eigenes Mobilfunk-Angebot auf dem deutschen Markt ein. Bestandteil des Angebots ist ein Mobilfunkvertrag mit einer monatlichen Grundgebühr von 9,95 Euro und einer Laufzeit von 24 Monaten. Das Angebot kann grundsätzlich mit jedem Handy genutzt werden. *Super RTL* bietet optio-

³⁷⁷ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁷⁸ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

nal drei verschiedene Modelle zu Preisen von 49 Euro bzw. 99 Euro an. Dabei hat sich das Management bewusst gegen die Einführung eines eigenen Endgerätes entschieden. Zum einen wollte *Super RTL* kein Hardware-Risiko eingehen und zum anderen sah man den Mehrwert und das Potenzial eines allein für die Zielgruppe der Kinder hergestellten Handys in Deutschland als begrenzt an³⁷⁹. Stattdessen konzentriert man sich auf die Software und bietet neben speziellen Diensten für die Eltern vor allem kindergerechte mobile Inhalte an³⁸⁰.

Wir verkaufen keine Hardware, sondern in erster Linie Software. Welches Gerät man dafür benutzt, ist erst mal irrelevant. (...) Man kann ja durchaus versuchen, ein eigenes Handy zu entwerfen, aber dann muss ich ins Produktrisiko gehen. Ich muss die Entwicklung übernehmen, den Transport aus Asien, etc. Wir bauen stattdessen ein inhaltliches Produkt, welches sich auch zu meinen TV-Formaten in Verbindung bringen lässt.

Claude Schmit
Geschäftsführer *Super RTL*

Zum Zeitpunkt des Fallstudieninterviews fiel das Zwischenfazit vonseiten *Super RTL* allerdings nicht positiv aus. Das Angebot war bis dahin nicht erfolgreich. Der Sender befand sich Anfang des Jahres 2008 in der Ursachenforschung, eine Entscheidung über eine mögliche Modifikation oder Einstellung des Angebots war zu diesem Zeitpunkt noch nicht getroffen. Anfangs wurde das Angebot nur online vertrieben, später wurde eine Vermarktungskoooperation mit dem Spielwarenhändler *Toys 'R' Us* geschlossen, die aber ebenfalls zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht sehr erfolgreich lief. Durch die Partnerschaft mit *Arvato* und *Vodafone* ist das Risiko für *Super RTL* insgesamt beschränkt. Die Verträge sehen zwar Minimum-Garantien vonseiten *Super RTL* vor, insgesamt ähnelt das Geschäft in seiner Struktur laut Senderangaben aber eher einem Lizenzdeal.

Ich finde das Angebot sehr gut. Aber bislang ist es nicht besonders erfolgreich. Jetzt fragen wir uns natürlich, warum das so ist. Momentan sind wir in der Assessment-Phase. Gut, es gibt mittlerweile sehr viele Anbieter und die Tchibos dieser Welt sind natürlich vom Preis her unschlagbar. Wir sagen dagegen: „Wir bieten Mehrwert, den muss man bezahlen.“ Das ist in dem Segment natürlich sehr schwierig. Wir sind jetzt dabei zu über-

³⁷⁹ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁸⁰ So bietet *Toggo Mobile* z. B. einen Ortungsdienst, volle Kostenkontrolle und eine kostenlose Elternrufnummer an. Für die Kinder gibt es ein mobiles *Toggo Portal* mit Nachrichten und jeden Monat ein kostenloses Spiel mit *Toggo Stars*. Vgl. *RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG* (2009a).

legen, ob wir das Modell ein bisschen umstricken. Wenn nicht, dann werden wir es wieder vom Markt nehmen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Neben den beschriebenen Beispielen gibt es zahlreiche weitere Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts. Insgesamt setzt *Super RTL* bereits knapp 30 Mio. Euro im Jahr im Diversifizierungsbereich um³⁸¹.

Während im ersten Feld der oben abgebildeten Strategie-Matrix kaum Umsatzwachstum vorhanden ist, sieht *Super RTL* im Diversifizierungsbereich weiteren Spielraum. Als dritter strategischer Schritt folgte eine Ausdehnung der TV-Kompetenz auf weitere Zielgruppen. Als kleiner Sender mit klarer Fokussierung auf die Zielgruppe der Kinder war es nicht einfach, sich in der Prime-Time gegen die großen Vollprogramme zu behaupten. Der Sender musste sich behutsam einer neuen Zielgruppe im Erwachsenensegment nähern, die dennoch möglichst nahe an der Kernzielgruppe der Kinder sein sollte. In der Konsequenz konzentrierte sich *Super RTL* zusätzlich auf die Zielgruppe der Haushaltsführenden mit Kind, die durch die Kindererziehung bereits eine Affinität zum Tagesprogramm des Senders besitzt³⁸².

Ziel muss es sein, unsere TV-Kompetenz von den Kindern auf die Haushaltsführenden mit Kind auszuweiten. Im Moment mache ich in diesem Geschäft ungefähr 40 Mio. Euro Umsatz. Kann dieser Bereich wachsen? Natürlich! Das nennen wir intern das "VOX'sche Modell", weil VOX es geschafft hat, über die letzten vier oder fünf Jahre einen enormen Umsatzschwung hinzulegen, der aus extrem hohen Reichweitenzugängen in der Zielgruppe resultierte. Hohe Reichweiten, hohe Werbeerlöse.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Als kleiner Sender mit vergleichsweise geringen Zuschauermarktanteilen besitzt *Super RTL* den Vorteil, dass sich bereits sehr geringe Zuwächse von wenigen Zehntel Prozentpunkten Zuschauermarktanteilen in einem deutlichen Umsatzplus bemerkbar machen. Wenn es dem Sender gelingt, eine feste TV-Basis für die Zielgruppe der Haushaltsführenden mit Kind aufzubauen, folgt der vierte Schritt in der Strategie-Matrix: eine Ausdehnung der zusätzlichen Zielgruppenkompetenz auf weitere Bereiche jenseits des Fernsehens. Dabei kann *Super RTL* direkt von seinen Erfahrungen aus der Diversifizie-

³⁸¹ Die Umsatzangaben wurden im Fallstudieninterview gemacht und beziehen sich mutmaßlich auf das Geschäftsjahr 2007. Eine endgültige Klärung war nicht möglich.

rung im Kinderbereich profitieren und entsprechende ähnliche Geschäftsmodelle im Segment der Haushaltsführenden mit Kind anbieten. Denkbar sind dabei z. B. spezielle Online- oder Print-Angebote für Mütter. Bevor das Unternehmen allerdings in diese Bereiche erfolgreich diversifizieren kann, muss nach eigenen Angaben zuerst die Relevanz im entsprechenden TV-Segment ausgebaut werden, um dann auf einem starken TV-Geschäft aufbauen zu können³⁸³.

Um als Fernsehsender erfolgreich in neue Bereiche zu diversifizieren, brauchen Sie ein starkes Free-TV-Angebot in der jeweiligen Zielgruppe. Das ist Ihre wichtigste Promotion-Maschinerie.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Die erfolgreiche Diversifizierung von *Super RTL* war auch ein Resultat einer umfassenden Umstrukturierung des Unternehmens. Die gesamte Organisation wurde umgestellt und eine enge Vernetzung zwischen dem Free-TV-Geschäft und den verschiedenen Diversifizierungsbereichen hergestellt.

Die Vernetzung mit der Programmabteilung ist sehr eng, und das ist auch richtig so. Es kann nicht sein, dass der eine etwas tut und der andere nichts davon weiß. Der Informationsfluss muss gesichert sein!

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Dazu wurde die komplette zweite Management-Ebene des Senders, welche knapp 20 % der Mitarbeiterschaft ausmacht, gebeten, sämtliche Prozesse des Unternehmens auf Crossmedialität zu überprüfen. Die Schwachstellen wurden herausgefiltert und durch effizientere Prozesse ersetzt. Allein die Analyse kostete *Super RTL* fast zwei Jahre. In der Konsequenz wurden viele neue Mitarbeiter eingestellt. Alte Mitarbeiter, die allein auf das klassische TV-Geschäft fokussiert waren, verließen das Unternehmen³⁸⁴.

Wir haben heute andere Mitarbeiter als noch vor fünf Jahren. Ein klassischer Fernsehredakteur hat in solch einer crossmedialen Struktur keine Chance und hindert die Entwicklung des Unternehmens. Ich brauche Leute, die anders denken, die viel breiter denken, viel vernetzter denken. Also habe ich andere Leute einstellen müssen, weil ich ganz andere Erwartungskriterien habe.

³⁸² Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁸³ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

³⁸⁴ Vgl. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

Durch diese Umstrukturierung gehörte die deutliche Dominanz des Programmbereichs der Vergangenheit an. Es wurde Wert auf eine starke Vernetzung aller Abteilungen, die an der Auswertung von Inhalten beteiligt waren, gelegt. Dazu wurden unter anderem Brand-Manager installiert, die plattformübergreifend für die Auswertung einzelner Formate verantwortlich und in ihrer Bedeutung wichtiger als die Redaktionsleiter sind.

In der Consumer-Industrie gibt es ja die klassischen Brand-Manager. Warum gibt es in einem Fernsehunternehmen keinen Brand-Manager? Ich brauche im Sender einen Menschen, der den Hut für ein einzelnes Format aufhat und dafür sorgen muss, dass diese Formatmarke effizient über alle Plattformen geführt wird. (...) Solche Strukturen gibt es in einem klassischen Sender nicht. Der Brand-Manager ist eigentlich noch wichtiger als der Redaktionsleiter. Er berichtet auch direkt an mich und nicht an sonst irgendjemanden. (...) Unsere Brand-Manager kommen von den großen Markenartikel-Herstellern und bringen entsprechende Erfahrung mit. Im Fernsehgeschäft gibt es solche Leute zu wenig, also muss ich sie von außen rekrutieren. Solche „Einkäufe“ sind intern natürlich erst mal unbeliebt. Es sind ja quasi „Markenpolizisten“, die all den anderen sagen, was nicht geht. Für die reinen Programmeute ist das oft schwierig.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Die Installation von Mitarbeitern mit bereichsübergreifender Verantwortung für einzelne Programmmarken reduzierte auch die Abstimmungsprozesse und sorgte für eine stringente und umfassende Auswertung der Marken.

Wenn ich eine Frage zu dem Format Bob der Baumeister habe, dann rufe ich nicht im Programm an, sondern ich rufe den Projektleiter an. Wenn ich solche strukturelle Veränderungen nicht mache, dann kann ich auch nicht wirklich crossmedial werden.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Super RTL versteht sich demnach nicht allein als Fernsehsender, sondern als ein Unterhaltungsunternehmen, das auf Basis starker Marken vielfältige unterhaltende und informierende Produkte und Dienste anbietet. Die Free-TV-Programme sind fester Bestandteil des Portfolios, besitzen aber geringeren Stellenwert als bei anderen Fernsehsendern.

Bei einem normalen Fernsehunternehmen sind die eigentlichen Free-TV-Programme natürlich die Priorität. Wir sagen: sie sind nicht das Relevante oder zumindest nicht das einzig Relevante.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Nach diesen Ausführungen zur Diversifizierung der *Mediengruppe RTL Deutschland* im Allgemeinen und *Super RTL* im Speziellen soll im Folgenden die Diversifizierungsstrategie der *ProSiebenSat.1 Media AG* untersucht werden, bevor anschließend die Ableitung zentraler Erkenntnisse vorgenommen wird.

3.2.2 Fallstudie 2: ProSiebenSat.1 Media AG

Einleitende Betrachtung

Die *ProSiebenSat.1 Media AG* ist aus der Fusion der *Sat.1 SatellitenFernsehen GmbH* und der *ProSieben Media AG* im Jahr 2000 entstanden und betreibt auf dem deutschen Markt eine Senderfamilie bestehend aus den vier Free-TV-Sendern *Sat.1*, *ProSieben*, *kabel eins* und *N24*³⁸⁵. Im Jahr 2008 erzielte der Konzern einen Gesamtumsatz von 3.054 Mio. Euro und ein EBITDA von 618 Mio. Euro³⁸⁶. Damit lag die EBITDA-Marge bei ca. 20,2 %. Im Diversifizierungsbereich erwirtschaftete die Gruppe im Jahr 2008 einen Umsatz von 521,2 Mio. Euro und ein EBITDA von 74,4 Mio. Euro. Der Anteil der Diversifikationsumsätze am Gesamtumsatz betrug im Jahr 2008 somit 17,1 %³⁸⁷.

Nach dem Zusammenbruch des *Kirch Imperiums* gelangte das Unternehmen im Jahr 2003 in den Besitz einer Gruppe von ausländischen Investoren, allen voran der *Saban Capital Group* des US-Israelis Haim Saban. Im Jahr 2005 scheiterte ein Verkauf der Gruppe an die *Axel Springer AG* an dem Veto des deutschen Kartellamts und so startete Ende des Jahres 2006 ein erneuter Verkaufsprozess, aus dem ein Konsortium der Private Equity Gesellschaften *Permira* und *KKR*³⁸⁸ als Käufer hervorging. Im Bieterprozess, in dem bis zuletzt ein weiteres Konsortium des Finanzinvestors *Apax Partners* und dem Investment-Arm von *Goldman Sachs* involviert war, gaben *Permira* und *KKR* letztendlich das höchste Gebot ab und übernahmen die Mehrheit an dem Konzern. *Permira* und *KKR* waren in erster Linie deshalb in der Lage, einen höheren Preis zu bieten, weil sie durch potenzielle Synergien mit der sich in ihrem Besitz befindenden *SBS Broadcasting*

³⁸⁵ Der Sender *9Live* wird aufgrund seiner speziellen Ausrichtung als Call-In-Sender nicht dem klassischen Free-TV-Bereich, sondern dem Diversifikationsbereich zugeordnet.

³⁸⁶ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009a, S. 49).

³⁸⁷ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009a, S. 51).

Group eine höhere Wertsteigerung der *ProSiebenSat.1 Media AG* für die folgenden Jahre erwarteten als ihre Bieterkonkurrenten. Dementsprechend fand im Jahr 2007, nur wenige Monate nach dem Eigentümerwechsel, eine Übernahme der in Luxemburg ansässigen und international tätigen Sendergruppe *SBS Broadcasting Group* statt. Die dafür nötigen 3,3 Mrd. Euro wurden zu einem großen Teil durch Fremdkapital finanziert.³⁸⁹ Durch diese Übernahme wurde aus der *ProSiebenSat.1 Media AG* Mitte des Jahres 2007 quasi über Nacht ein paneuropäisches Medienunternehmen, dass zum Jahresende 2008 mit 30 TV Sendern in 14 Ländern aktiv war³⁹⁰.

Die vergleichsweise bewegte Geschichte der Sendergruppe mit mehrfachen Eigentümerwechseln spielt auch im Hinblick auf die Diversifizierungsaktivitäten des Konzerns eine Rolle. Entsprechend der schwierigen Marktsituation und dem üblicherweise begrenzten Investitionshorizont von Private Equity Unternehmen ist auch für die *ProSiebenSat.1 Media AG* ein erhöhter Margendruck zu beobachten. Die in diesem Zusammenhang häufig zitierte vorgegebene Ziel-EBITDA-Marge entspricht 25 % bis 30 %³⁹¹. Um die Grundlage für eine Margensteigerung zu schaffen, fand nach der Übernahme der *SBS Broadcasting Group* eine Umstrukturierung statt, die eine möglichst schlanke und effiziente Struktur des Gesamtkonzerns zum Ziel hatte³⁹². Das Synergiepotenzial wurde vom damaligen Vorstandsvorsitzenden *Guillaume de Posch* auf 80 bis 90 Mio. Euro pro Jahr beziffert, die sich ab dem Jahr 2010 voll auswirken sollen³⁹³. Die Übernahme der *SBS Group*, die damit einhergehende hohe Verschuldung des Konzerns und die beschriebenen Umstrukturierungsmaßnahmen wurden in der Öffentlichkeit und auch in der Finanzbranche eher negativ wahrgenommen und so sah sich die *ProSiebenSat.1 Media AG* Mitte des Jahres 2008 mit einem niedrigen Börsenwert und mehreren personellen Veränderungen im Vorstandsbereich konfrontiert. Seit März 2009 ist *Thomas*

³⁸⁸ KKR = Kohlberg Kravis Roberts & Co.

³⁸⁹ Vgl. o. V. (2007g) und o. V. (2007f).

³⁹⁰ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009a, S. 9).

³⁹¹ „Mittelfristig hat sich die *ProSiebenSat.1 Group* zum Ziel gesetzt, den Anschluss an die Margen der Top-5-Medienkonzerne in Europa zu erreichen und ihre EBITDA-Marge auf 25 % bis 30 % zu steigern“. Preuschat (2007). Allerdings stammt diese Zielsetzung aus dem Jahr 2007. Es bleibt fraglich, ob eine mittelfristige EBITDA-Marge von 30 % in Anbetracht der Ende des Jahres 2008 eingesetzten weltweiten Wirtschaftskrise realistisch ist.

³⁹² Vgl. Murphy (2007, S. 18).

³⁹³ Vgl. o. V. (2008j).

Ebeling als Vorstandsvorsitzender verantwortlich für die Führung des Konzerns. Im Jahr 2008 wurde eine strategische Neuaufstellung der deutschen TV-Gruppe beschlossen, die eine Bündelung von *Sat.1*, *ProSieben* und *kabel eins* in Unterföhring bei München Anfang des Jahres 2009 nach sich zog³⁹⁴. Durch eine verstärkte Zentralisierung mit senderübergreifenden Funktionsbereichen soll das kreative Netzwerk gestärkt und sollen Ressourcen effizienter genutzt werden³⁹⁵. Im Zuge der Neuaufstellung fand außerdem ein internes Stühlerücken auf Ebene der Senderchefs statt. Generell ist zu konstatieren, dass bei den Sendern der *ProSiebenSat.1 Media AG* ein häufigerer Wechsel der Senderchefs zu beobachten ist als bei den Konkurrenzsendern der *Mediengruppe RTL Deutschland* (Abb. 25). Die geringere Beständigkeit dürfte u. a. auf die bewegte Konzerngeschichte zurückzuführen sein.

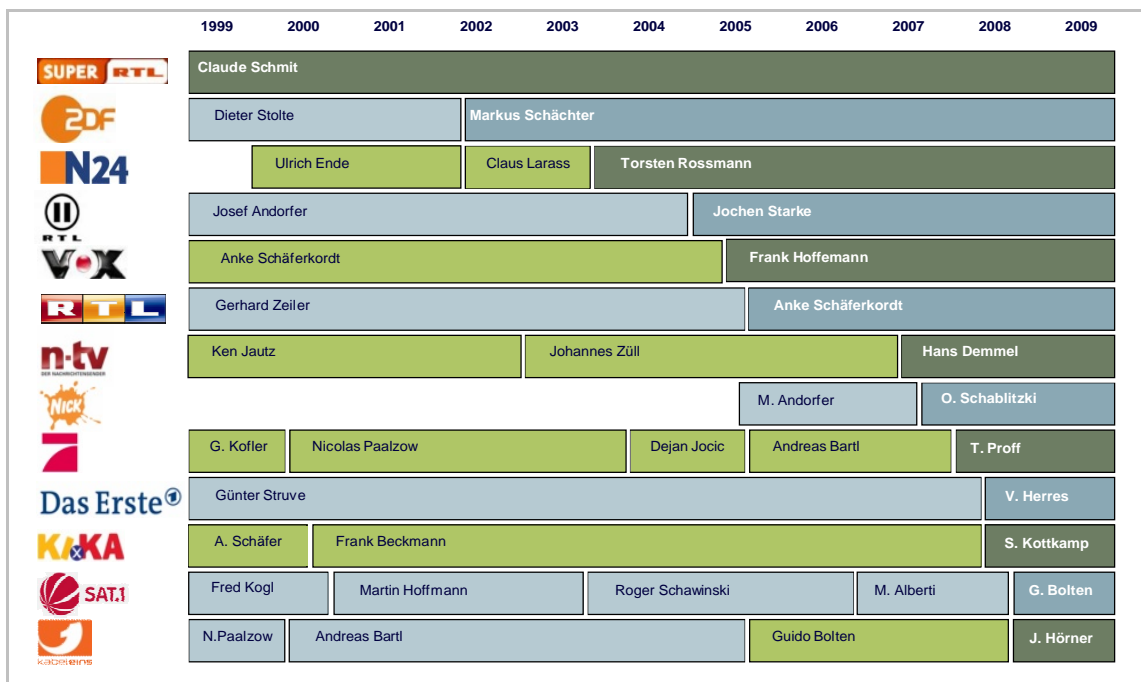


Abbildung 25: Senderchefs und ihre Amtszeiten an der Spitze deutscher Free-TV-Sender

(Quelle: Zarges (2009, S. 46))

³⁹⁴ Zuvor war der Sender *Sat.1* in Berlin ansässig.

³⁹⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2009a, S. 45).

Als langfristige Wachstumsperspektive verfolgt die *ProSiebenSat.1* Gruppe neben der beschriebenen Synergierrealisierung in erster Linie drei strategische Ziele³⁹⁶:

- 1) **Konzentration auf das Free-TV-Kerngeschäft und die Entwicklung von Inhalten:** Wachstum durch Fokus auf das Hauptgeschäftsfeld des werbefinanzierten Fernsehens mit hochwertigem Programm und starken Marken.
- 2) **Erschließung neuer Erlösquellen durch Diversifikation:** Steigerung der Unabhängigkeit vom klassischen TV-Werbemarkt durch Erschließung neuer Erlösquellen. Ausdehnung über alle medialen Plattformen. Effiziente Nutzung von Ressourcen und Ausschöpfen von Synergien durch die Mehrfachverwertung von Inhalten und Marken.
- 3) **Schaffung einer führenden operativen Plattform:** Aufbau einer bandlosen, volldigitalen technologischen Infrastruktur zur europaweiten Verwertung von Inhalten auf allen Plattformen.

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wird das zweite strategische Ziel mit dem zugrunde liegenden Diversifizierungsbereich näher beleuchtet.

Entstehungsgeschichte und Beweggründe der Diversifizierung

Die zunehmende Bedeutung der Diversifizierungserlöse für die *ProSiebenSat.1 Media AG* spiegelt sich unter anderem durch eine im Laufe der Jahre immer stärkere Verankerung eines separaten Diversifizierungssegments innerhalb der Organisation wieder. Neben dem klassischen Merchandising-Geschäft gehört der Online-Bereich, der um das Jahr 1996 entstand, zu den vergleichsweise frühen Diversifizierungsaktivitäten des Konzerns³⁹⁷. Im Jahr 1998 wurde *Dr. Marcus Englert* als Diversifikationsbeauftragter eingestellt und begann, den Bereich systematisch aufzubauen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die Vernetzung mit den TV-Sendern innerhalb der Gruppe zu forcieren. Die Entwicklung des Diversifizierungsbereichs innerhalb der *ProSiebenSat.1 Media AG* lässt sich grob in drei Phasen unterteilen³⁹⁸, welche in Abb. 26 dargestellt sind.

³⁹⁶ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009d).

³⁹⁷ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

³⁹⁸ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.



Abbildung 26: Entwicklungsphasen der Diversifizierung der heutigen ProSiebenSat.1 Media AG

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10)

Das Bewusstsein innerhalb der Gruppe für die Bedeutung neuer Geschäftsfelder musste dabei erst sukzessive aufgebaut werden und war ein allmählicher Prozess:

Es war ein langer, teilweise schmerzhafter Prozess zwischen dem Jahr 2004, als wir im Diversifizierungsbereich neu angefangen haben, und dem Jahr 2007, bis wir so eng mit dem Kerngeschäft zusammengearbeitet haben und so akzeptiert waren, wie wir es heute sind. Das war ein wichtiger Schritt.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Wir haben in diesem ganzen Diversifizierungsbereich wirklich eine enorme Entwicklung in den letzten fünf Jahren hinter uns. Vor fünf Jahren haben wir – auch bei ProSieben – vielleicht gerade mal ganz vereinzelt mit Zusatzgeschäften experimentiert. Da gab es dann immer lange Diskussionen: „Könnte man nicht, sollte man nicht mal ...“. Wahrscheinlich gibt es Galileo jetzt auch in 12 oder 13 Varianten.

Guido Bolten
Geschäftsführer kabel eins

Während es im Free-TV-Bereich und teilweise auch im Vorstand der Gruppe vergleichsweise häufige Führungswechsel gab, zeigt sich auf der Diversifizierungsseite ein konsistenteres Bild. *Dr. Marcus Englert* verantwortete zum Zeitpunkt dieser Fallstudie bereits seit über zehn Jahren die Diversifizierungsstrategie und war das dienstälteste Vorstandsmitglied des Konzerns.

Die Entscheidung, das Geschäft der *ProSiebenSat.1 Media AG* zu diversifizieren, wurde vorrangig von zwei Überlegungen getrieben³⁹⁹. Zum einen verfolgt die Gruppe mit der Diversifizierung das Ziel, sich gegen eine Substitution des Free-TV-Kerngeschäfts durch neue Unterhaltungsangebote abzusichern, indem sie potenzielle Umsatzverschiebungen mit eigenen Angeboten auffängt⁴⁰⁰.

Zum einen geht es bei der Diversifizierung um eine Downside-Protection. Neue Technologien führen dazu, dass sich ein Fernsehhaus nicht mehr nur innerhalb seiner klassischen traditionellen Wertschöpfungskette bewegen darf. Es muss sich auch links und rechts davon bewegen und neue Geschäfte und Plattformen bedienen, die unter Umständen dem Kerngeschäft schaden könnten.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Zum anderen sollen aber auch aktiv neue Erlösquellen erschlossen werden und vorhandene Marktpotenziale abgeschöpft werden. Dabei sollen durch das Diversifizierungsgeschäft auch die Umsatzschwankungen im volatilen TV-Werbemarkt abgefedert werden.

Durch die Diversifizierung wollen wir natürlich auch (...) eine größere Unabhängigkeit vom klassischen, sehr zyklischen Werbemarkt erzielen. Die Mehrheit der P7S1-Umsätze sind natürlich immer noch Werbeumsätze und das wird auch so bleiben. Aber man kann durch die Diversifikation zu einem gewissen Grad die Spitzen aus den zyklischen Umsatzschwankungen nehmen.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Der Konzern verfolgt mit seiner Diversifizierungsstrategie damit sowohl ein defensives Risikominderungsziel als auch ein offensives Wachstumsziel. Zu Beginn weniger im Fokus der Diversifizierungsstrategie stand das Thema der Markenbindung. Ex-post wurde die positive Wirkung einiger Aktivitäten in Bezug auf die Bindung der Zuschauer auch an das Kernprodukt Free-TV festgestellt⁴⁰¹.

Markenbindung und Markenbildung ist letztendlich ein schöner Nebeneffekt der Diversifikation, den wir am Anfang gar nicht so sehr im Kopf hatten.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

³⁹⁹ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁴⁰⁰ Als Beispiel können hier Umverteilungen von Werbebudgets weg vom klassischen Free-TV hin zu Online-Werbeformen genannt werden.

⁴⁰¹ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10. Als Beispiel nennt Dr. Englert die Aktivitäten der *ProSiebenSat.1 Media AG* im Online-Bereich mit eigenen Communities zu den Formaten „Popstars“ und „Germany’s next Topmodel“.

Organisation und Diversifizierungsaktivitäten

Im Gegensatz zur *Mediengruppe RTL Deutschland*, bei der insbesondere die Sender *Super RTL* und *n-tv* viele Diversifizierungsaktivitäten selbst verantworten, ist das Diversifizierungsgeschäft bei der *ProSiebenSat.1 Media AG* sehr stark zentralisiert. Die Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts werden senderübergreifend in verschiedenen Tochterunternehmen mit Sitz in Unterföhring gesteuert und operativ umgesetzt. Die Diversifizierungsaktivitäten werden grob in die fünf Teilbereiche Pay-TV, Multimedia, Merchandising und Licensing, Transaktions TV und Internationaler Vertrieb unterteilt. Abb. 27 gibt einen Überblick über die Tochterunternehmen und die dazugehörigen Diversifizierungsaktivitäten der *ProSiebenSat.1 Media AG* auf dem deutschen Markt.

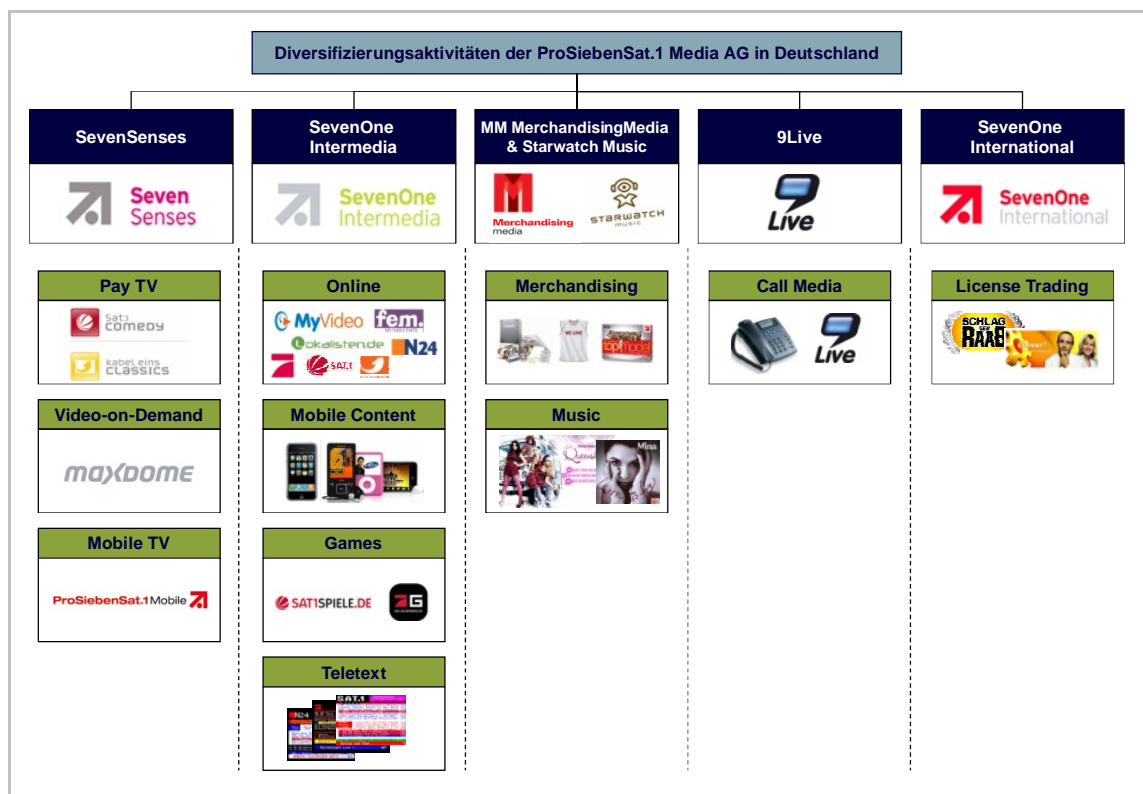


Abbildung 27: Diversifizierungsbereiche der ProSiebenSat.1 Media AG

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der starke Zentralisierungsgrad der Diversifizierungsaktivitäten weist Vor- und Nachteile auf. Durch die Bündelung der Aktivitäten in senderübergreifenden Einheiten können Know-how und Synergien zwischen den Sendern besser genutzt werden. Andererseits besteht aber auch die Gefahr, dass Synergien zwischen einem jeden einzelnen Sender

und den Diversifizierungsaktivitäten nicht optimal realisiert werden und die inhaltliche Vernetzung geringer als bei einer direkten Bearbeitung durch die einzelnen Sender ist.

Im Prinzip haben wir die Aufgabenteilung wie folgt: die Sender machen Fernsehen und die SevenOne Intermedia⁴⁰² macht das gesamte Diversifikationsgeschäft. Das hat Vorteile und es hat Nachteile. Der Vorteil besteht darin, dass wir ein extremes Know-how und alle Marktkontakte in der SevenOne Intermedia bündeln. Der Nachteil besteht darin, dass die Diversifizierungsgeschäfte eines Senders an sich zwar unter einer Marke geführte Aktivitäten sind, diese aber unternehmerisch komplett in unterschiedlicher Hand liegen.

Dr. Torsten Rossmann
Geschäftsführer N24

Um dennoch eine enge Verzahnung zwischen Kerngeschäft und Diversifizierungsbereich herzustellen, gehen die einzelnen Sender unterschiedliche Wege. *Sat.1* hat hierzu eigens die Position des Diversifizierungsbeauftragten geschaffen. Der Diversifizierungsbeauftragte bildet die Schnittstelle zwischen den Redaktionen des Senders und dem Diversifizierungsbereich. Dazu nimmt er an den Redaktionssitzungen der Einzelredaktionen teil, um über laufende inhaltliche Entwicklungen informiert zu sein und entsprechende Diversifizierungsmöglichkeiten identifizieren zu können⁴⁰³.

Es bringt ja nichts, einen Top-Journalisten aus dem Bereich Magazine mit drei Sekunden mehr oder weniger Call-In zu belästigen. Deshalb haben wir eine Position geschaffen, die sich gezielt mit Diversifizierung befasst und von allen Seiten akzeptiert wird.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Zwar übernimmt der Diversifizierungsbeauftragte die direkte Koordination zwischen Sender und Diversifizierungsbereich und erarbeitet eigene Diversifizierungsansätze, dennoch sind auch die Redakteure selbst angehalten, über das tägliche Fernsehgeschäft hinaus eigene Ideen für zusätzliche Erlösmöglichkeiten zu entwickeln. Die Entwicklung vom Redaktionsleiter zum bereichsübergreifenden Brand-Manager ist allerdings im

⁴⁰² Als eines der ältesten Tochterunternehmen und mit seinem breiten Produktportfolio wird SevenOne Intermedia häufig stellvertretend für den gesamten Diversifizierungsbereich der *ProSiebenSat.1 Media AG* genannt.

⁴⁰³ Vgl. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1. Außerdem wird der Diversifizierungsbeauftragte auch aktiv in die Formatentwicklung eingebunden: „Wir binden ihn deshalb auch in die Formatentwicklung mit ein, weil er auf diese Weise einen Informationsvorteil hat und immer genau weiß, welche Formate in der Diskussion sind. Er weiß z. B., wenn wir darüber nachdenken, im Oktober eine Show zu machen, in der wir 2 Mio. Anrufe bekommen könnten, weil das Thema stark ist. So kann er wiederum Feedback an die entsprechenden Stellen geben und schon einmal die Vorbereitungen treffen. Gleichzeitig überlegt er aber natürlich auch, wie man Programme weiter diversifizieren kann und was man noch alles tun kann“. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

Gegensatz zum zuvor analysierten Beispiel *Super RTL* bei *Sat.1* nicht organisatorisch verankert. Die Erwartungshaltung an die Redakteure ist dennoch, ihr Engagement nicht allein auf den TV-Bereich zu limitieren. Zu diesem Zweck werden die Redakteure laufend geschult und über die verschiedenen Diversifizierungsmöglichkeiten aufgeklärt.

Für mich sind Redakteure eigentlich eine Mischung zwischen einem Projektmanager und einem Brand-Manager. Man muss in diesem Beruf mittlerweile einfach breiter denken. (...) Unsere Redakteure bekommen Schulungen und Präsentationen, in denen sie aufgezeigt bekommen, was alles im Diversifizierungsbereich möglich ist und wie sie selbst kreative Ideen entwickeln können. Dadurch können sie gleich bei jedem Format mitdenken und überlegen, was man alles an zusätzlichen Dingen tun könnte. Es sind alle angehalten, immer mitzudenken.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Bei den Sendern *ProSieben* und *kabel eins* gab es zum Zeitpunkt der Durchführung der Fallstudie keinen eigenen Diversifizierungsbeauftragten. Die Schnittstelle zum zentralen Diversifizierungsbereich bilden dort in erster Linie der Geschäftsführer, Business Development Mitarbeiter und die Marketingabteilung⁴⁰⁴.

Die Prozesse sind bei uns relativ klar. Wir haben mit mir und der Marketing-Abteilung eine Schnittstelle zu dem ganzen Diversifizierungsbereich der Gruppe. Egal worum es sich handelt - ob das Merchandising, eine kleine Call-In-Geschichte oder der Online-Bereich - das läuft immer über diese Schnittstelle.

Guido Bolten
Geschäftsführer kabel eins

Auch bei *kabel eins* sind die Redaktionsleiter aufgefordert, über zusätzliche Erlösmöglichkeiten nachzudenken und entsprechende Aktivitäten anzustoßen. Der klare Fokus in der täglichen Arbeit liegt aber bewusst auf der Arbeit im TV-Kerngeschäft.

Grundsätzlich sind unsere Redaktionsleiter dazu angehalten, auch an den Diversifizierungsbereich zu denken. Der erste Gedanke gilt aber natürlich immer dem Format an sich und nicht der Diversifikation. Aber dann gibt es standardisierte Prozesse mit den einzelnen Abteilungen der Gruppe. Und es gibt auch wirklich die Bereitschaft von allen, bei den einzelnen Formaten darüber nachzudenken, was man noch zusätzlich tun kann.

Guido Bolten
Geschäftsführer kabel eins

Einen Sonderweg innerhalb der Gruppe verfolgt der Nachrichtensender *N24*, der zunehmend Diversifizierungsaktivitäten sehr eng mit dem eigenen Senderbetrieb verzahnt.

⁴⁰⁴ Vgl. Interview mit Guido Bolten, Anhang B6.

Dies betrifft insbesondere die Expansion in den Bereich der neuen Medien, wozu am Senderstandort in Berlin eine eigene Multimedia-Redaktion etabliert wurde, welche in einem zentralen Newsroom eng mit den TV-Redaktionen zusammenarbeitet⁴⁰⁵.

Bei N24 wagen wir uns gerade in einen Sonderbereich in der Aufstellung vor. Wir trennen zwar die unternehmerische Verantwortung nach wie vor, verzahnen das Ganze aber sehr eng. Das heißt, unser Sender wird auch in jedem kleinen Inhaltebereich die Markenverantwortlichkeit haben. Das ist anders als bei den anderen. Mit dieser Aufstellung wollen wir in Zukunft den Internet- und den Mobile-Auftritt von N24 nach vorne bringen.

Dr. Torsten Rossmann
Geschäftsführer N24

Die in den Jahren 2007 und 2008 angestoßene Restrukturierung und strategische Neuaufstellung des Konzerns dürfte sich auch gewinnbringend auf die Diversifizierung auswirken. So kann durch die zentrale Koordination der Programmproduktion und des Programmeinkaufs in der im Jahr 2007 geschaffenen sender- und bereichsübergreifenden „Group Content“⁴⁰⁶ auch der Einkauf entsprechender Rechte für den Diversifizierungsbereich noch gezielter koordiniert werden. Dabei existiert auch ein eigener Bereich für neue Medien innerhalb des zentralen Programmeinkaufs⁴⁰⁷. Seit dem Jahr 2004 besteht im Konzern eine Total-Buy-out-Policy. Seitdem werden beim Rechteeinkauf nach Möglichkeit auch entsprechende Rechte für den Diversifizierungsbereich akquiriert und besitzen die Mitarbeiter der Einkaufsabteilung entsprechende Zielvorgaben.

Total-Buy-out sehen wir natürlich als Heiligen Gral an, allerdings auch erst seit 2004, vorher gab es diese Devise nicht. Vorher hat man beim Rechteeinkauf immer gerne ein paar Rechte hinten runter fallen lassen, nach dem Motto: „Jetzt kommen die aus dem Diversifizierungsbereich schon wieder und wollen Nebenrechte. Ich bin froh, wenn ich meinen Deal überhaupt durchkriege.“. Heute gibt es einen ganz klaren Auftrag an den Rechteeinkauf und damit verbundene Zielvorgaben.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

In Ausnahmefällen wird gezielt mit dem Diversifizierungsbereich besprochen, wie wichtig einzelne Nebenrechte sind und wie viel diese der Gruppe wert sind.

⁴⁰⁵ Vgl. ausführlich Anhang E3.

⁴⁰⁶ „Die zentrale Einheit soll die Kompetenzen und Ressourcen der Gruppe bündeln und dafür sorgen, dass Synergien und Skaleneffekte optimal genutzt werden“. Mantel (2007a).

⁴⁰⁷ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10. Dieser Bereich wurde bereits im Jahr 2004 etabliert. Eine zentrale Auftragsproduktion und einen zentralen Programmeinkauf gab es bereits vor der Gründung der „Group Content“.

Es gibt Ausnahmen, bei denen mit uns ganz speziell besprochen wird, wie viel wir bereit sind für Rechte im Merchandising-Bereich, im „maxdome“-Bereich, im Online-Bereich, etc. zu zahlen. Was ist es uns wert? Dazu gibt es hier im Hause in meinem Bereich wiederum jemanden, der direkt an mich berichtet und sich um nichts anderes kümmert, als Nebenrechte. Er ist sozusagen mein Koordinator für Nebenrechte und wiederum der Ansprechpartner des zentralen Content-Bereichs der gesamten Gruppe. Er ist sozusagen eine Brücke.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Wie bereits erläutert, besteht neben der Stärkung des Free-TV-Geschäfts und der Diversifizierung ein drittes strategisches Ziel der *ProSiebenSat.1 Media AG* darin, eine führende operative Plattform zu schaffen. In Kooperation mit *IBM* modernisiert die *ProSiebenSat.1 Media AG* hierzu ihre technische Infrastruktur und startete im Sommer 2008 mit dem Aufbau eines neuen Play-Out-Centers in Unterföhring⁴⁰⁸. Das langfristige Ziel besteht darin, das gesamte Bewegtbildmaterial der Gruppe bandlos zu verbreiten und den simultanen Zugriff auf die Inhalte von verschiedenen Orten und Mitarbeitern zu ermöglichen. Die Modernisierung könnte somit auch zu einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Diversifizierungsbereich führen, wenn die Inhalte zukünftig früher und umfassender für die Verwertung auf verschiedenen Plattformen zur Verfügung stehen⁴⁰⁹.

Aus der Vielzahl der im Überblick dargestellten Diversifizierungsaktivitäten sollen analog zur vorangegangenen Fallstudie der Mediengruppe RTL Deutschland nachfolgend fünf Beispiele näher erläutert werden. Da die *ProSiebenSat.1 Media AG* eine zentralisierte Diversifizierungsstrategie verfolgt, beziehen sich die Beispiele nicht auf einzelne Sender, sondern auf die gesamte Konzernebene.

Video-on-Demand

Die *ProSiebenSat.1 Media AG* misst dem Video-on-Demand und dem Online-Bereich innerhalb der Diversifizierungsaktivitäten aus strategischer Sicht die größte Bedeutung bei⁴¹⁰. Mit dem Start des umfangreichen Video-on-Demand-Portals *maxdome* ist die *ProSiebenSat.1 Media AG* im Jahr 2006 im Gegensatz zur konkurrierenden *RTL Gruppe*

⁴⁰⁸ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009a, S. 46).

⁴⁰⁹ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009a, S. 46).

⁴¹⁰ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

sehr offensiv in den Markt für Abrufvideos gestartet. Im Angebot von *maxdome* befanden sich Ende 2008 ca. 18.000 Titel. Damit war *maxdome* zu diesem Zeitpunkt das größte Video-on-Demand-Portal in Deutschland⁴¹¹. Inhalte können entweder auf Basis von Einzelabrufen bezahlt werden oder in Form von verschiedenen Themenpakten mit unbegrenzten Zugriffsmöglichkeiten auf Abonnentenbasis konsumiert werden. Ausgewählte Inhalte können zudem kostenfrei abgerufen werden. Im Gegensatz zu dem rein online-basierten Video-on-Demand-Angebot *RTLnow* der konkurrierenden *Mediengruppe RTL Deutschland* hat sich die *ProSiebenSat.1 Media AG* mit *maxdome* frühzeitig bereits im Jahr 2006 mit ihrem VoD-Angebot auch auf den Fernsehbildschirm vorgewagt: Neben dem reinen Online-Zugriff ist auch der Abruf und Konsum der Inhalte über das Fernsehgerät in Kombination mit einer entsprechenden *maxdome*-Set-top-Box möglich. Die Strategie der *ProSiebenSat.1 Media AG* war und ist es, durch frühzeitige Besetzung des Video-on-Demand Marktes einer drohenden Verschiebung der Mediennutzung zur stärkeren nicht linearen Nutzung von Bewegtbildinhalten zu begegnen und abwandernde Zuschauer mit einem eigenen Angebot „aufzufangen“.

Strategisch ist das Thema „maxdome“, also Video-on-Demand, für uns extrem wichtig, weil es eben auch eine wichtige Downside-Protection darstellt. Man muss immer sehen, wie sich das Nutzerverhalten verändert, ob diese zeitautonome Nutzung – wie es die Öffentlich-Rechtlichen nennen – dazu führt, dass man doch ein paar der „Eyeballs“ verlieren wird. Deswegen setzen wir sehr stark auf dieses Thema.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Online-Portale

Auch die Konzentration auf den Online-Bereich lässt sich als eine Maßnahme gegen das Abwandern von Kunden bezeichnen. Mit reichweitenstarken Online-Portalen sollen drohende Abwanderungen von Werbegeldern aus dem klassischen Free-TV-Bereich in den schnell wachsenden Bereich der Online-Werbung aufgefangen werden.

Wir haben ca. 45 % Marktanteil in der TV-Werbung in Deutschland, haben aber keine 5 % Marktanteil in der Online-Werbung. Das heißt, wenn wir im TV-Markt 1 Euro durch die Abwanderung von Werbebudgets in den Online-Werbemarkt verlieren, holen wir Online nur 0,10 Euro davon zurück. Das ist sehr gefährlich. Deswegen müssen wir versuchen, im Online-Werbemarkt einen möglichst großen Marktanteil zu generieren. In der

⁴¹¹ Vgl. Hierzu auch Anhang E2.

Strategie ist dieses Thema von der Wichtigkeit her gleichwertig mit Video-on-Demand auf der obersten Ebene.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Unter der Bezeichnung *ProSiebenSat.1 Networld* vereint der Konzern deshalb neben den Senderportalen auch verschiedene weitestgehend senderunabhängige Online-Angebote, die in den vergangenen Jahren sukzessive akquiriert wurden. Hierzu zählen *MyVideo.de*, *Lokalisten.de*, *wetter.com*, *wer-weiss-was.de*, *autoplenum.de*, *fem.com*, *Webnews.de* und *ICQ*⁴¹². Mit ca. 19 Mio. Unique-Usern belegte die *ProSiebenSat.1* Gruppe im Ranking der Onlinevermarkter in Deutschland im Jahr 2008 damit Rang 2⁴¹³. Bei der Auswahl strategischer Beteiligungen bzw. Übernahmen von Online-Angeboten wird vermehrt auf mögliche Vernetzungsmöglichkeiten mit dem Free-TV-Kerngeschäft geachtet⁴¹⁴. Die Beteiligung am Preisvergleichsportal *Billiger.de* verkaufte der Konzern deshalb Anfang des Jahres 2009 wieder, da die Synergiepotenziale mit dem Kerngeschäft zu gering waren⁴¹⁵.

Games

Mit drei wesentlichen Initiativen ist die *ProSiebenSat.1 Media AG* im Games-Markt aktiv: Der Konzern betreibt zwei umfangreiche Spieleportale und tritt als Publisher von Video- und Computerspielen auf. Mit den Spieleportalen treibt der Konzern die digitale Distribution eigener Spiele sowie von Angeboten verschiedener Partner voran. Aufgrund der engen Verbindung vieler Spiele zu den Marken *Sat.1* und *ProSieben* existieren zwei separate Portale: *Sat1Spiele.de* und *SevenGames.de*⁴¹⁶. Auf den Portalen können sowohl PC-Spiele in einem „Download-To-Own“(DTO)⁴¹⁷-Modell einzeln erworben werden, als auch im Rahmen eines als „Spiele-Flatrate“ bezeichneten Abonnements eine vorgegebene Maximalzahl von Spielen pro Monat abgerufen werden⁴¹⁸. Um ein Abonnement langfristig attraktiv zu machen, werden den Portalen jeden Monat neue Spiele hinzugefügt. Eine Vielzahl von Spielen kann zudem kostenlos genutzt werden. Auch Multiplayer-Online-Games und Handyspiele werden auf den Portalen ange-

⁴¹² Vgl. SevenOne Media GmbH (2009b).

⁴¹³ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2009a, S. 46).

⁴¹⁴ Vgl. o. V. (2009b).

⁴¹⁵ Vgl. o. V. (2009b).

⁴¹⁶ Vgl. SevenOne Intermedia GmbH (2008).

⁴¹⁷ Vgl. hierzu auch Anhang E2.

boten. Neben der elektronischen Distribution tritt das Unternehmen mit Titeln wie bspw. „Clever“, „Quiz Taxi“ oder „Germany’s next Topmodel“ auch als Video- und Computerspiele-Publisher für *Nintendo*, *Sony* und im PC-Bereich auf. Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf die Spiele-Plattformen *Nintendo DS* und *Wii*⁴¹⁹. Strategisch nimmt der Games Bereich eine zunehmende Bedeutung innerhalb der Diversifizierungsstrategie der *ProSiebenSat.1 Media AG* ein. Im Jahr 2008 verzeichnetet das Games Segment innerhalb des Konzerns ein dreistelliges Umsatzwachstum⁴²⁰. Während die Games-Aktivitäten zuvor Teil der Online-Abteilung waren, sind diese seit dem Jahr 2007 als separate Abteilung innerhalb der *SevenOne Intermedia* gebündelt. Die Ausgliederung in eine eigene Abteilung und eine damit verbundene personelle Aufstockung belegt die wachsende strategische Bedeutung.

Wir glauben, dass Games eigenständige Produkte sind und sich sehr gut mit unserer Zielgruppe vertragen. Um dem etwas mehr Gewicht zu geben, haben wir den Bereich auch personell verstärkt und in eine eigene Abteilung ausgegliedert.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Mobile

Bereits vergleichsweise früh engagierte sich die *ProSiebenSat.1 Media AG* im mobilen Bereich⁴²¹. Die Aktivitäten im Mobile-Markt können in drei Kategorien unterteilt werden. Von dem Tochterunternehmen *SevenSenses GmbH* werden alle Aktivitäten rund um mobiles Fernsehen verantwortet. Nach eigenen Angaben ist die *ProSiebenSat.1 Media AG* in diesem Bereich der führende Inhabeanbieter im deutschsprachigen Raum. Zu den Aktivitäten zählt der Betrieb von über zehn Mobile-TV-Kanälen per UMTS und ein On-Demand-Angebot auf den Portalen verschiedener Mobilfunkanbieter⁴²², die Bereitstellung von diversen Video-Podcasts⁴²³ und die Beteiligung mit eigenen Sendern an DVB-

⁴¹⁸ Vgl. *SevenOne Intermedia GmbH* (2009b).

⁴¹⁹ Vgl. *SevenOne Intermedia GmbH* (2008).

⁴²⁰ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2009b, S. 38).

⁴²¹ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁴²² Vgl. *SevenSenses GmbH* (2009).

⁴²³ „Die Bezeichnung *Podcast* setzt sich aus den Begriffen *iPod* und *Broadcast* zusammen und bezeichnet die Möglichkeit der Übermittlung von Medieninhalten auf tragbare Mediengeräte. (...) Die Podcasts werden in der Regel abonniert, können aber auch einzeln als Daten-File heruntergeladen werden. Durch den automatisierten Download über das Abonnement ist eine Nutzung des Podcasts ohne Onlineanbindung möglich“. *SevenSenses GmbH* (2009).

H-Projekten, welche bislang in Deutschland allerdings nicht über die Testphase hinaus gekommen sind⁴²⁴. Unter dem Dach der *SevenOne Intermedia* bündelt die TV-Gruppe hingegen alle anderen Angebote mobiler Inhalte. Zur Produktpalette zählen bspw. die für die mobile Nutzung optimierten Websites der *ProSiebenSat.1* Gruppe sowie Logos, Wallpapers und aktuelle Klingeltöne zu den eigenen Programmmarken und darüber hinaus⁴²⁵. Aufgrund der thematischen Nähe von Mobile-TV und sonstigen Aktivitäten im Zusammenhang mit mobilen Inhalten zueinander werden die entsprechenden Angebote von einem übergreifenden Team verantwortet. Organisatorisch sind aber alle Aktivitäten rund um „bezahlte Bewegtbilder“ bei der *SevenSenses GmbH* verankert⁴²⁶.

Die *ProSiebenSat.1 Media AG* beschränkte sich bei ihren Aktivitäten im Mobilfunkmarkt allerdings nicht immer allein auf die Bereitstellung mobiler Inhalte. Im Jahr 2005 brachte die TV-Gruppe in Kooperation mit dem Mobilfunkbetreiber *O₂* das *WE LOVE TO ENTERTAIN YOU*-Handy zusammen mit einem exklusiven Mobile-Entertainment-Paket in den Handel⁴²⁷. Dabei handelte es sich um ein Co-Branded-Reseller-Angebot: Das Handy war mit der Marke *ProSieben* gebrandet und die Kunden schlossen einen UMTS-Vertrag mit dem Mobilfunkanbieter *O₂* ab. Mit dieser strategischen Partnerschaft wollten die beiden Unternehmen den damals noch kaum entwickelten Markt für mobile Bewegtbildinhalte und UMTS-Zugänge ankurbeln⁴²⁸. Das Angebot war aus kommerzieller Sicht kein Erfolg und wurde schließlich wieder eingestellt.

Einer der größten Fehler war, dass wir es zu schnell umgesetzt haben, ohne dass wir die nötige Distribution bekommen haben. Wir haben selber viele Testkäufe gemacht und mussten leider feststellen, dass in keinem der O2-Shops, die wir besucht haben, auch nur irgendjemand wusste, um was es bei dem ProSieben-Handy ging. (...) Das Handy war einfach nicht im Shop vorhanden. Der zweite Grund für das Scheitern war die Tatsache, dass es sich um eine extrem spitze Zielgruppe handelte: Es war ein reines UMTS-Produkt, also ein High-End-Produkt, was 2005 noch stärker auf Early-Adapter ausgerichtet war, als es jetzt ist. Es gab außerdem nur ein einziges Handymodell und es hat nur einen einzigen Tarif gegeben. Wenn Sie jetzt die Anzahl der Möglichkeiten betrachten und eine Wahrscheinlichkeitsrechnung durchführen, finden Sie eine Zielgruppe, die mathematisch so klein ist, dass wir selbst bei 100%iger Durchdringung dieser Ziel-

⁴²⁴ Vgl. hierzu ausführlich Anhang E4.

⁴²⁵ Vgl. *SevenOne Intermedia GmbH* (2009c).

⁴²⁶ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁴²⁷ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2005).

⁴²⁸ Vgl. *ProSiebenSat.1 Media AG* (2005).

gruppe nicht sehr erfolgreich haben sein können. Das haben wir leider erst ex-post und nicht ex-ante analysiert.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Call-Media

Unter der Marke *9Live* bündelt die *ProSiebenSat.1 Media AG* ihre Call-In-Aktivitäten und weitere interaktive Angebote. Der Sender *9Live* wurde im Jahr 2001 als erster Call-In-Sender gelauncht und im Jahr 2005 von der *ProSiebenSat.1 Media AG* übernommen. Neben dem eigenen Sendergeschäft betreut *9Live* als Kompetenzcenter und zentraler Interaktions-Dienstleister innerhalb des Konzerns alle Call-Media-Anwendungen der Senderfamilie inklusive der Premium Mehrwertdienste der Sender und interaktiver Angebote auf Basis der BLUCOM⁴²⁹ Technologie⁴³⁰.

Wir haben einen Bereich namens Audiotex, kurz ATX. Die entsprechenden Mitarbeiter befinden sich im ständigen Austausch mit den Sendern. Das ist ein standardisierter Prozess. Wir agieren als Dienstleister für die ganze Gruppe im Call-In-Bereich und erbringen natürlich auch Audiotex-Dienstleistungen für die Sender mit.

Marcus Wolter
Geschäftsführer 9Live

Im lange Zeit wachsenden Call-In-Markt konnte sich *9Live* mit seinem umfangreichen Angebot an Live-Sendungen erfolgreich als Marktführer positionieren und behaupten. In Deutschland hat der Markt mittlerweile allerdings seine Sättigungsgrenze erreicht⁴³¹. Der Umsatz der *ProSiebenSat.1 Media AG* im Call-TV-Geschäft war im Jahr 2008 bereits rückläufig⁴³². Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der Konzern in diesem Diversifizierungsfeld strategisch weiter vorgehen sollte und wie die Potenziale der etablierten Marke *9Live* optimal genutzt werden können. Seit dem Jahr 2006 treibt die Gruppe deshalb u. a. auch die Internationalisierung des Call-In-Geschäfts in weniger reifen Märkten voran. Teilweise unter der gleichen Kernmarke *9Live* wurden Aktivitäten bspw. in den Ländern Türkei, Spanien und Kroatien gestartet⁴³³.

Call-Media ist ein extrem lukratives Geschäftsmodell, hat aber das Ende seiner S-Kurve erreicht. Da muss man sich überlegen, was man daraus macht: Sie haben eine Reichweite, sie haben einen eigenen Sender, sie haben eine gut eingeführte, starke Marke,

⁴²⁹ Vgl. ausführlich Anhang E14.

⁴³⁰ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2009c).

⁴³¹ Vgl. ausführlich Anhang E12.

⁴³² Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2009b, S. 18).

und sie erzielen auch noch eine Marge von weit über 20 %. Das ist ein Thema, das im Moment sehr viel Zeit kostet.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Diversifikationsbeispiel

Zur Veranschaulichung der Diversifizierungsstrategie der *ProSiebenSat.1 Media AG* wird im Folgenden anhand der Formatmarke *Germany's Next Top Model* ein Beispiel für eine konsequente Multi-Plattform Auswertung dargestellt.

Mit *Germany's Next Topmodel* adaptierte *ProSieben* im Jahr 2006 erfolgreich das amerikanische Original der Reality-Show, die sich rund um das Model-Business dreht. In der Sendung werden zahlreiche Model-Anwärterinnen gecastet, aus denen zwölf Finalistinnen ausgewählt werden, die dann im Laufe der einzelnen Sendungen in verschiedenen Aufgaben ihr Model-Talent unter Beweis stellen müssen. Eine Jury um das Supermodel *Heidi Klum* beurteilt das Potenzial der Kandidatinnen und verabschiedet sich wöchentlich von einer Bewerberin. Am Ende wird in einer großen Final-Show unter den verbleibenden drei Finalistinnen das vermeintlich nächste Topmodel des Landes gekürt und mit einem Model-Vertrag belohnt. Mit einem durchschnittlichen Zuschauermarktanteil von 13,5 % unter den 14- bis 49-Jährigen lag die erste Staffel über dem durchschnittlichen Sendermarktanteil im Jahr 2006 und war somit allein aus Quotensicht bereits ein Erfolg für *ProSieben*⁴³⁴. Aufgrund des großen Zuschauererfolgs der Sendung folgten in den darauffolgenden Jahren weitere Staffeln. Die im Jahr 2009 gestartete vierte Staffel von *Germany's Next Topmodel* erzielte Marktanteile von bis zu über 25 % in der werberelevanten Zielgruppe⁴³⁵. Neben dem reinen Quotenerfolg bringt die Show aber weitere positive Effekte mit sich. Wie bereits in der Vergangenheit bei anderen Reality-Formaten wie *Big Brother*, *Deutschland sucht den Superstar* oder *Popstars* beobachtet, entstand auch um *Germany's Next Topmodel* eine loyale Community, die sich intensiv mit dem Format beschäftigt. Mit dieser starken Community als Basis boten sich zahlreiche Möglichkeiten für *ProSieben*, das Format erfolgreiche in andere Bereiche zu

⁴³³ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2007a).

⁴³⁴ Vgl. Wikipedia (2009e) .

⁴³⁵ Vgl. Krei (2009).

verlängern. So wurde neben der üblichen eigenen Subsite innerhalb des *ProSieben-Online-Portals* auch eine eigene Online-Community-Seite ins Leben gerufen, auf der sich die Fans des Formats intensiv austauschen, eigene Modelfotos und Videos hochladen und sich in einem Ratgeber Tipps für die Modelkarriere einholen können. Nach der zweiten Staffel zählte die Online-Community bereits 25.000 registrierte Nutzer⁴³⁶. Das Zusammenspiel zwischen dem Online-Angebot und dem klassischen Free-TV bei *Germany's Next Topmodel* ist ein Beispiel dafür, dass auch das Kerngeschäft durch die Expansion in die neuen Medien gestärkt werden kann. So wurde durch das Online-Angebot der Community-Charakter verstärkt und die Zuschauer noch intensiver an das Format gebunden. Über das Online-Portal wurden zusätzlich Kandidatinnen für die TV-Sendung gecastet. Eine der Finalistinnen der zweiten Staffel wurde auf diese Weise unter den über 16.000 Bewerberinnen entdeckt⁴³⁷.

Markenbindung (...) ist natürlich auch ein wichtiges Thema. Bei der Ursprungsentscheidung war es vielleicht nicht primäres Entscheidungskriterium. Wir haben eher ex-post festgestellt, dass das ein sehr wichtiger Effekt der Diversifikation ist, insbesondere wenn Sie mal die archetypischen Communities wie „Topmodel“ oder „Popstars“ betrachten. Dort ist die Bindung über die Online-Communities extrem stark und man kann fast schon sagen – auch wenn wir es nicht gemessen haben, so liegt die Vermutung sehr nahe – dass die Communities auch dazu führen, dass die Fernsehvermarktung besser funktioniert.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Außerhalb der elektronischen Medien wurde *Germany's Next Topmodel* umfassend durch das Tochterunternehmen *MM MerchandisingMedia* ausgewertet. Das umfangreiche Produktsortiment beinhaltet neben DVDs und dem offiziellen Brettspiel auch ein Begleitbuch und ein Printmagazin zur Show. In Kooperation mit *L'Oréal* wurde außerdem eine Make-Up-Kollektion und ein Topmodel-Beauty-Set vermarktet. Mit Fokus auf die Kernzielgruppe der 14 bis 29-jährigen weiblichen Zuschauer⁴³⁸ wurde darüber hinaus eine 20-teilige Modekollektion in Kooperation mit dem Modelabel *Mango* auf den Markt gebracht⁴³⁹. Auch im Computer- und Videospielemarkt ist *Germany's Next Topmodel* präsent: Auf dem Spieleportal *sevengames.de* gibt es zwei Online-Games und ein

⁴³⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2007b).

⁴³⁷ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁴³⁸ Vgl. MM MerchandisingMedia GmbH (2009, S. 8).

⁴³⁹ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2007b).

Mobilspiel. Daneben wird auch ein offizielles PC-Spiel und eine Version für das *Nintendo DS* im Handel angeboten. Der Video-on-Demand-Bereich wird durch kostenpflichtige Angebote ganzer Sendungen auf dem *maxdome*-Portal und kostenfreier Highlight-Clips einzelner Sendungen auf dem MyVideo-Portal bedient. Mit dem Finale der vierten Staffel im Mai 2009 wurde das Format auch erfolgreich in den Event-Bereich verlängert: Vor ca. 8.000 Live-Zuschauern wurde die Siegerin in einer großen Finalshow in der *Lanxess-Arena* in Köln ermittelt. Die Tickets wurden zu einem Preis von 32 Euro plus Bearbeitungsgebühr verkauft⁴⁴⁰.

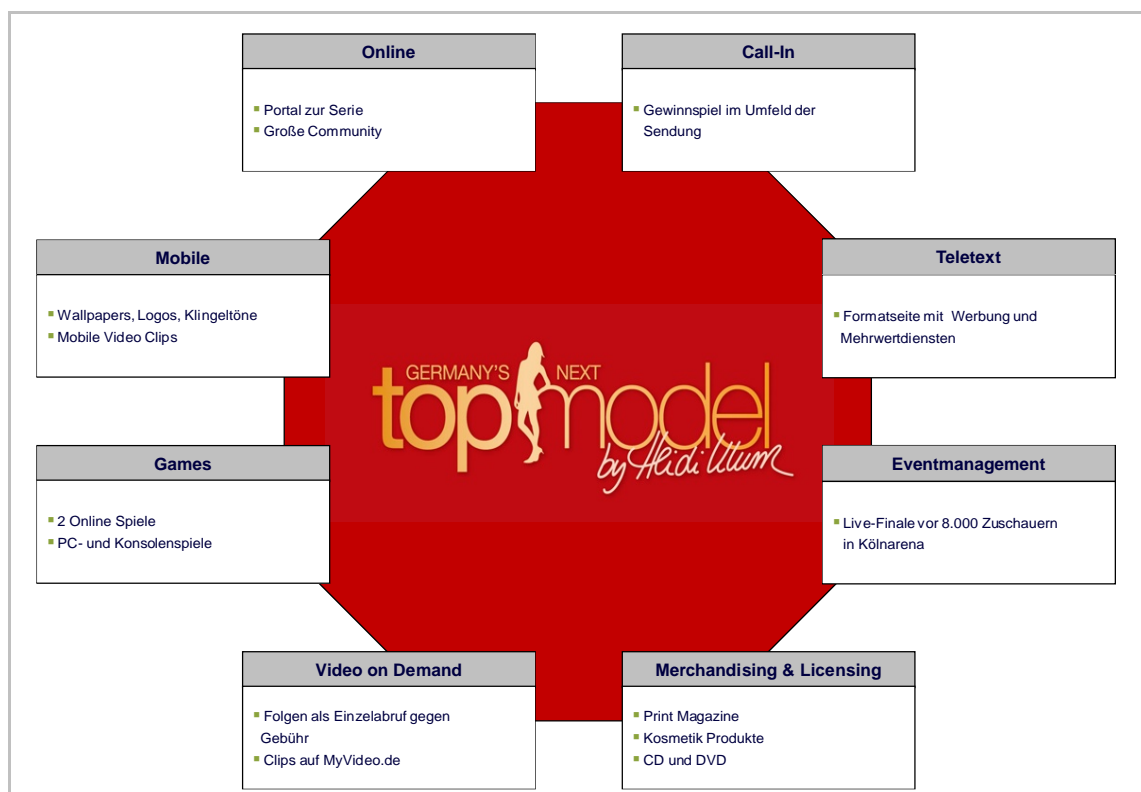


Abbildung 28: Diversifizierung des Unterhaltungsformats *Germany's next Topmodel*

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁴⁴⁰ Vgl. SevenOne Intermedia GmbH (2009a).

3.3 Ableitung eines Bewertungsmodells für Diversifizierungsstrategien privater Free-TV-Sender

Im vorliegenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse aus den Fallstudien abgeleitet und das für den weiteren Verlauf der empirischen Untersuchung zentrale Bewertungsmodell für Diversifizierungsstrategien deutscher Free-TV-Sender entworfen.

Zusammenfassend lassen sich fünf wichtige Erkenntnisse aus den beiden Fallstudien ableiten:

1. Die Steigerung der Unabhängigkeit vom Free-TV-Werbemarkt durch Diversifizierung in neue Geschäftsfelder ist fest im strategischen TV-Management der beiden großen privaten Free-TV-Gruppen im deutschen Markt verankert. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Diversifizierungsstrategien gibt es allerdings deutliche Unterschiede. Anhand der beiden Free-TV-Gruppen wurde gezeigt, welche Bedeutung Diversifizierungsaktivitäten innerhalb des strategischen TV-Managements im deutschen Markt einnehmen. Dabei legen die beiden Konzerne unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb ihrer Diversifizierungsstrategien. Während der Online-Bereich in beiden Fällen hohe Priorität genießt, werden Geschäftsfelder wie Video-on-Demand⁴⁴¹, Call-Media oder Teleshopping⁴⁴² sehr unterschiedlich bewertet.

Strategisch ist das Thema „maxdome“, also Video-on-Demand, für uns extrem wichtig, weil es eben auch eine wichtige Downside-Protection darstellt. (...) Deswegen setzen wir sehr stark auf dieses Thema.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Wir bieten VoD nicht in Kombination mit einer Set-Top-Box an, weil das eine totale Nische ist. Man kann durchaus darüber diskutieren, wie groß das Marktpotential für VoD ist.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

⁴⁴¹ Zarges bezeichnete das VoD-Angebot der Mediengruppe RTL Deutschland, welches online unter der Marke RTLnow abgerufen werden kann, im Jahr 2007 als „halbherzig“. Zarges (2007a).

⁴⁴² Wie bereits dargelegt, hat die Mediengruppe RTL Deutschland im Herbst 2008 dieses Segment allerdings wieder aufgegeben.

2. Um erfolgreich zu diversifizieren, bedarf es einer konsequenten organisatorischen Umstrukturierung innerhalb der Free-TV-Unternehmen. Auch hier unterscheiden sich die beiden Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Zentralisierungsgrades der Diversifizierungsaktivitäten. Während die *Mediengruppe RTL Deutschland* mit *RTL interactive* eine Teilzentralisierung vorgenommen hat und einzelnen Sendern viel Freiraum zur eigenen Gestaltung der Diversifizierungsaktivitäten lässt, verfolgt die *ProSiebenSat.1 Media AG* eine eindeutigere Zentralisierungsstrategie. Erste Anzeichen deuten aber darauf hin, dass diese auch hier zugunsten einer größeren Autonomie der Sender in einzelnen Diversifizierungsbereichen angepasst wird.

(...) wenn ich die ganze Crossmedia-Promotion-Maschinerie in Gang setze, dann muss ich die Zusage von allen Plattformen haben, dass sie das Thema auch umsetzen. Wenn das nur zentral bestimmt wird, dann findet es weniger Akzeptanz. Wie Themen von Leuten umgesetzt werden, die das jeweilige Thema nicht wollten, das können Sie sich ja

vorstellen. (...) Ich kann als Fernsehsender keine nachhaltigen Crossmedia-Modelle etablieren, ohne die Strukturen umzustellen. Das wird nicht funktionieren.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Darüber hinaus haben wir natürlich eine ganze Truppe bei uns im Diversifizierungsbereich, die sich mit den einzelnen Redaktionen abstimmt. In der Regel gibt es pro Redaktion noch mal Schnittstellen, die mehr oder weniger formal beauftragt werden, mit uns zu arbeiten. Das war ein langer Prozess. Wenn man über erfolgreichen Veränderungen sprechen möchte, war sicherlich das einer der größten Erfolge.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

3. Diversifizierungsstrategien haben großen Einfluss auf die Einkaufspolitik von Free-TV-Unternehmen. Während auf Gruppenebene in der Regel versucht wird, im Rahmen einer Total-Buy-out-Strategie eine maximale Anzahl von Nebenrechten zu erwerben, gehen kleinere Sender gezielter vor.

Die Konvention ist, dass wir beim Rechteeinkauf immer einen Total-Buy-out versuchen, bzw. immer alle Nebenrechte mit dazu kaufen.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Wir versuchen, möglichst umfassend Rechte für die einzelnen Formate zu erwerben und diese dann auf allen Plattformen zu spielen.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Ich finde diese Total-Buy-out-Strategien zu undifferenziert. Ich kann doch nicht einfach alles kaufen, damit ich es auf Lager legen kann. Vielleicht gebrauche ich es vorerst ja gar nicht. Das kann eine Strategie sein, wenn man bereit ist, Geld dafür auszugeben. Das eingesetzte Kapital ist im Moment noch relativ überschaubar, aber das wird in Zukunft nicht mehr so sein. Dann habe ich extrem viel gebundenes Kapital, das ich überhaupt nicht nutze. Es macht meines Erachtens sehr viel mehr Sinn, vorher zu überlegen, welche Themen und Formate ich brauche, um meine Plattformen voranzubringen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

4. Eine zu starke Entfernung vom Kerngeschäft im Sinne von gemeinsam genutzten Kernressourcen erhöht das Risiko, in den neuen Produktmärkten zu scheitern. Die *ProSiebenSat.1 Media AG* scheiterte mit dem Versuch, ein eigenes Handy zu vermarkten. Auch *Super RTL* tut sich schwer bei der Platzierung eines eigenen Mobilfunkangebots. Das weit vom Free-TV entfernte Geschäft als DSL-Reseller gab die RTL Gruppe wieder auf.

Im Endeffekt war das Geschäft, als DSL-Reseller tätig zu sein, für uns nicht sehr attraktiv. Es ist ein sehr aggressiver Markt, der sehr handels- und margengetrieben ist und in dem Marke und Content kaum eine Rolle spielen. Von daher war es für uns nicht das Richtige.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Wir würden ein solches Produkt nicht mehr in den Markt bringen. Heute fokussieren wir uns auf das, was wir am besten können, nämlich Inhaltspakete anbieten und diese Inhalte im Bundel mit einem Partner anbieten. (...) Wir versuchen, Content auf das Handy zu verkaufen, losgelöst von Hardware und Netzen.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

5. Es können eindeutige Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen identifiziert werden. Bei der Planung von Diversifizierungsaktivitäten nehmen diese Kernressourcen eine bedeutende Stellung ein. Die interne, ressourcenorientierte Sicht nimmt bei der Bewertung neuer Aktivitäten einen höheren Stellenwert ein als die externe, marktorientierte Sicht. Als wichtige Ressourcen, auf die gerade auch bei der Diversifizierung zurückgegriffen wird, können die Ressourcen Marke, Inhalte, Reichweite und Kreativität genannt werden.

Die Kernassets sind Marken, Inhalte und Reichweite. Darauf baut alles auf. Das sind für mich die Primärtugenden. Sicherlich genauso wichtig und aufbauend auf diesem Fundament ist die Kreativität und Intelligenz, also unser kreatives Personal.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Die Verbundenheit mit dem Kerngeschäft spielt eine sehr, sehr große Rolle. (...) Die interne Sicht ist uns wichtiger als die externe.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Die beiden für die weitere Untersuchung zentralen Erkenntnisse 1 und 5, der strategische Diversifizierungsraum und die Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen, werden im Folgenden vertiefend dargestellt und anschließend das daraus abgeleitete Bewertungsmodell für den weiteren Verlauf der Untersuchung vorgestellt.

3.3.1 Die Kernressourcen privater deutscher Free-TV-Unternehmen

Als Teil der Fallstudieninterviews wurden die beiden TV-Manager nach den wichtigsten Ressourcen innerhalb ihrer Free-TV-Unternehmen gefragt. Dabei wurden sie zuerst ungestützt nach den Kernressourcen ihres Unternehmens gefragt. Anschließend wurden sie gebeten, einzelne vorgegebene Ressourcen danach zu bewerten, welchen Beitrag diese zu der Schaffung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils ihres Free-TV-Unternehmens leisten. Als Bewertungsmethode diente eine Skala von eins bis zehn, wobei eins für eine sehr geringe Bedeutung und zehn für eine sehr hohe Bedeutung steht. Die abgefragten Ressourcen wurden im Vorfeld als mögliche Kernressourcen eines Free-TV-Senders identifiziert, d. h. sie alle verfügen potenziell über die drei konstituierenden Merkmale von Kernressourcen⁴⁴³. Es wurde bewusst eine vergleichsweise breite Bewertungsskala gewählt⁴⁴⁴. Da es sich bei allen abgefragten Ressourcen um für ein Free-TV-Unternehmen wichtige Ressourcen mit potenziellem Kernressourcenstatus handelt, galt es mithilfe einer breiten Bewertungsskala feine Differenzen innerhalb der Spitzenbe-

⁴⁴³ Vgl. zur Erläuterung der drei konstituierenden Merkmale einer Kernressource Kap. 2.1.2.2.

⁴⁴⁴ In der zentralen empirischen Untersuchung Teil B wurde dagegen eine Bewertungsskala von eins bis fünf gewählt, um die Komplexität der umfangreichen Abfrage zu reduzieren.

wertungen herauszufiltern. Abb. 29 zeigt das Ergebnis dieser Befragung. Es konnte eine eindeutige Übereinstimmung bei der Bewertung der Kernressourcen festgestellt werden.

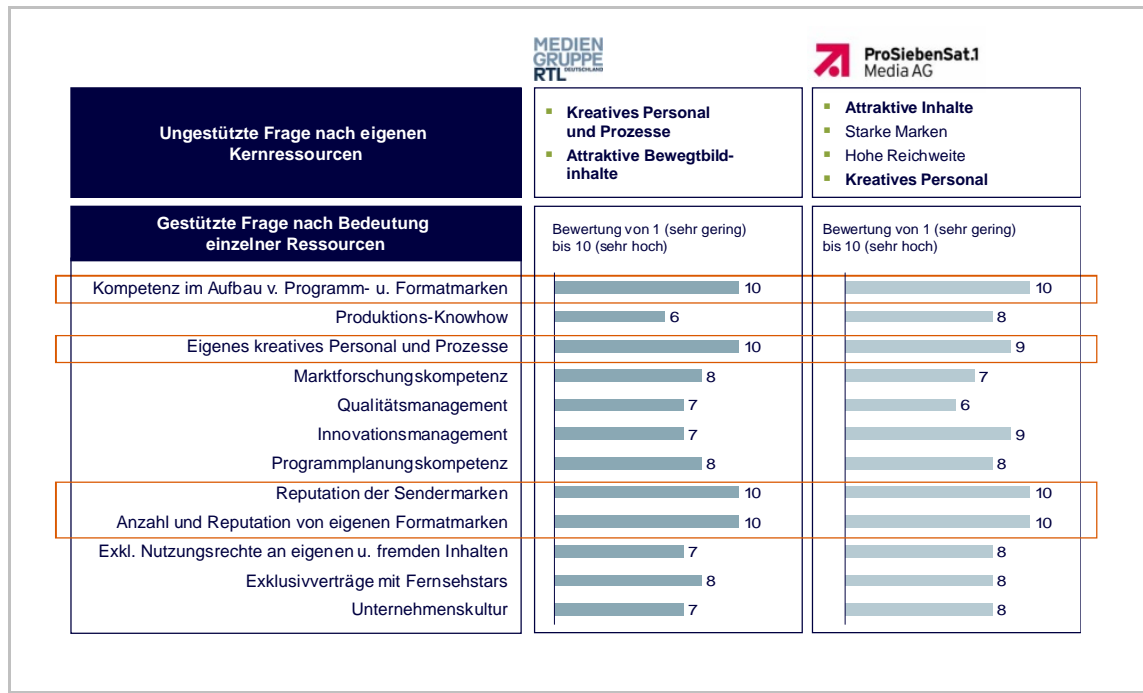


Abbildung 29: Ergebnis der Fallstudienbefragung

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Interview mit Johannes Züll, Anhang B22; Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10)

Demnach lassen sich aus den Antworten auf die ungestützte und die gestützte Frage nach den bedeutendsten Ressourcen insgesamt vier Kernressourcen ableiten, bei denen es sich um zwei strategische Vermögenswerte und zwei Kernkompetenzen im Sinne der in Kap. 2.1 dargelegten Definition handelt⁴⁴⁵. Abb. 30 gibt einen Überblick über diese vier Kernressourcen.

⁴⁴⁵ Die ermittelte Anzahl von vier Kernressourcen deckt sich weitestgehend mit den Untersuchungen bzw. Empfehlungen anderer Autoren. So ermittelt Aaker in einer Befragung unter 248 Unternehmen eine durchschnittliche Anzahl von 4,65 SCAs. Vgl. Aaker (1989, S. 96). Mit SCAs bezeichnet er dabei Sustainable Competitive Advantages, die allerdings „inhaltlich zum Großteil als Kernressourcen zu interpretieren sind, welche zu einem Wettbewerbsvorteil führen können“. Habann (1999, S. 119). Marino (1996, S. 44) kommt zu der Empfehlung, zwei bis fünf Kernressourcen durch Mitarbeiterbefragungen zu ermitteln.

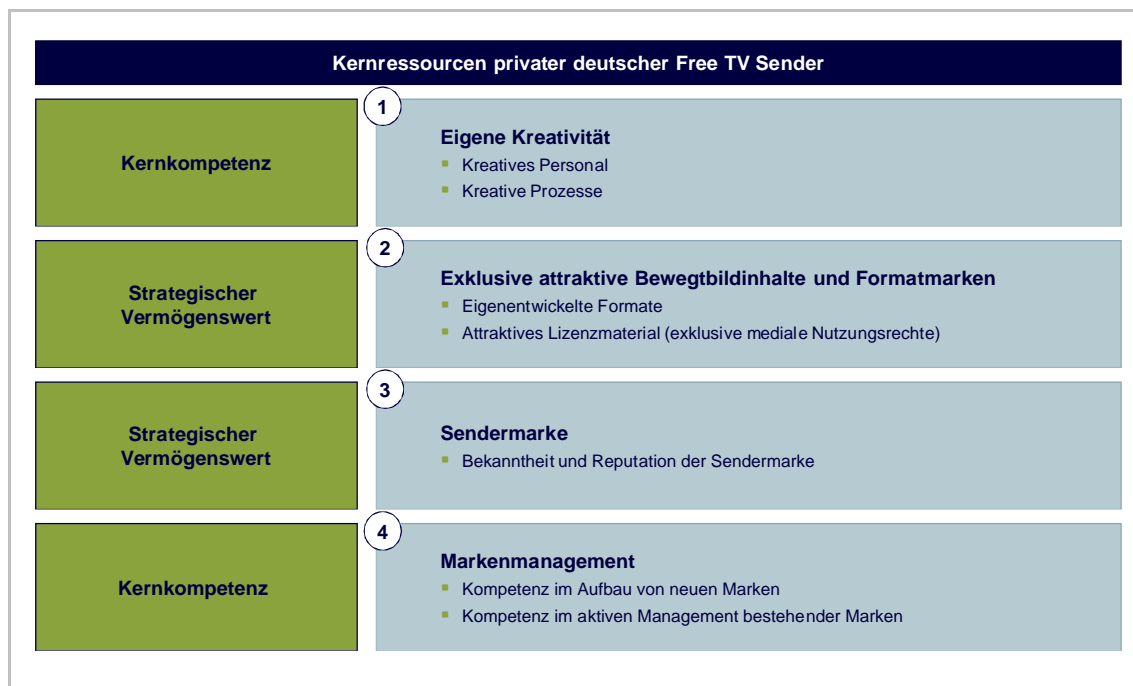


Abbildung 30: Allgemeine Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die zusätzlich genannte Ressource der hohen Reichweite⁴⁴⁶ stellt eine für deutsche Free-TV-Unternehmen wichtige Basisressource⁴⁴⁷ dar, kann aber nicht als Kernressource bezeichnet werden. Zwar stellt die hohe Reichweite und die damit verbundene Werbekraft eine für Free-TV-Unternehmen sehr zentrale Ressource dar. Sie ist aber aufgrund ihrer Imitierbarkeit nicht geeignet, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz aufzubauen. Eine hohe technische Reichweite besitzen bereits zahlreiche Free-TV-Unternehmen in Deutschland. Stellt diese hohe technische Reichweite in der analogen TV-Welt aufgrund des begrenzten Spektrums vor allem in den deutschen

⁴⁴⁶ Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁴⁴⁷ „Unter Basiskompetenzen sind Kompetenzen zu verstehen, die (...) eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung anderer Kernressourcen sind“. Habann (1999, S. 25). Generell lässt sich dieses Konzept auch auf Ressourcen im Allgemeinen übertragen, also auch auf immaterielle Vermögenswerte wie die Reichweite eines Free-TV-Senders, welche bspw. eine wichtige Basis für die Entstehung der Kernressource „Sendermarke“ darstellt.

Kabelnetzen zumindest noch eine knappe Ressource dar⁴⁴⁸, wird sie in der digitalen Welt zu einer noch deutlich einfacher zu imitierenden Ressource. Eine Kernressource könnte in Bezug auf die Werbekraft allerdings die hohe Reichweite im Sinne von tatsächlich erreichten Zuschauern darstellen. Aber auch diesbezüglich zeigt ein Blick auf die Zuschauermarktanteile, dass auch hier mehrere Free-TV-Unternehmen eine ähnlich hohe Reichweite aufweisen. Die tatsächliche Zuschauerreichweite lässt sich vielmehr als ein entscheidendes Resultat des Einsatzes der identifizierten Kernressourcen bezeichnen und stellt somit eher den erreichten Wettbewerbsvorteil dar als eine Kernressource selbst.

Die vier identifizierten Kernressourcen werden im Folgenden näher beleuchtet, um ihren Status als Kernressource zu verdeutlichen und ein einheitliches Begriffsverständnis für die ressourcenorientierte Bewertung der Diversifizierungsmärkte zu schaffen. Als zentrale Datenquelle für diese Ausführungen dienten die weiteren Interviews mit deutschen Free-TV-Senderchefs in Teil B der empirischen Analyse, in denen vertiefende Fragen zu den in der Fallstudienanalyse identifizierten Kernressourcen gestellt werden konnten⁴⁴⁹.

3.3.1.1 *Das Markenmanagement*

Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, einmaliges Vorstellungsbild eines Produkts oder einer Dienstleistung⁴⁵⁰. „Insbesondere Medienunternehmen sind auf die Profilierung ihrer Marken in einem wettbewerbsintensiven Umfeld angewiesen“⁴⁵¹. Während bspw. im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt aufgrund des weitgehend liberalen Marktes die Bildung von Marken und das entsprechende Marken-

⁴⁴⁸ Welche aber aufgrund der grundsätzlich mehrfachen Verfügbarkeit auch in der analogen TV-Welt nicht als eine Kernressource bezeichnet werden kann. Für sie gilt auch nicht das in Kap. 3.1 erläuterte Prinzip einer „allgemeinen“ Kernressource eines Free-TV-Unternehmens, da es in Bezug auf die technische Reichweite keine unterschiedlichen, unternehmensindividuellen Ausprägungsformen geben kann, sieht man von der unterschiedlich hohen Anzahl der tatsächlich technisch erreichten Haushalte ab, die sich für die bundesweit verbreiteten Vollprogramme nur geringfügig unterscheidet.

⁴⁴⁹ In den Interviews zu Teil B der empirischen Untersuchung wurden die identifizierten Kernressourcen bei direkter Nachfrage von den Interviewpartnern als die Kernressourcen eines Free-TV-Unternehmens bestätigt. Im Fall des Nachrichtensenders N24 wurde auf eine weitere Kernressource hingewiesen. So stellt ein ausgezeichnetes Qualitätsmanagement gerade für einen Nachrichtensender eine Kernressource dar, die ihm einen Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen kann.

⁴⁵⁰ Vgl. Meffert (2000, S. 847).

⁴⁵¹ Huber; Regier und Aboulzahab (2006, S. 21).

management relativ frühzeitig begannen, war dies im Fernsehmarkt aufgrund der starken Regulierung lange Zeit nicht nötig und wurde erst nach Einführung der privaten Sender durch selbige vorangetrieben⁴⁵². Heute nimmt das Markenmanagement eine herausragende Bedeutung innerhalb des TV-Managements ein. Die große Anzahl frei empfangbarer TV-Sender im deutschen Markt hat dazu geführt, dass Free-TV-Unternehmen dem Markenmanagement innerhalb des TV-Managements eine hohe Bedeutung beimessen und sich immer stärker durch ihre eigenen Marken von den konkurrierenden Sendern zu differenzieren versuchen⁴⁵³.

Die enorm große Zahl empfangbarer Free-TV-Sender in Deutschland bedeutet, dass das Markenmanagement von extremer Wichtigkeit ist. Das hat man als Sender vor 15 Jahren noch nicht so bewusst betrieben, weil man sich sagen konnte: „Wir sind einfach da und die Leute finden uns.“ Das ist heute längst vorbei. Heute muss die Marke ganz bewusst gemanagt werden.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

TV-Management ist fast zu hundert Prozent Markenmanagement. Wir sind in erster Linie eine Marke. (...) Ein erfolgreiches Markenmanagement und eine starke Sendermarke sind im Free-TV das wichtigste Differenzierungsmerkmal.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Markenaufbau und Markenmanagement spielen in fast allen Bereichen eines TV-Senders eine ganz enorm wichtige Rolle. Es herrscht da draußen ein intensiver Markenkampf.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Neben dem intensiven Wettbewerb innerhalb der deutschen Free-TV-Landschaft erhöht die Eigenschaft von Fernsehprogrammen als Erfahrungsgüter⁴⁵⁴ die Bedeutung des Markenmanagements. Der Konsument kann die Qualität von Medien vor deren Konsum nur unzureichend prüfen. Die Medienmarke nimmt durch ihre Signalfunktion deshalb eine bedeutende Stellung für die Nutzungsentscheidung des Zuschauers ein⁴⁵⁵. Eine Medienmarke kann über die Marken-Audiovisualisierung⁴⁵⁶ die Immaterialität des

⁴⁵² Vgl. Wirtz (2006, S. 106).

⁴⁵³ Vgl. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1; Interview mit Claude Schmit, Anhang B18; Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁵⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Besonderheiten von Medienprodukten in Kap. 2.2.3.

⁴⁵⁵ Vgl. Wirtz (2006, S. 106).

⁴⁵⁶ Die Markenaudiovisualisierung geschieht dabei z. B. durch Logo, Jingle und das gesamte On-Air-Design.

dienstleistungslastigen Angebots kompensieren und das Medienangebot einheitlich wahrnehmbar machen⁴⁵⁷. Eine starke Marke hilft dem Konsumenten bei der Orientierung und schafft auf verschiedenen Ebenen Mehrwert. Um diesen Mehrwert greifbarer zu machen, kann das Konstrukt der Markenpersönlichkeit Hilfestellung leisten. Demnach lassen sich Marken mit einer Vielzahl von Eigenschaften und Charakteristika umschreiben, die normalerweise zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit dienen^{458 459}. Die Markenpersönlichkeit hat entscheidenden Einfluss auf den Wert einer Marke. *Huber et al.* schreiben in diesem Zusammenhang: „Konsumenten nutzen die Persönlichkeit einer Marke, um sich vor ihren Mitmenschen so zu präsentieren, wie sie sich selbst gerne sehen möchten. Darüber hinaus wird eine charakterstarke Marke zu einem lebendigen Partner stilisiert, der mit dem Konsumenten in Interaktion tritt und ihn in allen Lebenslagen begleitet“⁴⁶⁰.

Auch in Bezug auf den Fernsehkonsum ist festzustellen, dass das Image eines Fernsehsenders bei der Programmnutzung durch den Zuschauer eine zentrale Rolle spielt⁴⁶¹ und sich der Konsument beim Sehverhalten zunehmend nach dem Vorstellungsbild richtet, das er sich von einem Sender macht⁴⁶². Als Besonderheiten des TV-spezifischen Markenmanagements ist auf zwei weitere Aspekte hinzuweisen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Dienstleistungen oder Konsumgütern sind die Hürden für einen Wechsel des Produktes, in diesem Falle also des Programms, im Free-TV sehr niedrig bzw. nicht existent⁴⁶³. Dies führt zu einer sehr hohen Bedeutung des Markenmanagements und der im Idealfall daraus resultierenden Markenloyalität aufseiten der Zuschauer. *Huber et al.* betonen deshalb die große Bedeutung einer persönlichkeitsorientierten Markenführung insbesondere im Medienbereich, welche dazu beiträgt, ein bestehendes Medienangebot

⁴⁵⁷ Vgl. Siegert (2000, S. 193).

⁴⁵⁸ Vgl. Huber et al. (2006, S. 8); Batra; Myers und Aaker (1996, S. 321).

⁴⁵⁹ Das Markenpersönlichkeitskonstrukt ist in seinen Grundlagen auf die „Theory of Anismen“ nach Gilmore zurückzuführen, wonach „jedem Menschen ein grundlegendes Bedürfnis innewohnt, nicht lebende Objekte durch die Verleihung menschlicher Züge zu ‚beseelen‘, um so die Interaktion mit diesen im Alltag zu vereinfachen“. Huber et al. (2006, S. 9).

⁴⁶⁰ Huber et al. (2006, S. 20–21) und die dort genannten Quellen. Dabei haben sich drei theoretische Modelle etabliert, die den Zusammenhang zwischen Markenpersönlichkeit und Markenwert zu erklären versuchen: das *Self-Expression Model*, das *Relationship Basis Model* und das *Functional Benefit Representation Model*. Für eine Beschreibung der wesentlichen Inhalte dieser Modelle sei an dieser Stelle weiterführend auf Huber et al. (2006, S. 14–20) verwiesen.

⁴⁶¹ Vgl. Wolff (2006, S. 7).

⁴⁶² Vgl. Wolff (2006, S. 7) und die dort genannten Quellen.

⁴⁶³ Vgl. McDowell (2005, S. 242).

von anderen medialen Formaten abzugrenzen und eine dauerhafte, emotionale Bindung der Zuschauer an den Fernsehsender fördert⁴⁶⁴. Eine weitere Besonderheit stellt die Tatsache dar, dass Fernsehsender selbst auch Werbeträger sind und damit umfangreiche Möglichkeiten zur Eigenwerbung wahrnehmen können⁴⁶⁵. Durch diese Möglichkeiten ergeben sich insbesondere für reichweitenstarke Sender viele Chancen der Markenstabilisierung, gleichzeitig erhöht dies aber auch die Komplexität des Markenmanagements und birgt die Gefahr der Überfrachtung mit eigener Programmwerbung⁴⁶⁶. Konsumenten werden „durch die werbliche ‚Dauerberieselung‘ überlastet, sodass immer weniger Marken überhaupt noch bewusst wahrgenommen werden“⁴⁶⁷.

Die außerordentliche Bedeutung von Marken innerhalb der Fernsehbranche hat zur Konsequenz, dass mittlerweile viele TV-Sender ein ganzheitliches Markenmanagement anstreben. Markenmanagement sollte demnach nicht als eine alleinige Aufgabe der Marketing-Abteilung angesehen werden, sondern als ein mitarbeiterübergreifendes Konzept, das in allen Bereichen des Fernsehunternehmens eine wichtige Rolle spielt⁴⁶⁸. Entscheidend ist die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten eines Fernsehsenders an einem definierten Markenbild. Allen voran nimmt dabei die Programmzusammenstellung eine entscheidende Rolle in der Markenbildung ein. Jede Programmentscheidung sollte immer vor dem Hintergrund eines in sich stimmigen Markenbildes getroffen werden⁴⁶⁹.

Große Teile der Markenpflege passieren bei uns ganz einfach über das Programm und die Inhalte.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

(...) Es ist ganz wichtig, dass alle Mitarbeiter diese Historie und das jetzige Profil kennen, inklusive der Entwicklung der Marke kabel eins. Bei jedem neuen Programm, bei jeder Formatentwicklung müssen sich die entsprechenden Mitarbeiter überlegen, ob das zu unserer Marke passt und wie sie ihre Sendung entsprechend positionieren.

Guido Bolten
Geschäftsführer kabel eins

⁴⁶⁴ Vgl. Huber et al. (2006, S. 47).

⁴⁶⁵ Vgl. Karstens und Schütte (1999, S. 109–110).

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur On-Air-Promotion im weiteren Verlauf des Kapitels.

⁴⁶⁷ Huber et al. (2006, S. 47) und die dort genannten Quellen.

⁴⁶⁸ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁶⁹ Vgl. Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4.

Ich bin ja noch ein Senderchef der alten "Kofler Schule" und sage immer: „Programmpolitik ist immer Markenpolitik!“. Man muss tagtäglich entscheiden, welches Programm zu der Sendermarke passt.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Das Markenmanagement sollte sich allerdings nicht allein auf den Absatzmarkt beziehen, sondern muss auch nach innen gerichtet sein. Nur wer auch innerhalb der Mitarbeiterschaft ein gemeinsames Markenverständnis und eine breite Akzeptanz für die eigene Markenausrichtung erzeugt und erhält, kann ein nach außen schlüssiges und glaubwürdiges Markenbild erzeugen⁴⁷⁰. Um ein solches ganzheitliches Markenmanagement operativ umsetzen zu können, werden Markenentscheidungen bei vielen Sendern von allen Bereichsleitern, also dem erweiterten Managementkreis, gemeinsam diskutiert und beschlossen⁴⁷¹. Die Bereichsleiter sorgen wiederum dafür, dass sich die Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Bereich konsequent an dem gemeinsam entwickelten Markenbild orientieren. Auf diese Weise kann der Input aus allen Bereichen des Unternehmens bei Markenentscheidungen einfließen und sicher gestellt werden, dass sich innerhalb eines Senders alle Mitarbeiter an einem konsistenten Markenbild orientieren, welches in der Konsequenz auch vom Zuschauer deutlicher wahrgenommen wird. Zwar hat sich ein solches Vorgehen über die Jahre in einigen Sendern bereits etabliert, dennoch scheint hier bei vielen Sendern weiterer Handlungsbedarf hin zu einem noch systematischeren, integrierten Markenmanagement vorhanden zu sein⁴⁷². *Huber, Regier et al.* empfehlen zusammenfassend: „Schließlich müssen sämtliche Maßnahmen eines Medienunternehmens mit dem in der Psyche des Konsumenten verankerten, unverwechselbaren Vorstellungsbild der Marke konsistent sein, um den Wert einer Marke zu steigern“⁴⁷³.

Wichtig ist, dass der Kern des Unternehmens im Markenmanagement involviert ist. Es sind ja immer fünf bis sechs Leute, die ein Unternehmen leiten. Diese Leute müssen dann dafür sorgen, dass die Festlegungen im Zusammenhang mit der Marke in allen Bereichen auch wirklich umgesetzt werden. Es ist erschreckend, wie wenig systematisch ein solcher Prozess des Markenmanagements innerhalb der deutschen Free-TV-Sender angewandt wird.

⁴⁷⁰ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁷¹ Vgl. Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4; Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁷² Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁷³ Huber et al. (2006, S. 48) und die dort genannten Quellen.

Im Prinzip betrifft das Markenmanagement jeden bei ProSieben. Jeder, der bei uns eine verantwortliche Position hat, hat immer auch die Auswirkung seines Tuns auf die Sendermarke vor Augen. Von daher gibt es drei Mitarbeiter, die nominell mit dem Markenmanagement betraut sind, aber im Prinzip betrifft es das gesamte Top-Management.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Um die Wirksamkeit des Markenmanagements erfassen zu können, die Positionierung der geführten Marken kontrollieren und ggf. Änderungen im Markenmanagement vornehmen zu können, bedarf es einer regelmäßigen Untersuchung durch eine entsprechende Marktforschung. „Die Markenpositionierung erfordert eine kontinuierliche Markenpflege und Markenführung auf Basis möglichst detaillierter Marktforschung. Erst auf der Grundlage umfassender Umfragen kann letztlich auch begründet werden, ob ein Programm als Marke profiliert ist“⁴⁷⁴. Dementsprechend kontrollieren die meisten deutschen Free-TV-Sender die Wirkung ihrer Marken in regelmäßigen Image-Umfragen, bei denen die aus Zuschauersicht wahrgenommenen Markenattribute abgefragt werden⁴⁷⁵.

In der Regel finden sich in einem Free-TV-Unternehmen vier verschiedene Markentypen, welche miteinander interagieren und erst durch ihre Gesamtheit den eigentlichen Markenwert des Unternehmens bilden⁴⁷⁶: (1) Sendermarken, (2) Genremarken, (3) Formatmarken und (4) Personenmarken (Abb. 31).

⁴⁷⁴ Heinrich (2002, S. 513).

⁴⁷⁵ Solche Image-Scans werden je nach Sender ca. ein bis vier Mal pro Jahr durchgeführt. Vgl. hierzu Interview mit Dr. Torsten Rossmann, Anhang B17; Interview mit Oliver Reichert, Anhang B15; Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4; Interview mit Stefan Barchfeld, Anhang B3.

⁴⁷⁶ Vgl. Wolff (2006, S. 43 f).

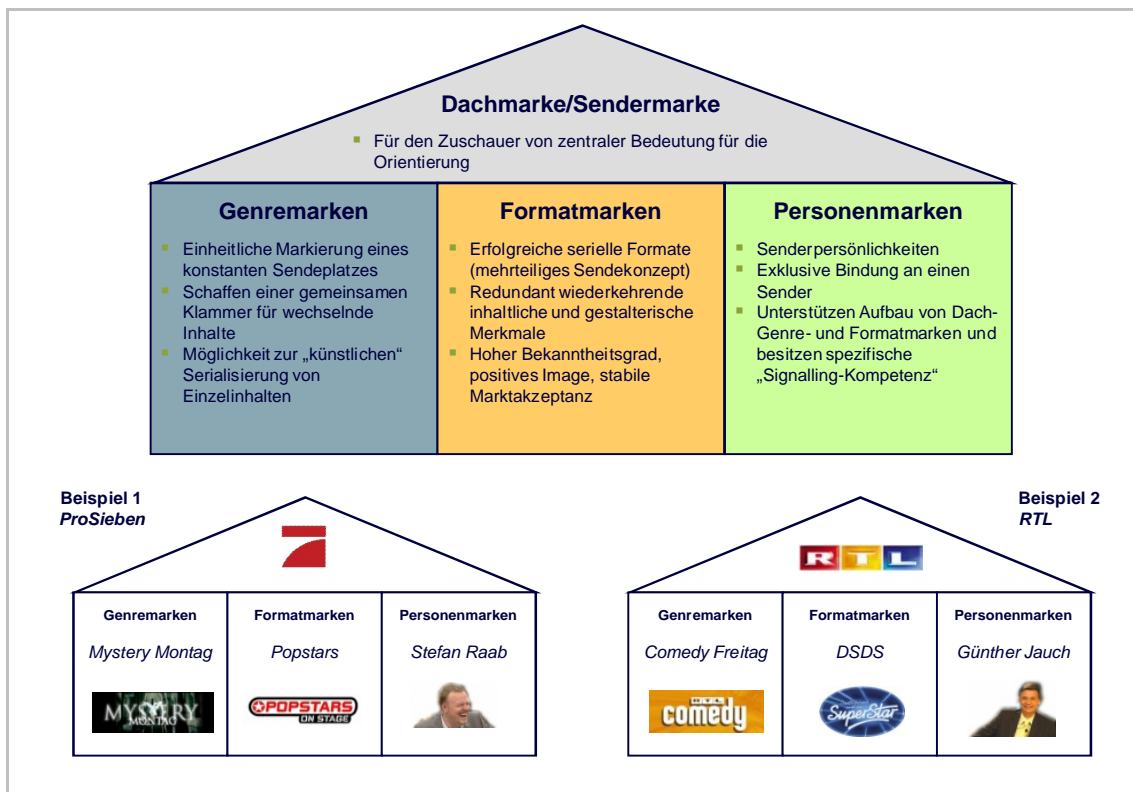


Abbildung 31: Typische Markenarchitektur eines Free-TV-Senders

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolff (2006, S. 43-44))

Die ganzheitliche Orientierung des Markenmanagements eines Fernsehsenders ist in diesem Zusammenhang eine unabdingbare Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Senders. Dem in Abb. 31 dargestellten Bild eines Hauses folgend, kann man im Zusammenhang mit dem Markenmanagement eines Fernsehsenders auch von einer Architektur sprechen, die die klare Form vorgibt und im Kern von verschiedenen Marken und Programmen gefüllt werden muss, die sich entsprechend in die vorgegebene Architektur einfügen.

Auf der Programmebene gibt es fast eine komplette Substituierbarkeit. Dabei kann man zwei Bereiche unterscheiden: Auf der einen Seite gibt es die Architektur, also die Marke eines Fernsehsenders, und auf der anderen Seite gibt es die Programmebene, das Ingenieurswesen eines Fernsehsenders. Natürlich kann ich ohne Ingenieure nicht arbeiten. Ohne die Programmzusammenstellung der einzelnen Produkte kann ich nicht arbeiten. Aber das, was Free-TV-Sender in der Regel anbieten, ist sehr austauschbar. Deshalb muss ich darüber eine Metaebene schaffen. Ich muss eine Architektur bauen, die verständlich und begehrt ist.

Eine klare Architektur vorzugeben und Regeln zu schaffen, an denen sich alle Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit orientieren können, ist eine wichtige Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Markenmanagement. In einigen Sendern werden deshalb detaillierte Vorgaben für die Positionierung der Marken niedergeschrieben und entsprechende Regeln für das Markenmanagement formuliert, welche über die i. d. R. existierenden Corporate Design Handbücher hinausgehen. Ziel dieser Maßnahmen ist die Komplexitätsreduktion des alle Bereiche eines Senders involvierenden Prozesses des Markenmanagements durch eine Regelgeleitetheit.

Es gab aber früher keine Markenpolicen, in denen niedergeschrieben steht, welche Kriterien ein Produkt erfüllen muss, damit es überhaupt bei uns laufen kann. Jetzt gibt es sie. Es gibt Bücher, in denen genau steht, wie die Positionierung der Marke sein soll, wie die Zielsetzung sein soll, etc. Das haben wir von den Markenartikel-Herstellern übernommen, es für uns weiterentwickelt und auch konsequent durchgezogen. Anders geht es nicht, sonst wäre Markenmanagement immer nur eine Bauchentscheidung.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

TV-Markenmanagement ist ein Kreativprozess, der aber genauso mechanisch geführt werden kann wie jeder andere handwerkliche Prozess auch.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Wie beschrieben nimmt die Programmzusammenstellung eine herausragende Rolle im TV-Markenmanagement ein. Während diese aber eher unterschwellig und erst nach einer gewissen Zeit und Konstanz beim Zuschauer zur Wahrnehmung eines eindeutigen Markenbilds beiträgt, gibt es eine Reihe unmittelbar wahrnehmbarer Instrumente des Markenmanagements.

Es gibt sehr viele Instrumente innerhalb des Markenmanagements: Das ist On-Air, das ist Off-Air, das sind Events und die ganze Public Relations. Es gibt also schon eine gewisse Klaviatur an Möglichkeiten, die wir haben, um unsere Marke zu positionieren.

Dr. Torsten Rossmann
Geschäftsführer N24

Am deutlichsten sichtbar für den Zuschauer ist dabei das On-Air-Design. Oft wird in diesem Zusammenhang auch von der „Verpackung“ eines Fernsehsenders gesprochen⁴⁷⁷. „Das Design ist für einen TV-Kanal das, was die Verpackung und der werbliche Auftritt für einen Markenartikel sind – nämlich das nach außen hin sichtbare Signal für

⁴⁷⁷ Vgl. beispielsweise Wirtz (2006, S. 392); Heinrich (2002, S. 518).

die Qualität und Beschaffenheit des Inhalts, Garant für einen Wiedererkennungseffekt und damit Auslöser einer gewissen Treue zum Produkt, und zugleich Transporteur eines emotionalen Images, einer Befindlichkeit, die mit dem Produkt verbunden wird“⁴⁷⁸. Zum On-Air-Design können dabei alle optischen und akustischen Verpackungselemente gezählt werden, die der Zuschauer am Bildschirm wahrnehmen kann⁴⁷⁹. Dazu zählen z. B. Senderlogo und Senderjingles sowie die Gestaltung von Werbetrennungen, Vorschaufenstern, Teasern und Trailern⁴⁸⁰. Im Gegensatz zu herkömmlichen Markenartikeln besteht bei der Verpackung von Fernsehsendern die Möglichkeit, auch mit Hilfe von Audioelementen an einem einzigartigen Markenbild zu arbeiten. Durch einen entsprechenden Senderjingle, der mittlerweile zum Standard bei deutschen Free-TV-Sendern gehört, lässt sich ein eindeutiger Wiedererkennungswert schaffen⁴⁸¹.

Musik ist das am meisten unterschätzte Thema im Markenmanagement von Fernsehsendern. Mit Musik können Sie alles transportieren. Die Musik ist wichtiger als die Farben. (...). Die audiogesteuerte Markenführung ist enorm wichtig. Damit entwickeln Sie Gefühle beim Zuschauer. Sie wirkt unterbewusst und ist noch nachhaltiger. Farben tauchen ja letztendlich überall auf. Rot sehen Sie auch, wenn ein rotes Auto auf der Strasse an Ihnen vorbeifährt. Aber eine bestimmte Musik ist einmalig.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Auch wenn das On-Air-Design im Markenmanagement eine nicht unbedeutende Stellung einnimmt, muss es doch in Bezug auf die Fähigkeit zur langfristigen Markenbildung und Positionierung eines Fernsehsenders als nachrangig zu der Wirkung der inhaltlichen Gestaltung des Programms betrachtet werden. So schreibt *Wolff*: „Denn anders als immer wieder behauptet wird, können weder ein attraktives Branding bzw. Corporate Design (...) ein austauschbares und/oder unattraktives Programm ersetzen“⁴⁸².

Das On-Air Design spielt beim Markenmanagement eine sehr wichtige Rolle, wenn auch eine nachgelagerte Rolle.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

⁴⁷⁸ Karstens und Schütte (2005, S. 224).

⁴⁷⁹ Im Gegensatz zum On-Air-Design bezieht sich das Off-Air-Design auf alle Elemente, die nicht am Bildschirm wahrgenommen werden wie beispielsweise die Gestaltung von Briefköpfen, Publikationen, Plakaten und Anzeigen. Vgl. hierzu Karstens und Schütte (2005, S. 225).

⁴⁸⁰ Vgl. Wirtz (2006, S. 392–393).

⁴⁸¹ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁸² Wolff (2006, S. 8).

Um die Wirkung der Programmzusammenstellung auf die Markenbildung weiter zu verstärken und zu beschleunigen, spielt die On-Air-Promotion der eigenen Programme eine zentrale Rolle. Mit Hilfe von ca. 10- bis 30-sekündigen Programm-Trailern wird in der Regel bereits einige Tage vor Ausstrahlung einer Sendung mit dem Bewerben begonnen. Bei Programm-Highlights wird typischerweise mit einer „Vorab-Version“ die erste Aufmerksamkeit erzeugt, bevor dann mit der „Morgen-Version“ und vor allem mit der „Heute-Version“ die Werbung intensiviert wird⁴⁸³. Durch die intensive Bewerbung besonderer Highlights kann dem Zuschauer auf diese Weise das Gefühl vermittelt werden, dass ein Sender generell besonders attraktive Programminhalte bietet⁴⁸⁴. Mittlerweile bewerben aber gerade die großen Vollprogramme mindestens die Hälfte ihrer Sendungen⁴⁸⁵, während kleinere Sender im Sinne der Profilschärfung und aufgrund der in der Regel geringeren Dichte an wirklichen Programmhilights weniger eigene Programmwerbung schalten.

Die On-Air-Promotion spielt eine elementare Rolle bei der Markenbildung von Fernsehsendern. Auf die On-Air-Promotion kann jeder Sender zurückgreifen und kann damit ein einheitliches „Gefühl“ verkaufen. (...) Mit der Aussteuerung der On-Air-Promotion können Sie das Gefühl vermitteln, dass ein Fernsehsender immer nur Highlights zeigt. Von 2.500 Filmen, die wir ausstrahlen, nehmen wir vielleicht gerade mal 200 in die Kommunikation und vermitteln so das Gefühl, dass bei uns immer nur sensationelle Highlights laufen.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Viele kleine Sender haben ja nicht einmal eine eigene On-Air-Abteilung, sondern machen das mit Freelancern. Dabei ist gerade die On-Air-Promotion ein extrem wichtiges Mittel, um dem Sender ein eigenes Gesicht zu geben und sich vom Wettbewerb abzugrenzen.

Hannes Heyelmann
Geschäftsführer Turner Classic Movies

Bei der Markenführung von Fernsehsendern ist vor dem Hintergrund des intensiven Wettbewerbs mit einer großen Auswahl an Free-TV-Sendern im deutschen Markt nicht nur auf eine inhaltliche Stringenz zu achten, sondern auch auf eine zeitliche Konstanz. Die eindeutige Positionierung einer TV-Marke benötigt eine gewisse Zeit⁴⁸⁶ und sollte

⁴⁸³ Vgl. Heinrich (2002, S. 517).

⁴⁸⁴ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁸⁵ Vgl. Heinrich (2002, S. 517).

⁴⁸⁶ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5, sowie das nachfolgende Kapitel „Die Sendermarke“ (Kap. 3.3.1.2).

nicht durch ständige Änderungen der für das Markenmanagement wichtigen Programmzusammenstellungen und des On-Air- und Off-Air-Designs erschwert werden. Gleichzeitig muss ein Fernsehsender aber auch auf Veränderungen der Marktgegebenheiten, insbesondere des Zuschauergeschmacks, reagieren und nötige Anpassungen vornehmen können. Markenmanagement muss deshalb als laufender Prozess verstanden werden⁴⁸⁷. Es ist zu beobachten, dass Free-TV-Sender über die Jahre neben der kontinuierlichen inhaltlichen Weiterentwicklung auch in regelmäßigen Abständen leichte Änderungen ihrer Verpackung vornehmen und beispielsweise Senderlogo und Senderclaim verändern oder neue Genremarken einführen. Dabei werden die meisten Änderungen eher behutsam durchgeführt, um den Zuschauer nicht durch eine plötzliche Umpositionierung zu irritieren.

Einen Fernsehsender muss man renovieren wie ein altes Hotel. Sie sollten immer state-of-the-art sein, aber die Hotelgäste dürfen nichts von den Umbauten mitbekommen. Veränderungen in der Markenerscheinung eines Fernsehsenders funktionieren auch nicht von heute auf morgen und sollten auch bei einem Fernsehsender ein laufender Prozess sein.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

Markenmanagement ist für jeden Free-TV-Sender enorm wichtig. Man muss das Thema "Marke" sehr ernst nehmen und vor allem auf eine stringente Markenführung achten. Gerade beim Start eines Senders spielt das Thema "Verlässlichkeit" eine große Rolle. Der Sender gibt ein Versprechen ab und das muss konsequent eingehalten werden, sonst geht die Orientierung beim Zuschauer verloren. Und wenn das passiert, verliere ich als Sender Reichweiten, dann verliere ich Marktanteile.

Stefan Barchfeld
Mitglied der Geschäftsleitung DAS VIERTE

Ziel eines jeden Fernsehsenders ist es, eindeutige Positionierungen seiner Marken innerhalb der dichten Fernsehlandschaft in Deutschland zu erlangen. Ist das Markenmanagement erfolgreich, entwickelt der Zuschauer ein ungestütztes Vorstellungsbild einer Fernsehmarke und entwickelt bei der Programmauswahl eine Markenpräferenz⁴⁸⁸. „Der angestrebte Aufbau eines bestimmten Vorstellungsbildes lässt sich als Soll-Positionierung beschreiben.“⁴⁸⁹ Diese ist von der Ist-Positionierung abzugrenzen, welche sich durch „von Marken gespeicherte, durch das Marketing oder durch unmittelbare

⁴⁸⁷ Vgl. Interview mit Hans Demmel, Anhang B8.

⁴⁸⁸ Vgl. Wolff (2006, S. 64).

⁴⁸⁹ Wolff (2006, S. 64).

Erfahrung mit den Marken aufgebauten Gedächtnisinhalte der Konsumenten⁴⁹⁰ ergibt. Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich der in Abb. 32 dargestellte Prozess eines integrierten Markenmanagements im TV-Bereich ableiten.

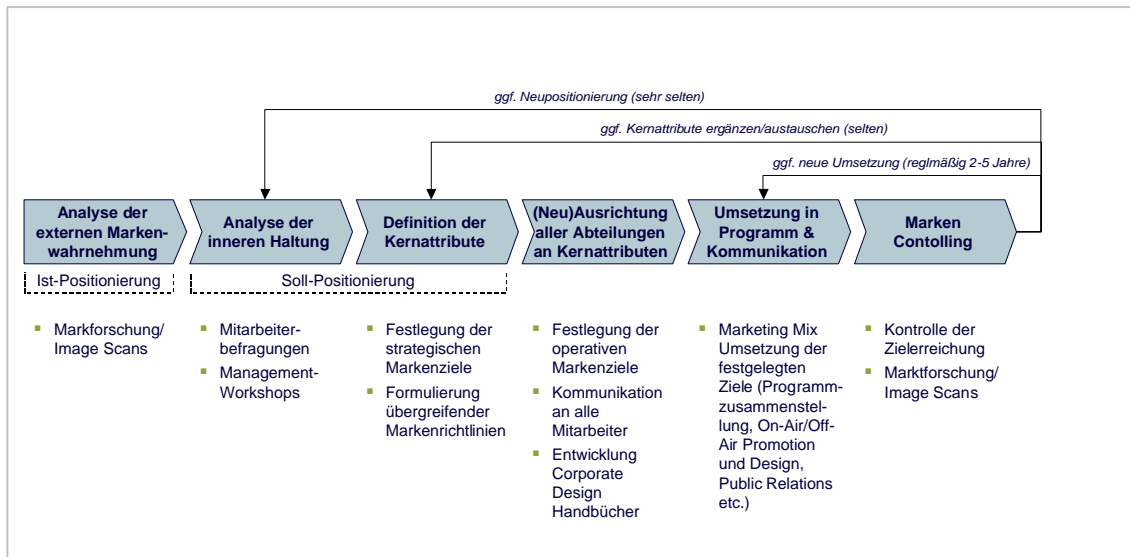


Abbildung 32: Prozess des integrierten TV-Markenmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung)

Mini Case: Markenmanagement bei N24⁴⁹¹

N24 erhält vierteljährig die Ergebnisse von Imageerhebungen mit Werten zu Markenakzeptanz und Markenwahrnehmung. Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Geschäftsleitung sehr genau ablesen, wie die Marke N24 positioniert ist und welcher Handlungsbedarf besteht. Zweimal im Jahr wird darüber hinaus die Marketingkampagne verabschiedet, welche ein wichtiges Steuerelement im Markenmanagement darstellt. Das Design des Senders wird im Schnitt alle anderthalb bis zwei Jahre erweitert, wobei auch hier die abgefragten Werte zur Wahrnehmung von Layout und Design auf Zuschauerseite ausschlaggebend sind. Markenmanagement stellt bei N24 einen permanenten Prozess dar. In den wöchentlich stattfindenden „Häuptlingskonferenzen“, an denen neben dem Geschäftsführer auch der Marketingleiter, der kaufmännische Leiter, die Chefredaktion, die Programmplanung und der Magazinchef teilnimmt, wird regelmäßig über relevante Markenthemen gesprochen.

⁴⁹⁰ Esch (2003, S. 121); vgl. auch Wolff (2006, S. 64).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das Markenmanagement innerhalb eines Fernsehsenders einen hoch komplexen Prozess darstellt, der eine große Zahl von Mitarbeitern und unterschiedliche Teilprozesse⁴⁹² involviert. Gleichzeitig stellt das Markenmanagement eine der wichtigsten Aufgaben innerhalb eines Fernsehsenders dar und führt im Idealfall zu einer deutlichen Differenzierung des Unternehmens von der Konkurrenz. Diese hohe Fähigkeit zur Nutzenstiftung in Kombination mit der aufgrund der Komplexität des Prozesses nicht vorhandenen Möglichkeit zur direkten Imitation und Substitution eines spezifischen Markenmanagements macht dieses zu einer bedeutenden Kernressource von Free-TV-Unternehmen. Als Dachmarke stellt die Sendermarke die übergreifende Marke eines Free-TV-Senders dar, die alle Submarken in sich vereint und wesentlich zur Orientierung des Zuschauers beiträgt. Diese herausragende Bedeutung der Sendermarke und die damit einhergehende Eigenschaft als strategischer Vermögenswert und Kernressource eines Free-TV-Unternehmens sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

3.3.1.2 Die Sendermarke

Im Gegensatz zum Markenmanagement, welches im Wesentlichen die Fähigkeit des Markenaufbaus und der laufenden Markenführung umschreibt, handelt es sich bei der Kernressource der Sendermarke um einen strategischen Vermögenswert. Wenngleich auch sie sich in ihrer Beschaffenheit und ihrem Erscheinungsbild durchaus über die Zeit wandelt, stellt die Kernressource der Sendermarke keinen laufenden Prozess dar, sondern ist als ein bestehender immaterieller Vermögensgegenstand des Unternehmens zu betrachten⁴⁹³. Die Bedeutung der Sendermarke wurde bereits im vorangegangenen Kapitel in Grundzügen thematisiert. Als übergreifende Dachmarke eines Fernsehsenders vereint sie zahlreiche Submarken in sich und besitzt im Idealfall eine herausragende

⁴⁹¹ Die Inhalte des *Mini Case* beruhen auf dem Interview mit Dr. Torsten Rossmann, Anhang B17.

⁴⁹² Als Teilprozesse können beispielsweise bereichsübergreifende strategische Marken-Workshops oder die Planung und Ausführung der On-Air-Promotion genannt werden.

⁴⁹³ Zur genaueren Abgrenzung der Begriffe Kernkompetenz und Strategischer Vermögenswert siehe Kap. 2.1.2.2.

Signalfunktion für den Zuschauer. In diesem Zusammenhang werden gerade die großen, etablierten Sendermarken oft als Leuchttürme in der deutschen Fernsehlandschaft bezeichnet, welche eine hohe Anziehungskraft auf den zappenden Zuschauer besitzen⁴⁹⁴.

Ich halte die Sendermarke für das wichtigste Asset, über das ein TV-Sender verfügt.

Dr. Andreas Weinek
Geschäftsführer The History Channel

Wir stellen eines fest: Je mehr TV-Sender es im Markt gibt, desto konzentrierter bleiben die Zuschauer bei den etablierten Marken. In den frühen 90er Jahren, als es vielleicht gerade mal zwölf Sender gab, gab es ja bereits dieses berühmte „Relevant Set“ der Sender, die von den Zuschauern die meiste Zeit eingeschaltet wurden. Das waren damals fünf Sender. Mittlerweile haben wir eine Unmenge an Sendern, aber die Zahl der relevanten Sender ändert sich so gut wie überhaupt nicht. Vielleicht liegt die Zahl jetzt statistisch nicht mehr bei fünf, sondern bei 5,7, aber ein großer Unterschied ist nicht zu erkennen. Die Zuschauer haben gelernte Erfahrungen mit bestimmten Sendermarken und bleiben deshalb auch bei diesen Sendern, solange sie dort ordentlich bedient werden.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

Sendermarken besitzen eine Markenpersönlichkeit und lassen sich mit Kernattributen beschreiben. Wie erinnerlich, spielt bei einem Fernsehsender ein ganzheitliches, sowohl nach außen als auch nach innen gerichtetes Markenmanagement eine große Rolle. Die Sendermarke stellt vor diesem Hintergrund im optimalen Fall das zentrale Ergebnis eines solchen ganzheitlichen Markenmanagements dar und ist deutlich mehr als nur ein Name oder Logo. *Blasberg* verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „Bedeutung“ eines Fernsehsenders, welche den eigentlichen Wert eines Senders bestimmt⁴⁹⁵. Weniger die reinen Kennzahlen eines Free-TV-Senders sind demnach für die Ermittlung des Wertes eines Senders ausschlaggebend, als vielmehr die Bedeutung, die er in den Augen der Zuschauer besitzt⁴⁹⁶.

⁴⁹⁴ Vgl. bspw. die Aussage von *Peter Christmann*, bis zum Jahr 2008 Sales und Marketing Vorstand der *ProSiebenSat.1 Media AG*: „Free-TV bleibt auch in digitalen Zeiten das kollektive Lagerfeuer“. Vgl. *Feldmeier (2006)*. *Anke Schäferkordt*, Geschäftsführerin RTL, äußert sich ähnlich: „Die großen Free-TV-Programme werden in der digitalen Welt wie Leuchttürme sein, an denen sich die Zuschauer orientieren werden“. Vgl. *Eck (2006)*.

⁴⁹⁵ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁴⁹⁶ Bedeutung ist jedoch ein vergleichsweise unscharfer Begriff, der sich nur schwer operationalisieren und messen lässt. Allerdings spielt die Emotionalität im Zusammenhang mit Marken und deren Markenpersönlichkeit wie beschrieben eine wichtige Rolle. Auch diese lässt sich nicht quantitativ messen. Insofern wird an dieser Stelle der Begrifflichkeit von Blasberg gefolgt, ohne den Begriff weiter zu analysieren.

Ich verstehe bis heute nicht, warum sich die meisten Menschen so schwer tun, zu verstehen, dass man einen Fernsehsender nicht anhand von Zahlen bewerten kann. Nehmen Sie als Beispiel die beiden Sender Sat.1 und ProSieben und schauen Sie sich die wesentlichen Kennziffern an: Beide haben ca. 10 % Marktanteil, beide haben ca. 300 Mitarbeiter und beide machen ca. 700 Mio. Euro Umsatz im Jahr. Und jetzt verkaufen Sie die beiden Unternehmen mal singularär auf dem Markt. Dann bekommen Sie für ProSieben den dreifachen Preis, den Sie für Sat.1 erhalten. Warum ist das so, wenn doch die Zahlen angeblich so wichtig sind? Im Free-TV gibt es nur ein einziges wirkliches Gut: die Bedeutung eines Fernsehsenders. Die ist natürlich deutlich schwieriger messbar als ein Marktanteil oder eine Umsatzrendite, aber sie ist der eigentliche Wert des Unternehmens.⁴⁹⁷

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Eine solche Bedeutung kann man nur mit erheblichem Ressourcen- und Zeitaufwand aufbauen. Dementsprechend haben gerade die großen Sender ihre Marken mit großem finanziellen Aufwand über die Jahre etabliert⁴⁹⁸. Diese langwierige Aufbauarbeit, die in einem vom Zuschauer gelernten Senderimage mit einer mehr oder weniger eindeutigen Positionierung resultiert, macht die Sendermarke eines Free-TV-Senders zu einer u. a. aufgrund der Ineffizienz der Zeitkompression schwer zu imitierenden Kernressource.

Die Sendermarken haben sich über viele Jahre entwickelt und haben mittlerweile ein sehr präzises Image. Der Zuschauer hat beim ZDF ein gewisses Bild vor Augen, genauso wie er von RTL oder ProSieben ein bestimmtes Bild hat. Die Marken sind schon relativ klar positioniert. Das wurde über Jahre in die Köpfe der Zuschauer gehämmert. Dort hat jede Marke ihr eigenes Qualitätsversprechen.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

Eine Sendermarke aufzubauen oder umzupositionieren ist ein relativ langwieriger Prozess. Sie können nicht einfach einen Schalter umlegen und ab morgen ein anderes Image haben. Die Neupositionierung einer Sendermarke dauert ungefähr fünf Jahre, wenn sie nachhaltig sein soll. Das ist ein Richtwert, an dem man sich orientieren kann.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

⁴⁹⁷ An dieser Stelle sei allerdings darauf hingewiesen, dass sich die Bewertung eines Unternehmens natürlich (auch) nach den wesentlichen Kennziffern richten muss und es durchaus auch bei Unternehmen mit zum Zeitpunkt der Bewertung ähnlichen Kennziffern aufgrund eines unterschiedlichen zu erwartenden zukünftigen Cashflows zu signifikant voneinander abweichenden Bewertungen kommen kann. Der zu erwartende zukünftige Cashflow lässt sich zumindest in Teilen mit der aktuellen Bedeutung eines Fernsehsenders begründen.

⁴⁹⁸ Vgl. Detecon (2003, S. 187).

Der Aufbau einer einheitlichen Sendermarke ist vergleichsweise komplex, weil „das Programm ein Produktsortiment von täglich wechselnden Inhalten ist, im Gegensatz z. B. zu *Nivea-Creme*, die seit 50 Jahren praktisch unverändert ist“⁴⁹⁹. Eine starke Sendermarke mit eindeutiger Positionierung kann deshalb nur durch eine integrierte Markenführung mit klaren Vorgaben und Richtlinien bezüglich der zu vermittelnden Kernattribute aufgebaut werden, wie sie bereits im vorangegangenen Unterkapitel erläutert wurde.

Bei jeder Sendung muss man immer wieder überprüfen, ob sie die vorgegebenen Maßgaben erfüllt und ob sie zu den Kernattributen der Sendermarke passt. Die Kernattribute von Tele 5 sind beispielsweise Glamourösität, Anspruch und Vertrautheit. Bei jedem Kommunikationsprozess müssen Sie darauf achten, ob er die festgelegten Kernattribute der Sendermarke unterstützt, sei das ein Promotion-Trailer, eine Pressemitteilung oder ganz allgemein die Einstellung der Mitarbeiter des Senders. Als Fernsehsender stellt man Kommunikation her und mit den festgelegten Attributen der Marke kann ich diese Kommunikation entsprechend aussteuern.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Wie rememberlich, ist die eindeutige Positionierung für einen Fernsehsender und seine Sendermarke im wettbewerbsintensiven deutschen TV-Markt von zentraler Bedeutung. Positionierungen lassen sich dabei an vielen Kriterien festmachen. Auf einer sehr allgemeinen Ebene kann man TV-Sender anhand ihrer inhaltlichen und ihrer demographischen Ausrichtung auf den Gesamtmarkt oder eine Nische unterscheiden⁵⁰⁰.

Mini Case: *We love to entertain you*⁵⁰¹

Im September 2003 wurde der damaligen *ProSieben*-Claim „Entertainment XXL“ durch „*We love to entertain you*“ abgelöst. Das Artwork der XXL-Kampagne mit riesigen Buchstaben in einer amerikanischen Großstadt wirkte zu bedrohlich und der zugrunde liegende Absolutheitsanspruch zu kalt. Mit der *We love*-Kampagne wurde ein deutlich emotionaleres und wärmeres Gefühl vermittelt. Die Entstehung ist dabei auch unmittelbar auf die Mitarbeiterschaft des Senders zurückzuführen. Es handelt sich bei „*We love to entertain you*“ nicht um einen bloßen Senderclaim, sondern um

⁴⁹⁹ Heinrich (2002, S. 510).

⁵⁰⁰ Neben diesen sehr allgemeinen Positionierungskriterien gibt es zahlreiche weitere verwendete Kriterien wie beispielsweise den Grad der Erlebnisorientierung und den Grad der Kulturorientierung eines Fernsehsenders. Vgl. für eine solche Positionierungskarte Buß und Neuwöhner (2003, S. 112).

⁵⁰¹ Vgl. im Folgenden sofern nicht anders gekennzeichnet Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

eine Haltung und Kultur innerhalb des Unternehmens. Als an der U-Bahn Station am Senderstandort in Unterföhring ein Werbeplakat mit Hunderten ProSieben Mitarbeitern in einem weißen T-Shirt mit dem Aufdruck „We love“ aufgehängt wurde, gab es innerhalb des Senders einen Ansturm auf die Textilien. Die Einführung des neuen Claims hatte auf diese Weise auch einen starken Effekt der Mitarbeiterbindung. Nach außen entwickelte sich mit der verkürzten Version „We love“ schnell eine eigenständige Lifestyle-Marke⁵⁰². Mittlerweile hat *ProSieben* mit seiner erfolgreichen „zweiten Sendermarke“ ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb der deutschen Senderlandschaft⁵⁰³.

Bei der Positionierung einer Sendermarke spielt auch der Senderclaim eine wichtige Rolle. Blasberg vermeidet dabei bewusst den Ausdruck „Claim“ und spricht stattdessen von der „Haltung“ eines Fernsehsenders.

Es ist eben nicht nur ein Claim, sondern eine ganze Haltung. Die meisten anderen Sender haben doch fast alle ihre Claims nicht gehalten. Ein Claim ist nur eine Kampagne, die sich verbraucht und irgendwann wieder vorbei ist. Dann müssen sie wieder etwas Neues machen. Eine Haltung ist von Dauer. „We love to entertain you“ kann ProSieben behalten, bis sie abschalten. Es ist enorm wichtig, nicht nur nach außen zu schauen, sondern erst mal auch in das Unternehmen hinein. Sie müssen darauf achten, was Ihnen die Mitarbeiter sagen und wie die Haltung im Unternehmen ist.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Der Senderclaim sollte demnach glaubhaft formuliert sein. Im Idealfall erzeugt er eine emotionale Bindung und wirkt auf den Zuschauer anziehend⁵⁰⁴. Die Verwendung eines Senderclaims um jeden Preis sollte dabei vermieden werden. „Mehrere Sendermarken in Deutschland sind nicht direkt mit einem prominenten Claim verbunden – und funktionieren trotzdem. Bestes Beispiel dafür ist *VOX*, das weitgehend ohne Claim operiert und dennoch der Sender mit dem größten Wachstum der vergangenen Jahre war.“⁵⁰⁵ Auf der anderen Seite zeigt das Beispiel *ProSieben*, wie sehr auch ein Senderclaim zu einem

⁵⁰² Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2004).

⁵⁰³ Vgl. Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4.

⁵⁰⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5. Sat.1 hatte beispielsweise das Problem, dass der im Jahr 2004 eingeführte Senderclaim „Sat.1 zeigt’s allen.“ zu aggressiv und überheblich auf den Zuschauer wirkte und trennte sich im Jahr 2007 wieder von ihm. Vgl. Lückérath (2007c); Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

⁵⁰⁵ Lückérath (2007c).

eindeutigen Differenzierungsmerkmal werden kann. Abb. 33 gibt einen Überblick über die Sendermarken und Claims deutscher Free-TV-Sender.



Abbildung 33: Überblick über Sendermarken und Claims deutscher Free-TV-Sender

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Baumgarth (2008, S.282))

Unerlässlich ist dagegen das Senderlogo, dass als zentrales Design-Element eines Fernsehsenders „im Idealfall zu einem Indikator für Inhalte und Auftreten des damit bezeichneten Kanals“⁵⁰⁶ wird. Das Senderlogo stellt dementsprechend eine der weitreichendsten Design-Entscheidungen eines Senders dar, welche häufig bereits eine Vorentscheidung über alle übrigen Aspekte des On-Air- und Off-Air-Designs darstellt. Denn das Senderlogo muss mit allen anderen Elementen zusammenpassen und die im Logo verwendeten Farben stellen oftmals das Grundgerüst für das übrige Design dar⁵⁰⁷. Wie in vielen Fällen der Senderclaim, so wird auch das Senderlogo in seinem Erschei-

⁵⁰⁶ Karstens und Schütte (1999, S. 272).

⁵⁰⁷ Vgl. Karstens und Schütte (1999, S. 272).

nungsbild bei den meisten Sendern in unregelmäßigen Zeitintervallen überarbeitet. Gab es zu Beginn des dualen Systems dabei auch einige Beispiele für einen kompletten Austausch eines Senderlogos, so sind die Veränderungen in den vergangenen Jahren eher unauffälligerer Natur. Die zuvor beschriebene Konstanz im Markenmanagement stellt auch für die Sendermarke und ihr Logo einen wichtigen Aspekt dar. Dennoch müssen auch in Bezug auf das Logo von Zeit zu Zeit Anpassungen an den aktuellen Zuschauergeschmack und die ggf. veränderte inhaltliche Ausrichtung eines Senders vorgenommen werden. In manchen Fällen, so scheint es, liegt die Motivation für einen Designwechsel auch in einem Führungswechsel an der Senderspitze begründet⁵⁰⁸.

Es ist so ein typisches Verhalten in der TV-Branche, dass ein neuer Senderchef auch immer ein neues Logo und Design für den Sender einführen will. Das haben wir hier bewusst nicht gemacht, wir müssen uns niemandem beweisen.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

Ich glaube, es gibt keine Gesetzmäßigkeit, die da lautet: Man muss alle zwei Jahre den Claim und das Design ändern. Es gibt immer die böse Behauptung: Ein neuer Geschäftsführer, ein neues Design. Das sehe ich anders. Ich muss mich nicht über ein neues Design definieren. Sondern wir müssen unser Programm so ausrichten, dass unsere Zuschauer es akzeptieren.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

In Abb. 34 ist die Entwicklung der Senderlogos verschiedener Free-TV-Sender über die Zeit abgebildet. Darin werden beispielsweise auch die radikalen Änderungen der Senderlogos von *RTL* und *kabel eins* zu Beginn ihrer Sendergeschichte deutlich, als sich die privaten Sender auch inhaltlich noch im Selbstfindungsprozess befanden. Die Veränderungen in den darauffolgenden Jahren fielen hingegen weniger radikal aus.

⁵⁰⁸ Interview mit Hans Demmel, Anhang B8.

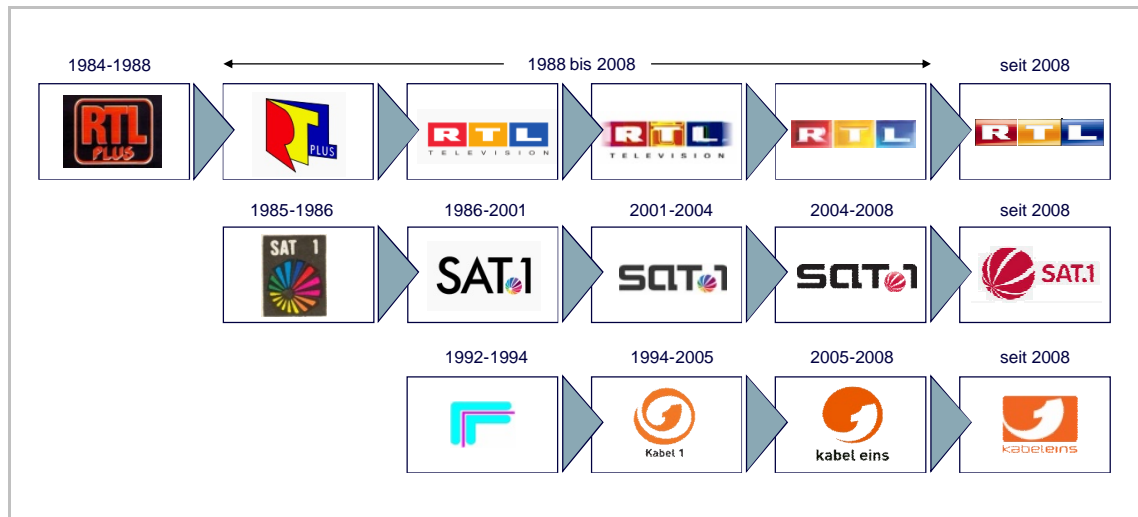


Abbildung 34: Entwicklung ausgewählter Free-TV-Sendermarken über die Zeit

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Sendermarke im wettbewerbsintensiven deutschen Free-TV-Markt ein sehr wichtiges Differenzierungsmerkmal darstellt und im Idealfall eine hohe Strahlkraft auf alle Programme und Produkte eines Free-TV-Unternehmens aufweist.

Die Sendermarke ist immer der Leuchtturm, von dem alle Zusatzangebote profitieren.

Diana Schardt
Leiterin Business Development kabel eins

Sie besitzt damit eine hohe Fähigkeit zur Nutzenstiftung. Aufgrund der langen Zeitdauer und der dahinter liegenden komplexen Prozesse, welche ein Sender benötigt, um beim Zuschauer ein eindeutiges Vorstellungsbild einer Sendermarke zu verankern, stellt die Sendermarke einen bedeutenden strategischen Vermögenswert und eine Kernressource deutscher Free-TV-Unternehmen dar. Wie erinnerlich, nimmt die Programmzusammenstellung beim Markenaufbau eine wichtige Rolle ein. Nur über attraktive und exklusive Programminhalte kann sich ein Free-TV-Sender langfristig Marktanteile sichern und sich von der Konkurrenz abheben. Im folgenden Kapitel werden deshalb die Bewegtbildinhalte und Formatmarken in ihrer Eigenschaft als Kernressource eines Fernsehsenders näher erläutert.

3.3.1.3 Attraktive Bewegtbildinhalte und Formatmarken

Ohne Bewegtbildinhalte gäbe es kein Fernsehen. Sie sind das Kernprodukt eines Fernsehsenders und damit ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es gibt einen unverkennbaren Zusammenhang zwischen Zuschauermarktanteil und der Qualität des Programms eines Fernsehsenders⁵⁰⁹. So bedeutend die der Ausstrahlung von Inhalten vor- und nachgelagerten Prozesse eines Fernsehsenders sind, ist auch zu berücksichtigen: Ohne die Inhalte wären diese Prozesse überflüssig, bräuchte man kein Markenmanagement, keine Sendermarke und auch kein Werbezeitenvertrieb. Die Inhalte sind das Herzstück eines jeden Free-TV-Senders. Mit einem Anteil von ca. 50 % dominieren die Programmkosten klar die Kostenstruktur eines Fernsehsenders⁵¹⁰. Ohne die Inhalte wäre auch das Thema der vorliegenden Arbeit hinfällig, denn es gäbe keine Basis, von welcher Free-TV-Sender in andere Bereiche diversifizieren könnten.

Ich glaube, dass es extrem wichtig ist, dass man in diesen neuen Diversifizierungsmärkten gut unterwegs ist. Aber wir müssen aufpassen, dass wir nicht schon wieder eine Blase bauen, indem wir wieder alles zu schön reden und ständig sagen: „Online ist der Hammer und IPTV erst, etc.“. Ich glaube, Content ist und bleibt der eigentliche Hammer. Content ist das, was man haben muss, damit man auf allen Datenautobahnen mitspielen kann.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Ohne Rechte an attraktiven Inhalten kommen wir in fast keinem unserer Bereiche weiter.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Attraktive Bewegtbildinhalte gehören auch zu unseren Kernressourcen und sind gerade für das Thema Diversifikation besonders wichtig.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Wie im Fortgang der vorliegenden Untersuchung weiter zu präzisieren, werden die Inhalte eines Fernsehsenders mittlerweile über verschiedene Kanäle ausgewertet und erhalten dadurch noch mehr Gewicht innerhalb eines Free-TV-Unternehmens. So weist auch *Peter Cristmann*, bis zum Jahr 2008 Sales- und Marketing-Vorstand der *ProSiebenSat.1 Media AG*, darauf hin, dass „der Wettbewerb des 21. Jahrhunderts (...) schließ-

⁵⁰⁹ Vgl. Detecon (2003, S. 64).

lich auf dem Feld der audiovisuellen Inhalte entschieden (wird). Sie sind der Treibstoff aller Initiativen. Digital-TV, Internet, Mobile – wir brauchen Content, um ihn über alle Plattformen zu ziehen.“⁵¹¹

Der Einkauf bzw. die Produktion von Inhalten ist sehr kostenintensiv und stellt aufgrund der hohen Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens eine der zentralen Aufgaben des TV-Managements dar. Abb. 35 gibt einen Überblick über die typischen Produktions- bzw. Lizenzkosten für Free-TV-Inhalte unterschiedlicher Genres.

Mit das Teuerste bei einem Fernsehsender ist die Produktion von Inhalten. Früher konnte man diese Inhalte nur einmal oder wenige Male im klassischen Free-TV verwenden. Mittlerweile kann man die Inhalte mehrfach auswerten, sei es im Video-on-Demand Bereich, im Pay-TV, im Internet, usw.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

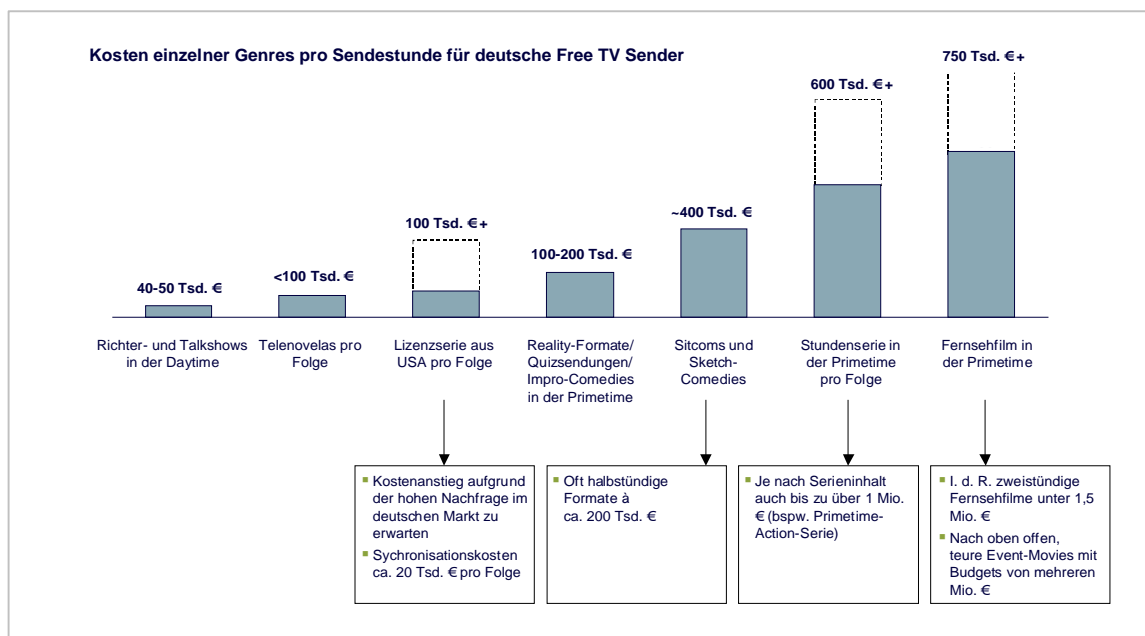


Abbildung 35: Typische Produktions- und Lizenzkosten ausgewählter Free-TV-Inhalte

⁵¹⁰ Vgl. Detecon (2003, S. 64).

⁵¹¹ Feldmeier und Krüger (2007).

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Schawinski (2007, S. 183-185))

Die Vernetzung der strategischen Programmplanung und des Programmeinkaufs spielt eine wichtige Rolle für die effiziente Inhaltbeschaffung. Dabei sollte es immer das Ziel der Programmplanung und des Programmeinkaufs sein, möglichst attraktive Inhalte und hochwertige Formatmarken für den Sender auszuwählen. Wie erläutert, sollten sich die gesendeten Inhalte und die beworbenen Formatmarken dabei an dem angestrebten Markenbild des Senders orientieren und das Programmkonzept in sich stimmig sein.

Formatmarken müssen immer die generelle Aussage des Senders stützen oder so einzigartig sein, dass sie den Sender noch mal neu beeinflussen. Sex and the City war z. B. so ein Format, wobei das auch erst nach der dritten Staffel ein Erfolg geworden ist. Davon war es erst mal fremd und seltsam und der Sender musste sich erst mal darauf einlassen. Im Nachhinein sieht das alles immer so eindeutig aus. Aber wenn man bei den LA Screenings sitzt und sich so ein Format anschaut, dann ist die Unsicherheit groß. Da sitzt Du als Mann, schaust Dir diese Serie mit drei Frauen an, von denen Du keine kennenlernen wolltest, und fragst Dich: „Ist das etwas, was im Jahr 2004 nach Deutschland passt?“. Das kann Ihnen kein Mensch beantworten, das ist nur ein Gefühl. Aber Sie können sehr wohl beantworten, ob Ihre Kernattribute und Ihre Kernbedürfnisse abgedeckt sind. Ist das Format eine programmliche Innovation? Kann man damit vielleicht eine neue Kultur schaffen? Ist es neu, jung, heiß? Das war alles abgedeckt, also passte das Format zu ProSieben. Auch da gab es wieder so eine Liste, an der man sich orientieren konnte. ProSieben war klar abgegrenzt: es war jung, frisch, heiß. Das Format passte.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Insbesondere die großen Free-TV-Sender sind auf starke Formatmarken angewiesen. Es reicht nicht allein aus, attraktive Inhalte zu bieten. Letztendlich hängt die „Attraktivität“ einer Sendung von subjektiven Kriterien ab und lässt sich nicht ohne weiteres verallgemeinern, wenngleich es einige allgemeine Eigenschaften wie beispielsweise das Mitwirken bekannter Stars, eine erfolgreiche vorangegangene Kinoauswertung oder die Auszeichnung mit renommierten Preisen gibt, die eine erfolgreiche Fernsehauswertung wahrscheinlicher machen⁵¹². Etablierte Formatmarken bringen Stabilität in das Fernsehgeschäft und sichern einem Sender wiederkehrende Marktanteile.

⁵¹² Zu den Erfolgsfaktoren von Spielfilmen siehe auch Hennig-Thurau und Wruck (2000).

Wenn Sie es nicht schaffen, Formatmarken aufzubauen, wird es sehr schwierig für einen Fernsehsender. Das kann man zurzeit bei Sat.1 beobachten.

Dr. Marcus Englert
Vorstand New Media & Diversification ProSiebenSat.1

Im Zuge der Eigentümerwechsel und personellen Veränderungen an den Spitzen einiger deutschen Free-TV-Sender in den vergangenen Jahren wird immer häufiger der Vorwurf laut, dass man den Programmbereich vernachlässige und unter dem auferlegten Kostendruck die Qualität der Fernsehinhalte zu leiden hat⁵¹³. Tatsächlich ist zu beobachten, dass den schillernden Fernsehmanagern der Pionierzeit des privaten Fernsehens inzwischen eher nüchterne Manager gefolgt sind, die einen weniger experimentierfreudigen und eher analytisch-rational geprägten Führungsstil aufweisen. *Dr. Hahn* führt dies vor allem auf das fortgeschrittene Reifestadium zurück, in dem sich der deutsche Free-TV-Markt befindet⁵¹⁴. In einem Markt mit vergleichsweise geringen Wachstumsaussichten liegen die Prioritäten einiger Sender eher im Bereich der Kostenoptimierung als im Bereich der Programminvestitionen.

(...) Das geht einher mit der öffentlichen Beschwerde, dass die Inhalte qualitativ immer schlechter werden, weil das TV-Geschäft durch den Einfluss von Finanzinvestoren immer stärker Margengetrieben ist. Dieser Kostendruck ist deshalb vorhanden, weil die Unternehmen oft schon auf einem relativ hohen Bewertungsniveau erworben wurden und trotzdem noch attraktiver für einen zukünftigen Investor gemacht werden müssen. Man sieht ja, wie sehr manche Unternehmen unter Druck stehen und wie sehr auch die Inhalte darunter leiden.

Victor Elias
Director Strategy Premiere AG

Der deutsche Free-TV-Markt ist kein deutlicher Wachstumsmarkt mehr, sondern ein reifer Markt. Deshalb geht es hier vor allem um interne Optimierung der Unternehmen. Ich glaube ehrlich gesagt, dass kaum ein Unternehmen einen zweiten Finanzinvestor verträgt. In diesem Zusammenhang halte ich so manche Entwicklung im deutschen Free-TV-Markt für schwierig. Es stimmt auch, dass es einen Wechsel an den Spitzen der großen TV-Unternehmen gegeben hat hin zu vielleicht auf den ersten Blick eher nüchternen Managern. (...) Natürlich können die meisten ein Unternehmen aus industrieller Sicht effizient führen. Aber die Bedeutung von Content darf man nicht unterschätzen. Wenn ich einmal zu viel gespart habe, komme ich nur schwierig aus der Ecke wieder heraus. Dort sehe ich durchaus ein Risiko.

Dr. Dieter Hahn
Ehemaliger Vorstand ProSieben

⁵¹³ Vgl. Interview mit Victor Elias, Anhang B9.

⁵¹⁴ Vgl. Interview mit Dr. Dieter Hahn, Anhang B11.

Da „Qualität“ ein dehnbarer Begriff ist, lässt sich der Vorwurf einer qualitativen Verschlechterung des privaten Free-TV-Programms nicht eindeutig klären⁵¹⁵. Allerdings zeigt z. B. der Blick in andere Länder, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den in das Programm getätigten Investitionen und dem Zuschauermarktanteil eines Fernsehsenders gibt (Abb. 36).

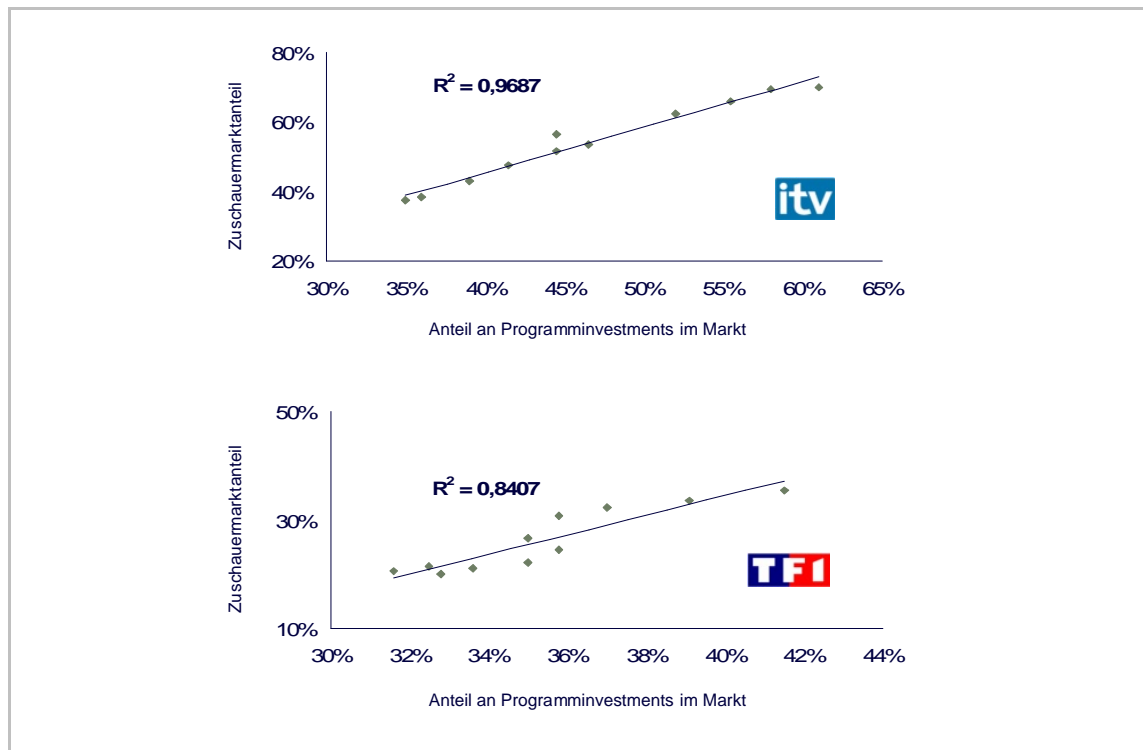


Abbildung 36: Korrelation zwischen Zuschauermarktanteil und Anteil des Programminvestments an den gesamten Programminvestments im jeweiligen Markt am Beispiel *itv* und *TF1*

(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf JPMorgan (2005, S. 27-28))

Die Frage nach dem Potenzial zur Nutzenstiftung von attraktiven Bewegtbildinhalten und Formatmarken lässt sich damit beantworten: Von ihnen hängt der Zuschauermarktanteil eines Fernsehsenders, welcher ausschlaggebend für die zu erwirtschaftenden Werbeumsätze ist, unmittelbar ab. Dennoch bleibt die berechtigte Frage, in wie weit

⁵¹⁵ Hierzu bedarf es zunächst einer Operationalisierung des Begriffs der Qualität im Zusammenhang mit Fernsehinhalten, um dann auf einer immer noch sehr abstrakten Ebene die qualitative Verschlechterung des Fernsehprogramms zu untersuchen. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und ist für den weiteren Gang der Untersuchung auch nicht erforderlich.

Inhalte und Formatmarken eine Kernressource eines Free-TV-Senders im Sinne der in Kap. 2.1.2 aufgestellten Definition darstellen, obwohl sie im Vergleich zu den bislang diskutierten Kernressourcen „Markenmanagement“ und „Sendermarke“ auf dem Beschaffungsmarkt eingekauft werden und somit vergleichsweise einfach durch die Konkurrenz imitiert werden können. Hierzu erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Bezugsquellen für Fernsehinhalte näher zu betrachten.

Bei der Beschaffung von Fernsehinhalten sind drei wesentliche Bezugsquellen zu unterscheiden: der Lizenzeinkauf, die Auftragsproduktion und die Eigenproduktion⁵¹⁶.

Ein großer Teil der Lizenzeinkäufe geschieht über sogenannte Output-Deals mit den großen Filmstudios⁵¹⁷. Dabei gehen die deutschen Free-TV-Sender einerseits eine Verpflichtung zur Abnahme der von einem Studio in einem gewissen Zeitraum produzierten Lizenzware ein, andererseits sichern sie sich dadurch aber in der Regel auch über einen längeren Zeitraum die exklusiven Free-TV-Verwertungsrechte an dem Material. Nonnenmacher schreibt in diesem Zusammenhang: „Im Rahmen von Output-Deals erwirbt der Sender die Rechte für alle Produktionen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums von der Produktionsfirma produziert werden. Exklusive Rechte werden dabei zum Wettbewerbsvorteil, da neue Formate schnell imitiert werden. Neue Sender im Markt haben folglich einen beschränkten Zugang zum Beschaffungsmarkt“⁵¹⁸. Abb. 37 zeigt beispielhaft einen Zyklus eines Output-Deals, wie er des Öfteren zwischen US-Studios und deutschen Free-TV-Sendern abgeschlossen wird.

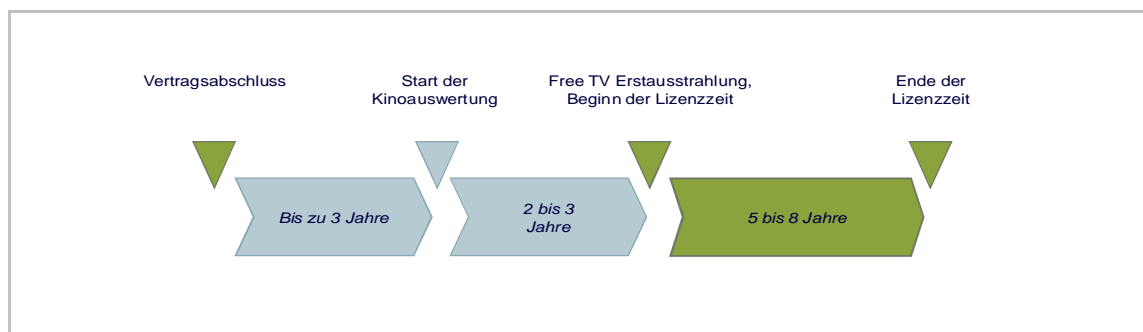


Abbildung 37: Typischer Zyklus eines Output-Deals

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁵¹⁶ Vgl. Detecon (2003, S. 69).

⁵¹⁷ Vgl. Detecon (2003, S. 69).

⁵¹⁸ Nonnenmacher (2008, S. 3) und die dort genannten Quellen.

Durch die beiderseitige vertragliche Bindung besteht für die Free-TV-Sender eine Sicherheit, welche für die mittel- bis langfristige Programmplanung sehr wichtig ist. Eine allgemeingültige Dauer der Nutzungsrechte für eingekauftes Lizenzmaterial lässt sich nicht feststellen, da diese sehr stark je nach Art und Umfang der Verträge variiert. Als grober Richtwert ist ein Fünfjahreszeitraum zu nennen⁵¹⁹.

Die neuen Output-Deals gehen alle länger. Aber wenn man alle möglichen Quellen einberechnet, würde ich schätzen, dass es ca. 5 Jahre sind.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Dauer und Umfang der Nutzungsrechte sind je nach Programm natürlich total unterschiedlich. Als grobe Daumenregel kann man aber sagen, dass für die Programme in der Daytime in der Regel umfangreichere Nutzungsrechte beim Sender liegen als in der Primetime. Je zentraler die Programme sind und je näher sie an bzw. in die Primetime rücken, desto weniger Nutzungsrechte liegen oft beim Sender.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Die Exklusivität der Output-Deals und Package-Deals mit den US Studios bzw. mit Rechteinhabern bedeutet für Free-TV-Sender einen Schutz davor, dass die Konkurrenz mit den gleichen Inhalten die eigene Programmstrategie kopiert und den eigenen auf besonders attraktive Inhalte zurückzuführenden Wettbewerbsvorteil zu Nichte macht. Auch die Substituierbarkeit kann allgemein als gering eingestuft werden, da viele Inputfaktoren der Fernsehinhalte wie beispielsweise Star-Schauspieler oder renommierte Regisseure kaum ersetzbar sind⁵²⁰.

Neben den Lizenzeinkäufen spielen im Programm-Mix auch die Eigen- und Auftragsproduktionen eine wichtige Rolle. Während auf die kreativen Prozesse der Eigenentwicklung von Formaten im nächsten Unterkapitel eingegangen wird, soll an dieser Stel-

⁵¹⁹ Die Dauer der Nutzungsrechte hängt u. a. auch stark von der Art der Inhalte ab. Im Sport und Dokumentationsbereich ist die Dauer in der Regel kürzer und umfasst ca. 1-3 Jahre, im Spielfilm und Serienbereich dagegen länger. Vgl. dazu auch Interview mit Dr. Torsten Rossmann, Anhang B17; Interview mit Oliver Reichert, Anhang B15; Interview mit Gudio Bolten, Anhang B6; Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1; Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4.

⁵²⁰ Vgl. Habann (1999, S. 141). Generell hängt die Substituierbarkeit aber ebenfalls stark von der Art des Inhalts an. Während beispielsweise Spielfilme schwieriger substituierbar sind, ist dies bei Dokumentationen oder Show-Formaten ohne bekannte Stars einfacher möglich.

le auf das Thema der Auftragsproduktionen eingegangen werden⁵²¹. In diesem Zusammenhang ist die besondere Bedeutung eines guten Netzwerkes zu den Produzenten zu erwähnen⁵²².

Ein gutes Netzwerk zu den Produzenten ist für uns enorm wichtig. Nur dadurch können wir sicherstellen, dass die Produzenten mit ihren Ideen zuerst zu uns kommen und nicht zur Konkurrenz. (...) Produzenten nutzen die Konkurrenz zwischen den Sendergruppen bei neuen Formaten gerne aus. Aber für mich gilt: Was RTL kennt, interessiert mich nicht. Das ist ein bisschen hart, aber es hilft.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Mini Case European Pitch Day ProSiebenSat.1 Media AG⁵²³

Die ProSiebenSat.1 Media AG ist sehr um einen ständigen Dialog mit anderen Produktionsfirmen bemüht, um frühzeitig über existierende Papierpiloten informiert zu sein. Nach eigenen Angaben hilft dabei die Tatsache, dass ein Teil der Formatsuche innerhalb der Gruppe gebündelt ist und die Sender Sat.1 und ProSieben ca. doppelt so viele Unterhaltungssendeplätze wie der konkurrierende Sender RTL zu besetzen habe. Externe Produzenten, so die Argumentation, können deshalb auch ca. doppelt so viel Umsatz bei den beiden Sendern machen und sind an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert. Um das Potenzial an attraktiven Formaten und Stoffideen, welches auch bei kleinen Produktionsfirmen zu finden ist, nicht ungenutzt zu lassen, hat die ProSiebenSat.1 Media AG den „European Pitch Day“ ins Leben gerufen. Im Rahmen dieser Initiative reisen verantwortliche Mitarbeiter der Gruppe zu mittelständischen Produktionsunternehmen, welche sich keinen Stand auf der MIPCOM leisten können und sprechen mit diesen über deren aktuelle Programmideen. Auf diese Weise konnten bereits Programme gesichert werden, für die nur ein Treatment und noch kein Pilot vorhanden waren. Neben der Möglichkeit zur vorzeitigen Sicherung von Programmen können so meistens auch sehr umfangreiche Rechte für den gesamten Diversifizierungsbereich erworben werden.

Ein stabiles Netzwerk zu Produzenten kann so zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil werden, wenn ein Sender sich auf diese Weise attraktive Inhalte und Formatmarken

⁵²¹ Die Begriffe Eigenentwicklung und Eigenproduktion hängen dabei nicht zwangsläufig zusammen. Auch intern entwickelte Formate und Stoffe werden oft durch externe Auftragsproduzenten umgesetzt.

⁵²² Vgl. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

⁵²³ Vgl. im folgenden Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

vor der Konkurrenz sichern kann. Auch wenn sich die Free-TV-Sender in Deutschland in einer günstigen Verhandlungsposition gegenüber den oft kleinen, mit geringem Eigenkapital ausgestatteten Produktionsfirmen befinden⁵²⁴, sind sie sehr um ein intaktes und weitreichendes Netzwerk zu den Produzenten bemüht.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass attraktive Bewegtbildinhalte und Formatmarken als Herzstück eines TV-Senders von herausragender Bedeutung für den Erfolg von Free-TV-Unternehmen sind. Der Einkauf von Lizenzware über exklusive Output- und Package-Deals sichert den Sendern einen Wettbewerbsvorteil für einen Zeitraum von i. d. R. mehreren Jahren. Insofern kann hier im Sinne der eingeführten Definition einer Kernressource von einem nicht substituierbaren strategischen Vermögenswert gesprochen werden. Neben diesem auf die Exklusivität der Verträge zurückzuführenden Wettbewerbsvorteil kann im Zusammenhang mit attraktiven Inhalten auch eine besondere Einkaufskompetenz als Teil der diskutierten Kernressource gesehen werden. Die Fähigkeit, die richtigen, vom Publikum nachgefragten Inhalte identifizieren und erwerben zu können, stellt dabei eine bedeutende Kompetenz eines Free-TV-Unternehmens dar. In Ergänzung zu dem zeitlich beschränkten Wettbewerbsvorteil, der durch die genannten Lizenzverträge entsteht, führen ein gutes Produzentennetzwerk und die eigene Entwicklung von attraktiven Inhalten zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil, der aufgrund der in der Regel über Jahre gewachsenen Beziehungen zwischen Sender und Produzenten und der komplexen Prozesse der Eigenentwicklung innerhalb eines Senders nur schwer zu imitieren und substituieren scheint. Diese genannten Voraussetzungen zur Beschaffung von attraktiven Bewegtbildinhalten und Formatmarken und deren Fähigkeit zur Nutzenstiftung für Free-TV-Unternehmen machen die existierenden Bewegtbildinhalte und Formatmarken zu einer wichtigen Kernressource eines TV-Senders. Das für die Eigenentwicklung von Inhalten, aber auch in zahlreichen anderen Bereichen eines TV-Senders benötigte kreative Personal und die kreativen Prozesse sind Bestandteil des nächsten Unterkapitels.

⁵²⁴ Für eine ausführlichere Beschreibung der Stellung der Produzenten im deutschen TV-Markt siehe auch Kreile (2004).

3.3.1.4 Das kreative Personal und die kreativen Prozesse

Insbesondere für Medienunternehmen scheint Kreativität ein enorm wichtiges Gut zu sein. Zugleich ist Kreativität ein vergleichsweise unpräziser Begriff, der viele Bedeutungen haben kann. Der *Brockhaus* definiert Kreativität wie folgt: Kreativität ist „schöpferisches Vermögen. Im Unterschied zum rein analytischen Denken ist die Kreativität besonders durch das Finden neuer Aspekte und Ansätze zu Problemlösungen (divergentes Denken) gekennzeichnet und von zahlreichen kognitiven und psychischen Faktoren bestimmt.“⁵²⁵ Um ein einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Arbeit herzustellen und den Status als Kernressource von Free-TV-Unternehmen näher zu beleuchten, wird an dieser Stelle der Versuch angestellt, den Begriff der Kreativität in Fernsehunternehmen greifbarer zu machen.

Ziel kreativer Prozesse ist die Kreation von etwas Neuem, das in seiner Form bislang noch nicht existiert. Bezogen auf Fernsehsender bedeutet dies in erster Linie die Kreation von Programminnovationen. Als Sender kann man durch neue, ungewöhnliche und moderne Programmkreationen eine erhöhte Aufmerksamkeit beim Zuschauer erreichen⁵²⁶. Um das Ziel maximaler Aufmerksamkeit zu erreichen, sind auf der anderen Seite aber auch Verbindungen zu bestehenden Programmkonzepten und Gewohnheiten zu schaffen, da sonst die Zuschauer den Sinn des Neuen nicht mehr erkennen. Karstens formulieren in diesem Zusammenhang: „Die Kunst des Arbeitens am Aufmerksamkeitsmaximum besteht also darin, extreme, zuweilen verrückte Kreationen über ihre Anknüpfung an Teile des bestehenden Kontextes an möglichst viele Zuschauer zu vermitteln“^{527 528}. Auf Free-TV-Sendern lastet der Druck, sich durch Programminnovationen von der Konkurrenz abzuheben und laufend an neuen Formaten und Stoffen zu arbeiten. „TV-Sender sehen sich vor die Herausforderung gestellt, in immer kürzeren

⁵²⁵ Der Brockhaus (2009).

⁵²⁶ Vgl. Karstens und Schütte (2005, S. 246).

⁵²⁷ Karstens und Schütte (2005, S. 246).

⁵²⁸ Zur Illustration der Bedeutung von existierenden Anknüpfungspunkten kann an dieser Stelle ein Zitat des VOX-Geschäftsführers Frank Hoffmann dienen: „VOX ist in den vergangenen Jahren immer sehr gut damit beraten gewesen, bei neuen Programmen inhaltliche Brücken zu seinen Kernkompetenzen zu schlagen. In der vergangenen Saison haben wir uns mit „Power of 10“ und „Spiegelin, Spiegelin“ zwei Sendungen gegönnt, die keine Verankerung im VOX-Programm hatten. Das Ergebnis zeigt, dass es für uns sehr schwierig ist, neue Formate als reine Selbststarter zu etablieren“. Lücknerath (2008b).

Zyklen neue Programme auf den Markt zu bringen, die aus einer zunehmenden Zahl von Elementen bestehen und sich in einem Marktumfeld mit steigender Komplexität bewähren müssen.“⁵²⁹ Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass der Kreativität innerhalb eines Fernsehsenders ein hohes Maß an Bedeutung zugemessen wird.

Kreativität ist für mich eigentlich das wichtigste im Fernsehgeschäft überhaupt. Wenn sie nicht vorhanden ist, dann hat der entsprechende Sender und die Marke ein sehr ernsthaftes Problem.

Marcus Wolter
Geschäftsführer 9Live

Unsere wichtigste Kernressource ist die Kreativität. Es sind ganz klar die Leute, die in der Lage sind, immer wieder so attraktive Inhalte zu produzieren, mit denen wir „Eye-balls“ generieren und unsere Zuschauer dazu bringen, unsere Sender zu sehen.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Kreativität eines Fernsehsenders hat verschiedene Facetten. Sie soll entsprechend der Bezeichnung innerhalb der Fallstudienbefragung in Form des kreativen Personals und der kreativen Prozesse konkreter umschrieben werden. Denn es ist das Personal eines Fernsehsenders, welches für Neuerungen verantwortlich ist. Um Neuerungen zu erzielen, gibt es je nach Sender mehr oder weniger starr definierte kreative Prozesse.

Kreativität bedeutet für mich Auseinandersetzung mit der Zukunft und damit verbunden alle Innovationsprozesse innerhalb eines Fernsehsenders.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Kreativität bezieht sich im Fernsehgeschäft ja nicht nur auf die Kreation von Inhalten, sondern ganz klar auch auf den Workflow und die Prozesse.

Michael Wöfle
Ehemaliger Vorstand ProSieben

Die kreativen Prozesse innerhalb von Free-TV-Unternehmen lassen sich grob in vier Schritte unterteilen⁵³⁰. Am Anfang steht immer die **Ideengenerierung**. Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass Kreativität Vielfalt und Flexibilität erfordert⁵³¹. Den Mit-

⁵²⁹ Detecon (2003, S. 158).

⁵³⁰ Vgl. Karstens und Schütte (2005, S. 249, 247-248). Karstens und Schütte sprechen in diesem Zusammenhang nur von drei Schritten und fassen den Schritt der Umsetzung und Vermittlung an die Zuschauer in einer Stufe zusammen. Diese beiden Schritte werden hier getrennt aufgeführt, da sie beide unterschiedliche Arten der Kreativität erfordern und unterschiedliche Abteilungen und Mitarbeiter eines Fernsehsenders involvieren.

⁵³¹ Vgl. Pricken (2005, S. 9).

arbeitern muss ein hohes Maß an Freiheit gegeben werden, um sich ohne formale Beschränkungen und resultierende geistige Blockaden neuen Ideen widmen zu können.⁵³²

Ich glaube und hoffe, dass jeder bei einem Fernsehsender versteht, dass Kreativität der Rohstoff ist, von dem wir alle leben. Von daher darf Kreativität nie in irgendeiner Art und Weise blockiert oder zurückgehalten werden.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Diese Freiheit äußert sich bei vielen Free-TV-Sendern darin, dass jeder Mitarbeiter Ideen vorbringen kann und jede Idee geprüft wird. Bei manchen Sendern ist der Prozess des Vorbringens neuer Ideen stärker formalisiert und geschieht über die Einreichung eines Pitch-Papers bei zuständigen Vorgesetzten, bei anderen ist er weniger formalisiert und geschieht bspw. über eine einfache elektronische Mail an den Geschäftsführer⁵³³.

Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Ideen einzubringen. Es gibt bei uns keinen institutionalisierten Prozess in Form von einem betrieblichen Vorschlagswesen. Das halte ich in einem TV-Sender, wie wir es sind, bei dem man relativ nah beisammensitzt, nicht für sinnvoll. Das können große Unternehmen wie z. B. VW machen. Nach dem Motto: Wenn ich eine Idee habe, wie wir 70.000 Büroklammern im Jahr einsparen, dann bekomme ich dafür einen Bonus von 30 Euro. Das ist aber letztendlich nicht der kreative Prozess, über den wir hier reden und der für uns relevant ist. Wir haben flache Hierarchien und jeder kann mit seinem Vorgesetzten über neue Ideen sprechen.

Hans Demmel
Geschäftsführer n-tv

In vielen Sendern gibt es außerdem eigene Entwicklungsredaktionen, die sich gezielt mit der Entwicklung von neuen Programmen befassen. Auch die internationale Marktbeobachtung spielt bei der Ideengenerierung für neue Programminhalte oft eine wichtige Rolle⁵³⁴.

Bei den kreativen Prozessen der Formatentwicklung gibt es im Wesentlichen drei Unterscheidungen: 1. Die Idee entsteht innerhalb des Senders und ein Auftragsproduzent wird mit der Umsetzung betraut. 2. Ein interessantes internationales Format wird identifiziert und gekauft und ein Auftragsproduzent im internationalen Markt gesucht. 3. Ein Produzent kommt mit einer Idee auf den Sender zu, überzeugt ihn und bekommt den Produktionsauftrag.

⁵³² Vgl. Karstens und Schütte (2005, S. 249).

⁵³³ Vgl. hierzu bspw. Interview mit Gudio Bolten, Anhang B6; Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1; Interview mit Claude Schmit, Anhang B18; Interview mit Hans Demmel, Anhang B8.

⁵³⁴ Vgl. Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Neue Formatideen können im Prinzip aus jeder Richtung kommen. Sie können als Angebot von Auftragsproduzenten kommen, aus der eigenen Produktion oder als Ideen, die man auf dem internationalen Markt gefunden hat. Wir haben extra dafür eine internationale Marktbeobachtung bei uns. Aber viele Formate und viele Ideen entstehen auch direkt bei uns im Sender.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Während es in der ersten Prozessstufe demnach darauf ankommt, den Mitarbeitern möglichst viel Freiraum bei der Entwicklung von Ideen zu lassen und eine positive Innovationskultur zu fördern, steht im zweiten Schritt, der **Ideenauswahl**, das gezielte Überprüfen jeder vorgebrachten Idee im Mittelpunkt. Dabei besteht die besondere Herausforderung darin, vielversprechende Ideen herauszufiltern, die das richtige Maß an Innovation auf der einen Seite und Anknüpfungspunkte an Bestehendes auf der anderen Seite gewährleisten⁵³⁵. Bei Entscheidungen für neue Programme sind deshalb immer auch die Geschäftsführer selbst involviert, wobei die jeweiligen Ideen und Konzepte gerade bei größeren Sendern i. d. R. zuvor mehrere Filterinstanzen wie beispielsweise den jeweiligen Redaktionsleiter und/oder den entsprechende Bereichsleiter durchlaufen.

Wenn die Filterinstanz „Unterhaltungschef“ durchlaufen ist, kommt die Idee direkt auf meinen Tisch. Das sind vielleicht ca. zehn Ideen im Jahr aus dem Bereich Unterhaltung. Es gibt manchmal auch Cutter und Mitarbeiter aus der Produktion, die Formatideen einreichen. Das ist sehr wichtig, auch solche Querdenkerprozesse zu berücksichtigen, um aktuelle Trends einzufangen.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Das wird im Regelfall auch noch über die Redaktionsleitung und die Chefredaktion zu mir transportiert. Und dann ist es letztlich meine Entscheidung, ob wir es machen oder nicht.

Dr. Torsten Rossmann
Geschäftsführer N24

Auch der darauffolgende Prozessschritt der **Ideenumsetzung** erfordert ein hohes Maß an Kreativität. Die Herausforderung besteht dabei, mit neuen Elementen die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu erlangen und zu halten, ohne dass das Programm dem Zuschauer fremd bleibt. Die Studiodekoration, Moderation, Beiträge und anderen kreati-

ven Elemente besitzen auf der einen Seite im Idealfall einen entsprechenden Innovationsgrad, weisen auf der anderen Seite aber auch Anknüpfungspunkte an bereits bestehende Konzepte auf⁵³⁶⁵³⁷. Im letzten Schritt, der **Ideenvermittlung** ist eine weitere Kreativleistung gefordert. Dabei geht es vor allem darum, eine Innovation schnell bekannt zu machen und die Neugier des Rezipienten zu wecken. Um auch hier einen Bezug zu Bestehendem herzustellen, bietet es sich an, bei der On-Air-Promotion im Umfeld von Programmen zu werben, mit denen ein oder mehrere Anknüpfungspunkte bestehen⁵³⁸. Im Unterschied zu den vorangegangenen kreativen Prozessstufen nimmt hier auch die Marketingabteilung eines Fernsehsenders eine zentrale Rolle ein. Neue Formate, die nach den ersten Ausstrahlungen unterdurchschnittliche Zuschauerquoten aufweisen, werden im umkämpften deutschen Free-TV-Markt schnell wieder abgesetzt. „Die TV-Epoche, in der man einer neuen Sendung ausgiebig Zeit zur Entwicklung lässt, ist längst vorbei.“⁵³⁹

„Television is an art, it’s not a science“⁵⁴⁰ postulierte *Haim Saban*, der frühere Eigner der *ProSiebenSat.1 Media AG*, in Hinblick auf die Unberechenbarkeit mancher Entwicklungen im TV-Markt. Sein Ausspruch trifft auf viele Bereiche des Fernsehgeschäfts mit Sicherheit zu. Nicht zuletzt deshalb spielt die Kreativität im Free-TV-Markt eine so bedeutende Rolle. Aber auch Kreativität lässt sich zu einem gewissen Grad steuern⁵⁴¹ und viele die Kreativität fördernde Freiräume können nur langfristig bestehen, wenn auch die kreativen Prozesse innerhalb eines Fernsehsenders im Rahmen der Möglichkeiten und der Notwendigkeit systematisiert werden.

⁵³⁵ Vgl. Karstens und Schütte (2005, S. 247).

⁵³⁶ Vgl. Karstens und Schütte (2005, S. 248).

⁵³⁷ Als ein Beispiel für eine Programminnovation, welche diesen Regeln erfolgreich gefolgt ist, sei hier das VOX-Format *Kocharena* genannt. Der Sender kombinierte darin bekannte Elemente unterschiedlicher Programmfarben (Sport und Kochen) und kreierte ein neues Format, indem er bekannte Elemente beider Programmfarben neu zusammensetzte. So moderiert der Formel-1-Reporter Florian König das Kochduell zwischen bekannten Prominenten und unbekanntem Teilnehmern. Vgl. Interview mit Gudio Bolten, Anhang B6.

⁵³⁸ Letzten Endes scheint damit dann auch eine Zielgruppenüberschneidung gegeben zu sein. Als Beispiel kann hier die Bewerbung des im Jahr 2006 als Programminnovation auf *ProSieben* eingeführten Formats *Schlag den Raab* innerhalb und im Umfeld der Sendung *TV Total* genannt werden. Der Anknüpfungspunkt bestand hier in erster Linie in der Person Stefan Raab.

⁵³⁹ Schawinski (2007, S. 221).

⁵⁴⁰ Schawinski (2007, S. 138).

⁵⁴¹ Vgl. Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

Kreativität und Handwerk widersprechen sich nicht. Kreativität kann man theoretisch auch als Kunsthandwerk bezeichnen. Kreativität darf nicht missverstanden werden als ein Prozess, der nicht gesteuert werden kann und der darauf angewiesen ist, dass irgendwann ein genialer Geistesblitz kommt. Das ist nicht der Fall. Kreativität bedeutet Freiheit. Sie müssen den Mitarbeitern Freiheiten schaffen, die sie nutzen können, und sie dann aber dabei beobachten, wie sie die Freiräume nutzen und ggf. weitere Räume aufmachen. Das kann man tatsächlich in ein Pflichtenheft schreiben und dann überprüfen, ob die dahinterstehenden Prozesse auch eingehalten werden.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Detecon plädiert in diesem Zusammenhang für ein systematisches Innovationsmanagement innerhalb von Fernsehsendern und fordert den häufigeren Einsatz von systemtechnischer Unterstützung: „Das Innovationsmanagement ersetzt nicht die Idee, sondern es unterstützt die Kreativen bei der handwerklichen Ausarbeitung einer guten Idee zu einem hervorragenden Format durch moderne Kreativitätstechniken“⁵⁴². Eine Zerlegung von erfolgreichen Formaten in die enthaltenen Elemente und die systemtechnisch unterstützte Suche nach Erfolgsfaktoren könnte bei der Kreation vielversprechender neuer Konzepte eine Hilfe sein, ein Ersatz für das kreative Personal wird diese aber wohl nie sein können.

⁵⁴² Detecon (2003, S. 158).

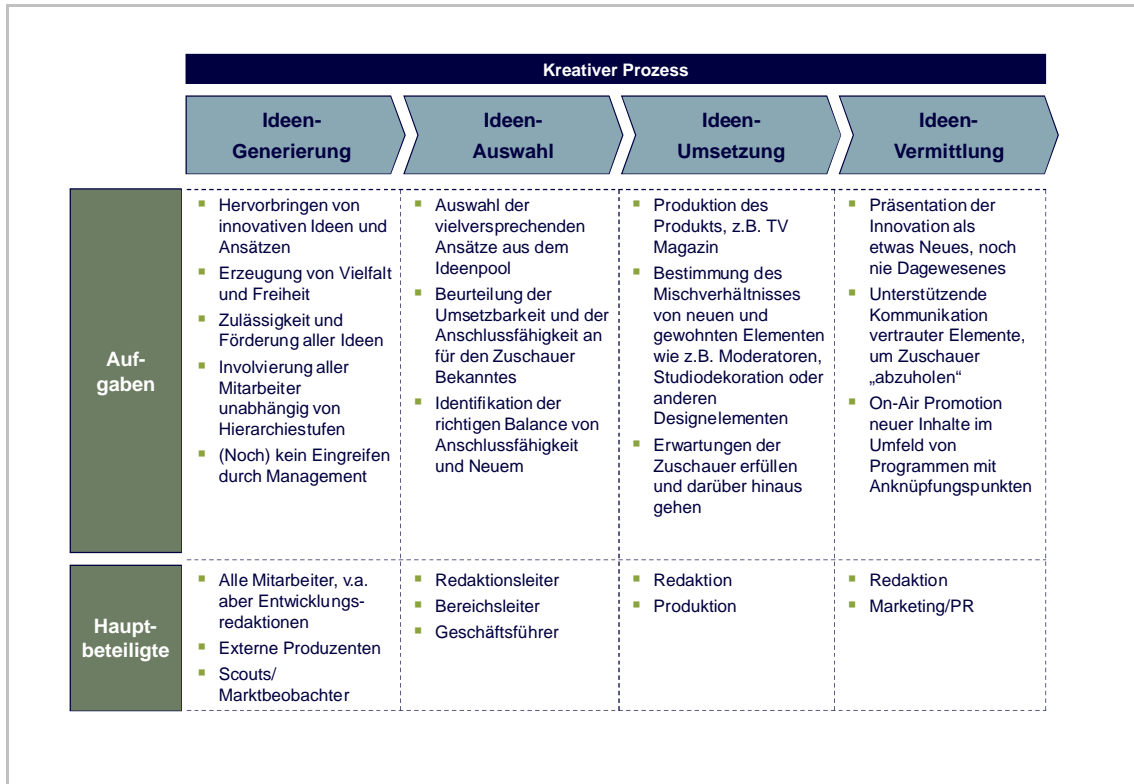


Abbildung 38: Kreative Prozesse in Free-TV-Sendern

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Karstens und Schütte (2005, S. 247-248))

Abb. 38 fasst die vier beschriebenen Stufen des kreativen Prozesses noch einmal zusammen und gibt einen Überblick über die Hauptbeteiligten in den jeweiligen Stufen. Mit der Ressource „Kreativität“ sind demnach nicht die kreativen Prozesse allein gemeint. Sie entsteht, wenn Mitarbeiter bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter liefern den Rohstoff der Kreativität, der durch die kreativen Prozesse veredelt wird. Zu dem kreativen Personal eines Fernsehsenders können in erster Linie alle Mitarbeiter im redaktionellen Bereich gezählt werden⁵⁴³. Die Kreativität nur dieser Personengruppe zuzuschreiben greift aber zu kurz. Insbesondere bei kleineren Sendern, in denen viele Mitarbeiter weiter gefasste Aufgabenfelder abdecken, wird von allen Personen eine hohe Kreativität gefordert.

⁵⁴³ Vgl. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

Kreativ sollte bei uns jeder sein. Das ist insbesondere für uns als sehr kleiner Sender wichtig. Wir müssen uns auch gegenseitig inhaltlich befruchten.

Marcus Ammon
Geschäftsführer MGM Channel

Ich erwarte von jedem meiner Mitarbeiter, dass er oder sie kreativ ist. Die Fernsehbranche ist eine kreative Branche und da muss jeder Mitarbeiter kreativ sein.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Aber auch bei den größeren Sendern wird Kreativität nicht nur bei den redaktionellen Mitarbeitern gesehen und erwartet⁵⁴⁴. Neben dem rein redaktionellen Bereich sind vor allem die Mitarbeiter im Marketing, aber auch die Beschäftigten in der Produktion⁵⁴⁵, der Programmplanung und im Programmeinkauf als Personal zu nennen, von dem Kreativität erwartet wird.

Alle Leute, die mit Inhalten umgehen, sind hier Teil des Kreativitätsprozesses. Das ist ein Marketing- und Produkt-Manager, die ich dann auch als Redakteur bezeichnen würde, und natürlich die gesamte Programmredaktion. Das geht auch hin bis zur Kreativität des Programmplaners. Auch in der Programmplanung macht Kreativität ziemlich viel aus, damit die Flows zwischen den Programmen stimmen und die Kreativität auch beim Zuschauer ankommt.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Die Abteilung Eigenproduktion betreut die bestehenden, entwickelten Eigenproduktionen. Von den Mitarbeitern dieser Abteilungen erwarte ich natürlich extrem hohe Innovationskompetenz. Kreativität und Innovationskompetenz erwarte ich aber auch von unseren Mitarbeitern im Einkauf. Auch sie müssen innovativ denken und überlegen, welches Potenzial dieser oder jener Markt in der Zukunft hat und welche Formate am besten dazu passen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Wenn man jeden Redakteur berücksichtigt, dann arbeiten ca. 70 bis 80 % unserer Mitarbeiter im kreativen Bereich. Der kreative Bereich macht bei uns den überwiegenden Teil aus, wir haben relativ wenig Verwaltung.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

⁵⁴⁴ In den Interviews mit den Senderchefs wurde auch nach dem Anteil der eigenen Mitarbeiter gefragt, welche im kreativen Bereich arbeiten. Es bestätigte sich dabei, dass Kreativität weit über den redaktionellen Bereich hinaus gesehen und erwartet wird. Alle hierzu Befragten gaben einen hohen Anteil von deutlich über 50 % kreativer Mitarbeiter an.

⁵⁴⁵ Bspw. Kameramänner, Beleuchter, Bühnenbauer, Editor, Digital Artists.

Mini Case: Kreativität bei kabel eins⁵⁴⁶

Neben den täglichen kreativen Prozessen innerhalb der Redaktionskonferenzen gibt es bei *kabel eins* regelmäßige Brainstorming-Sessions, um neue Formate zu kreieren. An diesen Terminen nehmen typischerweise der Programmchef, der Chefredakteur, der Unterhaltungschef und der Leiter Strategie – in dem Fall der Geschäftsführer – teil. Wichtig ist, dass es sich dabei um programmfahrene verantwortliche Mitarbeiter handelt, die bereits in der Vergangenheit selbst produziert haben oder für Fernsehformate verantwortlich waren. Die entsprechenden Brainstorming-Meetings werden in unregelmäßigen Abständen durchgeführt, vor allem dann, wenn an einem Programmsendeplatz aufgrund schwacher Quoten Neuerungen vorgenommen werden müssen. Um noch schneller neue Programmtrends zu setzen und den Output weiter zu erhöhen, gründete *kabel eins* im Juli 2008 außerdem eine eigene Entwicklungsredaktion, die dem Bereich Programmstrategie & -operations angegliedert wurde⁵⁴⁷. Neben diesen formalisierten Innovationsinitiativen sind darüber hinaus alle Mitarbeiter des Senders aufgerufen, eigene Ideen jederzeit in einer E-Mail zu formulieren und an die Bereichsleiter oder die Geschäftsführung zu schicken. Dabei kommt *kabel eins* die vergleichsweise geringe Größe von nur ca. 60 Mitarbeitern im Sinne einer offenen und direkten Kommunikation zugute.

Ein Vorwurf, der im Zusammenhang mit der Kreativität deutscher Free-TV-Unternehmen inzwischen von einigen Seiten laut wird, bezieht sich auf die Innovationsfreude der Sender. Dabei wird gerade von den Produzenten zuweilen bemängelt, die Sender seien nicht mehr mutig genug, neuen Ideen eine Chance zu geben und würden sich lieber auf Altbewährtes konzentrieren⁵⁴⁸. Von Senderseite wird dagegen argumentiert, dass die Zuschauer dem Vertrauten zugeneigt sind und nicht ständig mit Innovationen konfrontiert werden wollen⁵⁴⁹. Die mangelnde Experimentierfreude einiger Sender kann dabei sicherlich auch auf den bereits erwähnten Margendruck zurückgeführt werden⁵⁵⁰. Die Risikobereitschaft scheint in dem mittlerweile gesättigten Free-TV-Markt nicht mehr so groß wie in den Pionierjahren des Dualen Systems zu sein. In Teilen richtet sich der Vorwurf auch direkt an diejenigen Senderchefs, die sich bei Programmment-

⁵⁴⁶ Vgl. im Folgenden sofern nicht anders gekennzeichnet Interview mit Guido Bolten, Anhang B6.

⁵⁴⁷ Vgl. Mantel (2008e).

⁵⁴⁸ Vgl. Knappmann und Edgecliffe-Johnson (2008).

⁵⁴⁹ Vgl. Voß (2008c).

⁵⁵⁰ Vgl. Kap. 1.2.

scheidungen in erster Linie an Zahlen orientieren und weniger von dem eigenen kreativen Spürsinn leiten lassen.

Viele der deutschen Senderchefs stehen jeden Morgen auf und tun Dinge, die sie nicht tun wollen. Das ist schlecht, sehr schlecht sogar. Wenn so der Arbeitsbegriff in kreativen Berufen in Zukunft aussieht, dann sollten wir morgens besser gleich alle liegen bleiben. Ein kreativer Beruf hängt nicht von Umsatzrenditen ab, sondern von Ergebnissen der Arbeit und den entsprechenden Prozessen davor.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

Dieser Vorwurf kann und soll in der vorliegenden Untersuchung weder verhärtet noch entschärft werden. Eine verminderte Risikobereitschaft scheint in Teilen mit der im Vergleich zu den 1980er und auch 1990er Jahren angespannteren Marktlage im neuen Jahrtausend erklärbar. Vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung von kreativen Prozessen und des kreativen Personals für Free-TV-Unternehmen sei lediglich darauf hingewiesen, dass ein Vernachlässigen kreativer Anstrengungen auf lange Sicht zu einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit führen kann.

Die Unschärfe des Begriffs der Kreativität kann in der Schlussfolgerung auch als ein Hinweis auf die Komplexität dieser Ressource gedeutet werden. Zur Kreativität eines Free-TV-Senders tragen sowohl die kreativen Prozesse, aber auch das kreative Personal aus den verschiedensten Abteilungen bei. Diese Kombination mehrerer Ressourcen und die damit einhergehende Intransparenz verhindert ein einfaches Kopieren erfolgreicher Kreativleistungen und untermauert den Kernressourcenstatus des kreativen Personals und der kreativen Prozesse eines Free-TV-Unternehmens. Dabei nimmt die Kreativität je nach Senderausrichtung unterschiedliche Formen an und führt so zu individuellen Wettbewerbsvorteilen⁵⁵¹. Eine Gefahr für Free-TV-Sender besteht darin, dass wichtiges kreatives Personal, bspw. ein Unterhaltungschef, von der Konkurrenz abgeworben werden kann. Um den Verlust in solchen Fällen für den Sender möglichst gering zu halten und den eigenen Wettbewerbsvorteil zu halten, empfiehlt es sich, die kreative Kompetenz auf möglichst viele Schultern zu verteilen und durch entsprechende kreative Prozesse eine direkte Nachahmung und damit ein Schwenden des eigenen Wettbewerbsvor-

⁵⁵¹ So kann z. B. bei einem auf Fiktion fokussierten Sender eine besondere Kreativität im Bereich der Stoffentwicklung oder auch im Programmeinkauf vorhanden sein, während ein auf Familienunterhaltung ausgerichteter Sender vielleicht eher besondere Kreativität hinsichtlich der Entwicklung neuer Showformate und in der Programmplanung aufweist.

teils zu verhindern. In der Regel werden deshalb gerade bei den größeren Sendern kreative Ideen und Entscheidungen gemeinsam in regelmäßigen Treffen aller Bereichsleiter diskutiert⁵⁵².

Wir haben jede Woche ein zweistündiges Entwicklungsmeeting mit allen Programmereichsleitern. Wir leben von neuen kreativen Ideen, von daher hat deren Entwicklung und Diskussion eine hohe Priorität.

Andreas Bartl
Geschäftsführer ProSieben

Die Gefahr des Abwanderns von wichtigem kreativen Personal kann zudem gemindert werden, indem man für den nötigen kreativen Freiraum sorgt und sicherstellt, dass vorgebrachte Ideen und Konzepte gehört werden⁵⁵³.

Wichtig ist, dass man die Kreativen im Sender auch wirklich hört, sonst wandern sie irgendwann enttäuscht ab. Sie müssen eine Chance haben, dass ihre Ideen auch umgesetzt werden, wenn sie denn marktgerecht und gut sind.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

Mit den richtigen Prozessen im Hintergrund wird die senderspezifische Kreativität so zu einer nicht zu imitierenden und nicht zu substituierenden Kernressource mit einem hohen Wert für das jeweilige Unternehmen.

Nach dieser Vertiefung und Überprüfung der vier Kernressourcen eines Free-TV-Senders widmet sich das folgende Kapitel dem zweiten wichtigen Erkenntnisziel der Fallstudienanalyse und spannt den für die weitere Untersuchung relevanten strategischen Diversifizierungsraum deutscher Free-TV-Unternehmen auf.

⁵⁵² Vgl. hierzu beispielhaft Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1; Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4; Interview mit Gudio Bolten, Anhang B6.

⁵⁵³ Vgl. Interview mit Matthias Alberti, Anhang B1.

3.3.2 Der strategische Diversifizierungsraum für private deutsche Free-TV-Unternehmen

Entsprechend der Anlage der Untersuchung ist zunächst eine Bestimmung des strategischen Optionsraums für diversifizierende Free-TV-Sender vorzunehmen, bevor die Attraktivität der identifizierten Diversifizierungsmärkte aus ressourcen- und marktorientierter Sicht ermittelt werden kann. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, dass bei einer unverbundenen Diversifizierung grundsätzlich keinerlei Beschränkung auf einzelne Märkte existiert. Wie in Kap. 2 herausgearbeitet, wird in der vorliegenden Untersuchung unter der gestützten Annahme gearbeitet, dass eine mit dem Kerngeschäft verbundene Diversifizierung erfolgsversprechender als eine unverbundene ist und so sollen auch hier nur grundsätzlich mögliche, mit dem Free-TV-Kerngeschäft verbundene Diversifizierungsaktivitäten untersucht werden. Ein Problem stellt dabei die Tatsache dar, dass die Verbundenheit erst beurteilt werden kann, nachdem eine ressourcenorientierte Bewertung vorgenommen wurde. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, gab es zwei Möglichkeiten: 1) Vor der ausführlichen ressourcenorientierten Bewertung wird bereits ein Schnelltest durchgeführt, welche Aktivitäten grundsätzlich mit dem Kerngeschäft verbunden sind. 2) Die in den Fallstudien der beiden größten deutschen Free-TV-Gruppen identifizierten Diversifizierungsaktivitäten werden als Untersuchungsraum herangezogen. Die Vollständigkeit des aufgespannten Optionsraums wird in den Interviews mit den TV-Verantwortlichen überprüft und ggf. angepasst.

Da für die erste Möglichkeit keine sauber herzuleitende Operationalisierung eines Schnelltests existierte⁵⁵⁴, wurde der strategische Diversifizierungsraum entsprechend der zweiten Möglichkeit ermittelt. In diesem Kapitel werden das daraus abgeleitete COAT-Diversifizierungsmodell und die resultierenden Bewertungsmatrizen vorgestellt.

⁵⁵⁴ Eine solche scheidet vor allem daran, dass auch hier wiederum eine Vorauswahl der durch den Schnelltest zu überprüfenden Märkte vorgenommen werden müsste und dass die Bewertung ebenfalls auf Basis einer umfangreichen Expertenbefragung geschehen sollte, um eine subjektive Auswahl zu vermeiden.

3.3.2.1 Das COAT-Diversifizierungsmodell

Tab. 6 fasst die vorhandenen Diversifizierungsaktivitäten und die zugehörigen Unternehmenseinheiten bei der *ProSiebenSat.1 Media AG* und der *Mediengruppe RTL Deutschland* zusammen. Über die in Tab. 6 aufgeführten 12 Aktivitäten hinaus gibt es drei weitere Aktivitäten, welche zwar bislang auf Gruppenebene eher geringe Beachtung finden, sich in den beiden Fallstudien aber als relevant für eine separate Bewertung herausgestellt haben:

- **Interactive TV:** Der Markt für interaktives Fernsehen wird trotz seiner aktuell geringen Relevanz für deutsche Free-TV-Sender als separater Diversifizierungsmarkt betrachtet. Die vorhandenen Aktivitäten belegen den aktuellen Status als „Experimentierfeld“ für die Fernsehsender, deuten aber auch eine mögliche größere zukünftige Bedeutung des Marktes an.

Im Moment sind sowohl Betty als auch Bluecom für uns nur Trial-and-Error-Experimente. Dahinter stecken keine großen Zahlen oder Businesspläne, wir sehen beides eher als „Experimentierfelder im Labor“. Generell ist das Thema Interaktivität aber trotzdem wichtig für uns. Wir wollen verstehen, welche Technologien sich in Deutschland, wo es bislang keine digitale interaktive Infrastruktur gibt, jenseits der Telefonie durchsetzen können.

Dr. Marcus Englert
Vorstand Diversifikation ProSiebenSat.1 Media AG

Die große Frage ist, ob sich die Digitalisierung und Verfügbarkeit von Interaktivität in den Haushalten in den nächsten 5 Jahren dramatisch verbessern wird. Wenn das der Fall ist, also auch auf dem Bildschirm im Wohnzimmer Interaktivität in einer größeren Anzahl möglich wird, dann kann sich schon einiges dramatisch dahin gehend ändern, dass man viel mehr interaktive Angebote im TV-Bereich anbieten muss.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

- **Sports- und Event-Management:** Die erfolgreiche Diversifizierung des Senders *Super RTL* in den Event-Bereich mit Bühnenshows und anderen Kinderveranstaltungen deuten auf ein generelles Potenzial für Free-TV-Sender in diesem Bereich und rechtfertigen eine separate Bewertung als möglicher Diversifizierungsmarkt.

Sports- und Event-Management ist ein sehr spannendes Feld, das immer wichtiger wird. Für uns ist die haptische Übersetzung, das „greifbar machen“ unserer Inhalte sehr wichtig. Das liegt natürlich auch an unserer speziellen Zielgruppe der Kinder. Aber auch bei

der klassischen Zielgruppe der 14-49-Jährigen gäbe es mit Sicherheit Möglichkeiten, deutlich mehr in Richtung Events und Veranstaltungen zu machen. Das ist ein zu sehr unterschätztes Feld.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Diversifizierungsmarkt	Unternehmenseinheit ProSiebenSat.1 Media AG	Unternehmenseinheit Mediengruppe RTL Deutschland
Online Portale	SevenOne Intermedia GmbH	RTL interactive GmbH
Pay TV	SevenSenses GmbH	RTL Television GmbH
Video-On-Demand	SevenSenses GmbH	RTL interactive GmbH
Games	SevenOne Intermedia GmbH	RTL interactive GmbH
Merchandising (inkl. Music)	MM MerchandisingMedia GmbH starwatch music GmbH	RTL interactive GmbH
Cinema Distribution	-	Universum Film GmbH
DVD Distribution	MM MerchandisingMedia GmbH	Universum Film GmbH
Call Media	9Live Fernsehen GmbH	RTL interactive GmbH
Mobile Content	SevenOne Intermedia GmbH	RTL interactive GmbH
Teletext	SevenOne Intermedia GmbH	RTL interactive GmbH
Teleshopping	-	RTL Shop GmbH (bis 2008)
License Trading	SevenOne International GmbH	Diverse Tochterunternehmen der RTL Group (Bsp. FrematleMedia Ltd)

Tabelle 6: Diversifizierungsaktivitäten und die zugehörigen Unternehmenseinheiten bei der ProSiebenSat.1 Media AG und der Mediengruppe RTL Deutschland⁵⁵⁵

⁵⁵⁵ Quelle: Eigene Recherche.

- **Betting/Gambling:** Der Wettmarkt scheint auch für Free-TV-Sender ein sehr interessanter Markt zu sein. Solange der Markt in Deutschland aber nicht liberalisiert wird, bieten sich für Free-TV-Sender kaum Möglichkeiten, darin aktiv zu werden. Aufgrund des grundsätzlichen Interesses von Free-TV-Seite und der Aussicht auf eine mögliche Lockerung der Regulierung in unbestimmter Zeit, wird der Wettmarkt ebenfalls mit in die Betrachtung aufgenommen.

Wir glauben, das ist ein extrem attraktiver Markt, der wächst. Leider dürfen wir da nicht rein.

Johannes Züll
Geschäftsführer RTL interactive

Es ist eine berauschte Aussicht, dass wir vielleicht irgendwann mal anstatt irgendeiner Städtenamen zu erraten darauf wetten könnten, welche Farbe das Kostüm von Angela Merkel morgen in der Bundestagssitzung haben wird. Also auch solche Wetten, die einfach Spaß machen. Natürlich auch Fußball- und andere Sportwetten, das ist alles sehr spannend.

Marcus Wolter
Geschäftsführer 9Live

Diese drei zusätzlichen Diversifizierungsmärkte eingeschlossen, ergibt sich somit ein strategischer Diversifizierungsraum, welcher insgesamt fünfzehn Märkte umfasst. Diese fünfzehn Märkte lassen sich grob in drei Gruppen kategorisieren. Die erste Gruppe umfasst alle Märkte, deren zugrunde liegendes Geschäftsmodell in erster Linie auf der elektronischen Distribution von Inhalten beruht. Dieser Gruppe **Online Content Distribution**⁵⁵⁶ lassen sich die Märkte Pay-TV, Video-on-Demand, Online-Portals, Mobile Content und (Computer- und Video-)Games zuordnen. Der Games-Markt schließt als einziger dieser fünf Märkte neben der Online-Distribution auch einen physischen Vertrieb von Computer- und Videospielen mit ein. Als zweite Gruppe lassen sich die in erster Linie offline stattfindenden Aktivitäten zusammenfassen. Zu diesen **Offline Activities** zählen die Märkte Merchandising, License Trading, Cinema Distribution, DVD Distribution und Sports-/Event-Management. Eine dritte Gruppe lässt sich in Form der Zusatzdienste zum regulären Fernsehprogramm und aller auf Transaktion bzw. Interaktion basierenden Geschäftsfeldern ausmachen. Diese Gruppe **Add-On Servi-**

⁵⁵⁶ *Online* soll hier nicht mit einer Verbreitung über das Internet gleichgesetzt werden, sondern stellt die Abgrenzung zum Begriff *Offline* dar und meint eine elektronische, netzgebundene Verbreitung von Inhalten. Diese kann z. B. auch über Kabel, Satelliten- oder Mobilfunknetze auf Basis unterschiedlicher Übertragungsprotokolle geschehen.

ces/Transaction TV besteht aus den Märkten Teleshopping, Call Media, Teletext, Interactive TV und Betting/Gambling. Dieser Kategorisierung folgend kann nun das Diversifizierungsmodell wie in Abb. 39 dargestellt werden. Entsprechend der Eigenschaft des Modells als ein Rahmen- bzw. Mantel-Modell zur Planung und Überprüfung von Diversifizierungsstrategien privater Free-TV-Sender lässt sich aus den Anfangsbuchstaben der drei identifizierten Gruppen von Diversifizierungsmärkten das Wort COAT bilden, welches der englischen Übersetzung des Wortes „Mantel“ entspricht. Im Folgenden wird das Modell deshalb als COAT-Diversifizierungsmodell bezeichnet. Wie in der Abbildung zu sehen, werden die für die einzelnen Märkte in der Untersuchung ermittelten Nutzwerte in einer Netzgrafik dargestellt. Auf diese Weise lässt sich die Attraktivität einzelner Märkte komprimiert darstellen und optisch schnell erfassen. Ausschließlich zu Veranschaulichungszwecken sind in Abb. 39 beispielhafte Werte abgetragen, die keinen Bezug zu den tatsächlich ermittelten Nutzwerten haben.

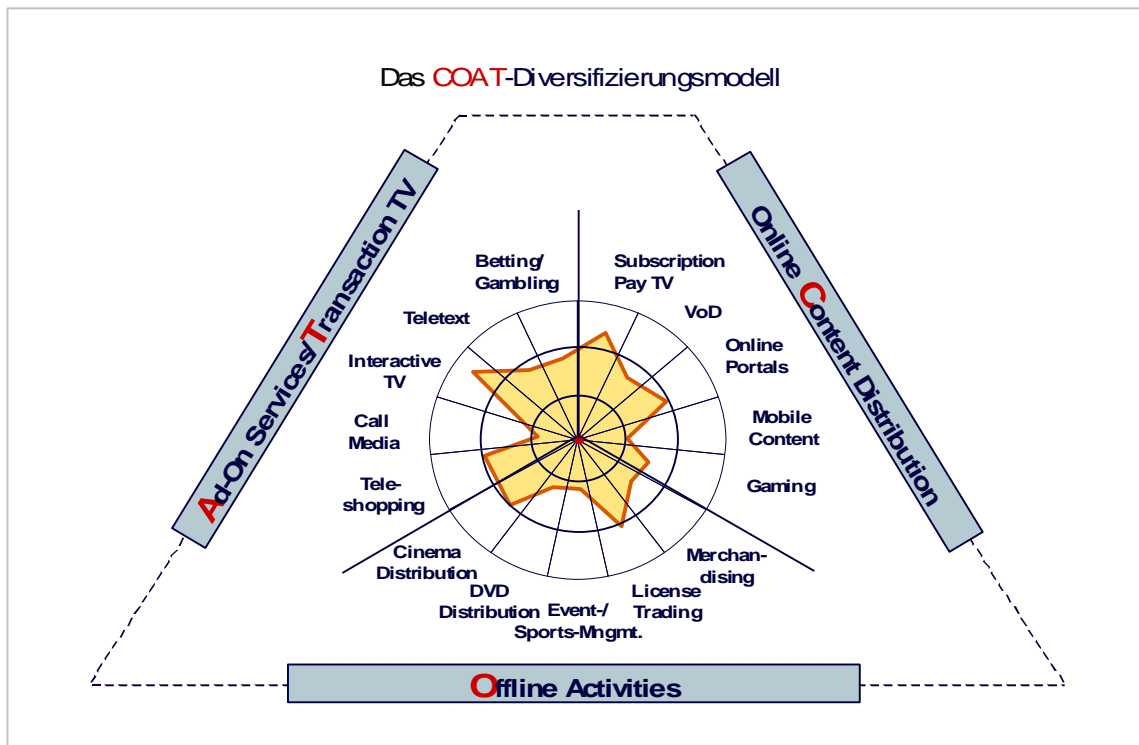


Abbildung 39: Das COAT-Diversifizierungsmodell mit exemplarischer Bewertung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Entsprechend der in den folgenden Kapiteln erläuterten Bewertungsmatrizen lassen sich im Ergebnis anhand der Untersuchungsergebnisse sowohl ein ressourcenorientiertes als auch ein marktorientiertes COAT-Diversifizierungsmodell erstellen. Im Folgenden werden die in der Untersuchung angewandte Befragungsmethode sowie die verwendeten Bewertungskriterien erläutert.

3.3.2.2 Die ressourcenorientierte Bewertungsmatrix

Wie erinnerlich, widmete sich Teil B der empirischen Untersuchung der ressourcenorientierten Bewertung der identifizierten Diversifizierungsmärkte. Als Erhebungsmethode wurde eine Expertenbefragung unter aktuellen und ehemaligen hochrangigen TV-Managern und Branchenbeobachtern gewählt. Eine besondere Herausforderung für die-

se Befragung bestand darin, dass die Bedeutung aller vier ermittelten Kernressourcen und zwei im Folgenden noch näher zu erläuternde Kriterien jeweils in allen fünfzehn ermittelten Diversifizierungsmärkten durch jeden Experten bewertet werden mussten. Als herkömmlicher schriftlicher Fragebogen konzipiert, hätte dies zu einer großen Zahl von Fragen geführt. Außerdem hätte die Gefahr bestanden, dass aufgrund einer Verteilung auf mehreren Seiten und einer geringen Übersichtlichkeit die Möglichkeit für Quervergleiche während der Bewertung erheblich erschwert würde. Um diese Probleme zu umgehen, wurde die in Abb. 40 dargestellte ressourcenorientierte Bewertungsmatrix entworfen.

Dabei erwies es sich als außerordentlich hilfreich, die Befragung in Form von ausführlichen persönlichen Interviews vorzunehmen. Denn dadurch konnte das Bewertungsdesign vorab mündlich erläutert werden und der Befragte zeilenweise durch die Matrix geführt werden. Die Bewertungen konnten auf diese Weise in allen Fällen ohne nennenswerte Probleme durchgeführt werden. Durch das zeilenweise Ausfüllen der Matrix wurde darüber hinaus sicher gestellt, dass zu jeder Zeit ein Quervergleich zu der Bewertung in anderen Märkten gegeben war⁵⁵⁷. Als Bewertungsskala diente eine Skala von eins bis fünf, wobei eins für eine sehr geringe, zwei für eine geringe, drei für eine mittlere, vier für eine hohe und fünf für eine sehr hohe Bedeutung der Kernressource in dem jeweiligen Diversifizierungsmarkt steht. Die Verwendung einer vergleichsweise engen Skala diente der Komplexitätsreduktion innerhalb der ohnehin nicht trivialen Befragung, ließ aber dennoch genug Raum für eine differenzierte Bewertung der einzelnen Märkte.

⁵⁵⁷ Das zeilenweise Ausfüllen der Matrix bedeutete, die Relevanz einer bestimmten Kernressource nacheinander in allen Diversifizierungsmärkten zu bewerten. Ein spaltenweises Ausfüllen hätte dagegen bedeutet, jeweils für einen bestimmten Diversifizierungsmarkt nacheinander die Relevanz aller Kernressourcen zu bewerten. Da es in der Untersuchung um eine möglichst hohe Genauigkeit bei der Vergleichbarkeit der Verbundenheit der verschiedenen Diversifizierungsmärkte zum Kerngeschäft ging, war das zeilenweise Vorgehen geeigneter.

Neben der Relevanz der vier identifizierten allgemeinen Kernressourcen von Free-TV-Sendern wurden zwei weitere Kriterien bei der ressourcenorientierten Bewertung einbezogen: Zum einen wurden die Kostenvorteile bewertet, welche Free-TV-Sender durch Synergien zwischen Kerngeschäft und dem jeweiligen Diversifizierungsmarkt gegenüber Wettbewerbern ohne Free-TV-Geschäft besitzen. Zum anderen wurden die Auswirkungen bewertet, welche ein Vordringen in den jeweiligen Diversifizierungsmarkt auf die Wettbewerbsposition im Free-TV-Kerngeschäft nach sich zieht. Bei Letzterem ging es beispielsweise darum, positive Effekte wie eine erhöhte Markenbindung oder auch negative Effekte wie einen negativen Imagetransfer auf das Kerngeschäft zu berücksichtigen. Die beiden zusätzlichen Kriterien wurden in Anlehnung an eine von Lindstädt vorgeschlagene Checkliste zur Strategiefindung in die Untersuchung integriert. Lindstädt führt drei zu überprüfende Bedingungen im Rahmen einer Diversifikation in neue Märkte auf⁵⁵⁸: Der erste Kriterienkomplex beinhaltet die Wechselwirkungen der Kernkompetenzen in Kerngeschäft und neuem Markt. Im zweiten Kriterienkomplex werden existierende Skalen- und Verbundeffekte zwischen den Produkten hinterfragt und der dritte Kriterienkomplex befasst sich mit den Auswirkungen auf die Marktmacht und Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Wenngleich die vorliegende Untersuchung im Sinne des Kernressourcenansatzes die Relevanz der Kernressourcen deutlich stärker in den Vordergrund stellt, sollten auch die beiden zusätzlichen Kriterien durch eine eigene Abfrage berücksichtigt werden. Für die Befragung wurde eine von *Lindstädt* abweichende Formulierung gewählt, um eine einfache Verständlichkeit und intuitive Bewertung durch die Experten bei nur einer Frage pro Kriterienkomplex zu gewährleisten. Die Fragen nach existierenden Verbund- und Skaleneffekten wurden in Form der Bewertung der Kostenvorteile durch Synergien zusammengefasst. Die Fragen nach den Auswirkungen auf die Marktmacht gegenüber diversen Marktteilnehmern wurden leicht abgewandelt und durch die Bewertung der Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition im Kerngeschäft operationalisiert.

Die für die Bildung des ressourcenorientierten Nutzwertes nötigen Gewichtungsfaktoren wurden einheitlich gewählt. Das heißt, der ressourcenorientierte Nutzwert eines jeden Geschäftsfeldes bildet sich durch eine Gleichgewichtung der in den sechs ressourcen-

⁵⁵⁸ Vgl. ausführlich Lindstädt (2006b); Lindstädt (2006a); Lindstädt und Hauser (2004).

orientierten Bewertungskriterien ermittelten Werte. Der jeweilige Gewichtungsfaktor beträgt demnach gerundet 0,167. Als Argumente für die Gleichgewichtung sind anzuführen:

- In der Literatur finden sich keine Hinweise auf allgemeingültige, übertragbare Gewichtungsfaktoren.
- Die Gewichtung ist in der Realität sehr stark abhängig von der Ausprägung der einzelnen Ressourcen in den jeweiligen Unternehmen.
- Die Gleichgewichtung erhöht die Transparenz und verhindert eine gezielte Beeinflussung der Ergebnisse.
- Die Ermittlung der Gesamtnutzwerte dient als übergreifende Attraktivitätsermittlung und soll die Grundlage für eine mögliche Individualisierung entsprechend der unternehmensindividuellen Ressourcenbasis bilden.
- Die herausragende Bedeutung der Markenkompetenz von Free-TV-Unternehmen⁵⁵⁹ wird durch mehrfache Berücksichtigung in den Bewertungskategorien sichergestellt (Sendermarke, Markenmanagement, Bewegtbildinhalte und Formatmarken).
- Der zusätzliche Mehrwert durch eine eigene Ermittlung von spezifischen Gewichtungsfaktoren, bspw. durch den Analytic Hierarchy Process⁵⁶⁰, erscheint begrenzt und würde zulasten der Transparenz gehen, da das Ergebnis deutlich vom subjektiven Blick beeinflusst würde.

Abweichend von der in Kap. 2.3 vorgestellten Nomenklatur nach *Bechmann* werden die in den einzelnen Bewertungskriterien ermittelten Werte direkt als Teilnutzwerte bezeichnet. Aufgrund der Gleichgewichtung ist eine Multiplikation mit den Gewichtungsfaktoren zur Bildung von direkt miteinander vergleichbaren Teilnutzwerten nicht nötig. Die Bewahrung und durchgängige Verwendung der Skala von eins (sehr niedriger

⁵⁵⁹ Vgl. beispielhaft Interview mit Andreas Bartl, Anhang B4; Interview mit Claude Schmit, Anhang B18; Interview mit Dr. Robert Niemann, Anhang B14; Interview mit Kai Blasberg, Anhang B5.

⁵⁶⁰ Der Analytic Hierarchy Process (AHP) ist eine Methode zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien, welche dem Grundprinzip der Nutzwertanalyse folgt und darüber hinaus ein operationales Schätzverfahren zur Gewichtung der Erfolgsfaktoren bzw. Bewertungskriterien anbietet. Vgl. weiterführend zum AHP Wilde (1989, S. 178).

Nutzwert) bis fünf (sehr hoher Nutzwert) erscheint im Sinne einer einfachen Vergleichbarkeit zielführend. Dementsprechend gilt hier mit Bezug auf die Systematik nach *Bechmann*:

$$e_{ij} = N_{ij}$$

Der Zielerfüllungsgrad e des i -ten Kriteriums bezüglich der j -ten Alternative entspricht dem Teilnutzwert N des i -ten Kriteriums bezüglich der j -ten Alternative.

und

$$N_j = \sum_{i=1}^n g_i \cdot N_{ij}$$

Der Nutzwert eines Diversifizierungsmarktes bildet sich durch Summierung der Produkte von Gewichtungsfaktor eines Kriteriums und Teilnutzwert eines Kriteriums, wobei hier für alle Kriterien gilt: $g_i = 1/6$.

Um eine Aussage zu der Verlässlichkeit der ermittelten Nutzwerte zu erhalten, wurde darüber hinaus der Relative Unsicherheitsfaktor RU eingeführt. Hierzu wurde zunächst die Standardabweichung der Antworten bezüglich eines Teilnutzwertes ermittelt. In einem zweiten Schritt wurde ein Index gebildet, welcher die Standardabweichung der Antworten bezüglich eines Teilnutzwertes zu der durchschnittlichen Standardabweichung aller Teilnutzwerte eines Kriteriums, also über alle Diversifizierungsmärkte, ins Verhältnis setzt. Ein Wert über 100^{561} bedeutet demzufolge eine überdurchschnittliche Unsicherheit bezüglich der Bewertung eines Marktes in dem jeweiligen Kriterium, ein Wert unter 100 steht für eine überdurchschnittliche Sicherheit. In einem letzten Schritt wurden die Indexwerte aller sechs Kriterien zusammengezählt und so der übergreifende Relative Unsicherheitsfaktor des Nutzwertes des jeweiligen Diversifizierungsmarktes gebildet. Zur Veranschaulichung wurden die Relativen Unsicherheitsfaktoren in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt, indem ausgehend von dem niedrigsten ermittelten Relativen Unsicherheitsfaktor RU_{Min} und dem höchsten ermittelten Relativen Unsicherheitsfaktor RU_{Max} drei Kategorien gebildet wurden:

$$\text{Niedriger RU: } RU_i < RU_{Min} + (RU_{Max} - RU_{Min})/3$$

$$\text{Mittlerer RU: } RU_{Min} + (RU_{Max} - RU_{Min})/3 \leq RU_i < RU_{Min} + 2 \cdot [(RU_{Max} - RU_{Min})/3]$$

⁵⁶¹ Zur Indexbildung wurde das Ergebnis der Division mit 100 multipliziert.

Hoher RU: $RU_i \geq RU_{\text{Min}} + 2 \cdot [(RU_{\text{Max}} - RU_{\text{Min}})/3]$

Anhand dieser Kennzahl kann somit veranschaulicht werden, wie sehr die befragten Senderchefs und Branchenbeobachter bei der Bewertung eines Marktes übereinstimmen. Dies gibt wiederum Aufschluss darüber, wie verlässlich die Ergebnisse sind und wie wahrscheinlich es ist, dass die ermittelte Attraktivität eines Diversifizierungsmarktes für jedes Free-TV-Unternehmen Gültigkeit besitzt.

Während sich alle in Teil B der empirischen Untersuchung abgefragten Kriterien auf eine interne Unternehmenssicht beziehen, galt es in Teil C der Untersuchung, die einzelnen Diversifizierungsmärkte anhand von rein marktorientierten Kriterien zu bewerten. Diese werden im folgenden Kapitel erläutert.

3.3.2.3 *Die marktorientierten Bewertungskriterien*

Für die Bewertung von Märkten gibt es eine Vielzahl von Ansätzen mit unterschiedlichen Kriterien. Bei der Auswahl der marktorientierten Bewertungskriterien in der vorliegenden Untersuchung galt es, zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen musste eine einfache Bewertung durch Experten auf einer analog zu Teil B der Untersuchung verwendeten Fünferskala möglich sein. Alternativ musste eine Überführung in diese Skala möglich sein, z. B. im Falle quantitativer Marktdaten. Zum anderen musste es sich bei den für die Beurteilung der Kriterien benötigten Informationen um generell zugängliche Daten und Fakten bzw. von den im Markt aktiven Experten seriös einschätzbare Größen handeln. Vor allem aber sollte anhand der Kriterien auch tatsächlich Aufschluss über die Attraktivität der Märkte gegeben werden.

Die in der Literatur für Marktbewertungen oft herangezogenen Porter's Five Forces⁵⁶² schienen vor diesem Hintergrund nicht als Grundlage für die marktorientierte Bewertung geeignet. Die Kriterien sind für eine Bewertung bzw. Übertragung auf einer quantitativen Skala zu weich und nicht transparent genug, um für eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Märkten anhand einer Experteneinschätzung zu dienen.

⁵⁶² Für eine ausführliche Beschreibung der Five Forces siehe Kap. 2.1.2.1 und die dort aufgeführten Quellen.

Stattdessen sollten sich die Kriterien nach der zentralen Frage richten, welcher absolute Gewinn in den Diversifizierungsmärkten erwirtschaftet werden kann. Es wurden vier wesentliche Kriterien für diese Bewertung herangezogen⁵⁶³:

1. **Marktgröße:** Für die Bewertung der Marktgröße diene der Umsatz, welcher in dem jeweiligen Diversifizierungsmarkt im Jahr 2007 in Deutschland erwirtschaftet wurde. Hierzu wurden Marktstudien und Datenveröffentlichungen einzelner Branchenverbände herangezogen.
2. **Marktwachstum:** Hierunter wird in der vorliegenden Untersuchung das zu erwartende Marktwachstum bis zum Ende des Jahres 2012 verstanden. Dabei handelt es sich um das relative Wachstumspotenzial in Bezug auf die Marktgröße des jeweiligen Marktes im Jahr 2007 und nicht um absolutes Umsatzwachstum.
3. **Marktanteilsdynamik:** Die Marktanteilsdynamik leitet sich aus der Wettbewerbsstruktur eines Marktes ab und gibt an, wie sehr die Marktanteile bereits fest unter etablierten Marktteilnehmern aufgeteilt sind bzw. wie einfach es ist, im jeweiligen Markt Marktanteile hinzuzugewinnen.
4. **Markrentabilität:** Als Markrentabilität wird in der vorliegenden Untersuchung die durchschnittlich im jeweiligen Markt zu erwirtschaftende EBITDA-Marge bezogen auf den Umsatz verstanden. Da sich zum Zeitpunkt der Befragung einige der untersuchten Märkte noch in einer sehr frühen Marktphase befanden, war bei der Bewertung in diesem Kriterium die zu erwartende Markrentabilität Ende des Jahres 2012 ausschlaggebend.

Die Beurteilung der Kriterien 2 bis 4 wurde analog zur ressourcenorientierten Bewertung in einer Befragung von Senderchefs und Branchenbeobachtern durchgeführt. Auch hier diene die bereits vorgestellte Skala von 1 bis 5 als Bewertungsrahmen. Bei allen Fragen bzw. Antworten gilt dabei: je höher der Wert, desto attraktiver ist der Diversifi-

⁵⁶³ Die herangezogenen Marktcharakteristiken gleichen damit auch den von Chan-Olmsted und Chang (2003, S. 230) erwähnten marktorientierten Kriterien in Zusammenhang mit Diversifizierungsentscheidungen von Medienunternehmen: „Continuing on the industry economics theory of diversification, a media conglomerate’s decision to enter a specific industry is likely to be determined by its target industry’s basic characteristics such as market size, growth rate, profitability, and competition, as well as the factors of product/geographical Relatedness“. Die geographische Verwandtschaft spielt in der vorliegenden Untersuchung dagegen keine Rolle, da der Fokus auf horizontalen Diversifizierungsstrategien im deutschen Markt liegt. Die produktbezogene Verwandtschaft wird im Sinne der Erkenntnisse aus dem Grundlagenkapitel durch eine ressourcenorientierte Bewertung abgedeckt.

zierungsmarkt hinsichtlich des jeweiligen Bewertungskriteriums. Die genauen Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten können dem exemplarischen Fragebogen in Anhang A2 entnommen werden.

Für die Ermittlung der aktuellen Marktgröße der Diversifizierungsmärkte wurden öffentliche Marktdaten herangezogen, soweit diese verfügbar waren⁵⁶⁴. Um einen allgemeinen marktorientierten Nutzwert für jeden Diversifizierungsmarkt ermitteln zu können, mussten auch für die Marktdaten Zielerfüllungsgrade bestimmt werden, also eine Überführung in die beschriebene Fünferskala stattfinden. Dabei wurde wie folgt vorgegangen: Es gab insgesamt fünf unterschiedliche Nutzwerte zur Beurteilung einer Marktgröße (Nutzwertskala mit den Werten eins, zwei, drei, vier und fünf). Bei fünfzehn zu untersuchenden Märkten sind jedem Wert durchschnittlich drei Märkte zuzuordnen. Dementsprechend wurden zunächst alle fünfzehn Marktgrößen ermittelt und nach aufsteigender Reihenfolge $M_1, M_2, M_3, \dots, M_{15}$ sortiert. Anschließend erfolgte die Zuteilung der Nutzwerte in Form ganzer Zahlen von eins bis fünf. Dem Nutzwert fünf wurden dabei die drei Märkte mit den größten Marktvolumen M_{13}, M_{14} und M_{15} zugeordnet, entsprechend der durchschnittlichen Zuordnung von drei Märkten pro Nutzwert. Anhand der Marktgröße M_{13} wurden in der Folge die Marktgrößen-Cluster, die für eine Zuteilung eines bestimmten Nutzwertes notwendig waren, gebildet. Im Ergebnis wurde den Nutzwerten von eins bis fünf folgende Marktgrößen-Cluster zugeordnet:

Nutzwert 1 = Marktgrößen von 0 bis $(M_{13}/4) - 1$

Nutzwert 2 = Marktgrößen von $M_{13}/4$ bis $2 \cdot (M_{13}/4) - 1$

Nutzwert 3 = Marktgrößen von $2 \cdot (M_{13}/4)$ bis $3 \cdot (M_{13}/4) - 1$

Nutzwert 4 = Marktgröße von $3 \cdot (M_{13}/4)$ bis $4 \cdot (M_{13}/4) - 1$

Nutzwert 5 = Marktgröße M_{13} oder größer

Dieses Vorgehen wird dem Untersuchungsdesign am ehesten gerecht. So wurde auch bei der Bewertung der anderen Kriterien mit Clustern gearbeitet, indem bei der Expertenbewertung nur ganze Nutzwerte zugelassen waren. Die für die vorliegende Untersuchung relevante Cluster-Bildung und die daraus resultierenden Nutzwertzuordnungen

⁵⁶⁴ In einigen Fällen musste auf Schätzwerte aus Marktstudien oder Expertengesprächen zurückgegriffen werden, da Daten zur relevanten Marktgröße nicht erfasst werden bzw. nicht öffentlich zugänglich sind.

für die einzelnen Diversifizierungsmärkte sind in Anhang C2.4 dargestellt. Grundsätzlich wären zu dem gewählten Vorgehen zwei alternative Verfahrensweisen denkbar gewesen:

1. **Eine exakte Übertragung der Marktgröße in die Nutzwertskala durch das Zulassen von Nachkommastellen.** Dabei hätte nur der Markt mit dem größten Volumen M_{15} einen Nutzwert von 5,0 erhalten, die anderen Märkte hätten entsprechend ihrer Marktgröße M_i einen Nutzwert N_i nach folgender Logik erhalten:

$$N_i/5,0 = M_i/M_{15}$$

Ein solches Vorgehen hat einen entscheidenden Nachteil, der zu einer Ergebnisverzerrung führen kann. Durch die alleinige Ausrichtung aller Nutzwerte am Marktvolumen des größten Marktes hat dieser entscheidenden Einfluss auf die Nutzwertverteilung über alle Märkte. Dadurch ist das Gesamtergebnis wesentlich von einem einzelnen Markt abhängig und damit von der Begrenzung des zu betrachtenden Diversifizierungsraums. Ohne auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung Teil B und C vorgreifen zu wollen, soll an dieser Stelle zur Veranschaulichung der erläuterten Problematik auf den in der vorliegenden Untersuchung betrachteten Diversifizierungsraum hingewiesen werden. Darin stellt der Betting/Gambling Markt mit großem Abstand den größten Markt unter allen untersuchten Diversifizierungsmärkten dar. Eine alleinige Ausrichtung an dessen Marktgröße würde zu vergleichsweise niedrigen Nutzwerten der anderen Märkte führen. Klammerte man den Betting/Gambling Markt, der aufgrund der aus regulatorischen Gründen nicht gegebenen Diversifizierungsmöglichkeiten für Free-TV-Unternehmen aktuell geringe Relevanz besitzt, aus der Untersuchung aus, würde das hier skizzierte Vorgehen völlig andere Ergebnisse liefern. Durch die verwendete Methodik wird diese Abhängigkeit von nur einem Markt bei der Nutzwertermittlung in der Kategorie Marktgröße vermieden.

2. **Eine Übertragung der Marktgrößen in die Nutzwertskala entsprechend der Rangfolge der Marktgrößen.** Ein solches Vorgehen würde nicht nur die Zuordnung der drei größten Märkte zu dem Nutzwert 5,0 bedeuten, sondern auch eine Zuordnung der drei kleinsten Märkte zu dem Nutzwert 1,0, eine Zuordnung des viert-, fünft- und sechstkleinsten Marktes zu dem Nutzwert 2,0 usw. Dieses Verfahren würde zu ungenauen Ergebnissen liefern. So wäre es bspw. denkbar, dass zehn Märkte hin-

sichtlich ihrer Marktgröße nahe beieinanderliegen und bspw. eine Größe von 10 bis 20 Mio. Euro aufweisen, während die Märkte 11 und 12 eine Marktgröße von über 1 Mrd. Euro aufweisen. Trotzdem würden Markt 10, 11 und 12 den gleichen Nutzwert von 4,0 zugeordnet bekommen, während Markt 1 ein Nutzwert von 1,0 zuzuteilen wäre, obwohl dieser in Bezug auf die Marktgröße deutlich näher an Markt 10 liegt als die Märkte 11 und 12.

Das verwendete Vorgehen stellt somit einen Kompromiss der beiden zuletzt beschriebenen Verfahrensmöglichkeiten dar und liefert die nötige Präzision für eine aussagekräftige Nutzwertzuordnung. Bei einer ungünstigen Marktgrößenverteilung kann auch dieses Vorgehen Ergebnisverzerrungen hervorbringen, allerdings sind diese durch die Orientierung am drittgrößten statt am größten Markt und die Cluster-Bildung direkt anhand der absoluten Marktgrößen weniger ausgeprägt als in den beschriebenen alternativen Verfahren.

Für die Ermittlung des übergeordneten marktorientierten Nutzwertes wurden analog zu dem Vorgehen bei der ressourcenorientierten Nutzwertermittlung ebenfalls alle Kriterien gleichgewichtet. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass durch das skizzierte Vorgehen das Kriterium der Marktgröße trotz des gleichen mathematischen Gewichtungsfaktors im Vergleich zu den anderen drei marktorientierten Bewertungskriterien übergewichtet wird. Denn durch die volle Ausschöpfung der Fünferskala ist die Bandbreite der Nutzwerte in dieser Kategorie deutlich größer als bei den anderen Kriterien, deren Nutzwerte jeweils den Mittelwert aller Experteneinschätzungen darstellen. Diese Übergewichtung des Kriteriums Marktgröße wird zugunsten eines transparenten Vorgehens akzeptiert.

Auch für die marktorientierte Bewertung wurde der jeweilige Relative Unsicherheitsfaktor entsprechend des skizzierten Vorgehens ermittelt. Da hier nur die Standardabweichungen der Antworten in drei Kriterien zur Faktorermittlung herangezogen wurden⁵⁶⁵, fällt die absolute Größe der ermittelten RUs kleiner als bei der ressourcenorientierten Bewertung aus.

⁵⁶⁵ Entsprechend der Experteneinschätzungen bezüglich Marktwachstum, Marktanteilsdynamik und Marktrentabilität.

Nach diesen Erläuterungen zur Vorgehensweise im Rahmen des COAT-Diversifizierungsmodells werden im Folgenden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung Teil B und C erläutert.

3.4 Empirie Teil B und C: Diversifizierungsmärkte und ihre Attraktivität für Free-TV-Unternehmen

In den folgenden Teilkapiteln werden alle 15 identifizierten Diversifizierungsmärkte hinsichtlich ihrer Attraktivität für deutsche Free-TV-Unternehmen aus ressourcen- und marktorientierter Sicht untersucht. Im Hauptteil der vorliegenden Arbeit findet sich die Essenz der Ergebnisse der empirischen Studie. Anhang E liefert in Ergänzung hierzu eine nach den Teilmärkten gegliederte differenzierte Bewertung der einzelnen Diversifizierungsfelder, welche sich auf die Auswertung der durchgeführten Experteninterviews stützt und um aktuelle Marktdaten und –entwicklungen angereichert ist. Hierdurch soll insbesondere für die Entscheider in den TV-Unternehmen ein zusätzlicher Mehrwert geleistet werden.

Jedes der folgenden Marktkapitel folgt einer einheitlicher Gliederung:

- **Marktbeschreibung:** Zu Beginn eines jeden Marktkapitels findet eine Definition des jeweiligen Diversifizierungsmarktes statt, welche für die Interpretation der Ergebnisse grundlegend ist. Als ergänzende Lektüre wird in Anhang E die Wertschöpfungskette und der potenzielle Wirkungskreis diversifizierender Free-TV-Unternehmen dargestellt und auf das dem Markt zugrunde liegende Erlösmodell eingegangen.
- **Ressourcenorientierte Bewertung:** Sie beinhaltet eine tabellarische Übersicht über die Ergebnisse der Expertenbefragung für den betreffenden Markt und hebt in wenigen Sätzen individuelle Besonderheiten in der Bewertung aus ressourcenorientierter Sicht hervor. Zum einfacheren Verständnis ist in Tab. 7 beispielhaft der wiederkehrende Aufbau der tabellarischen Übersicht dargestellt. Im Folgenden sollen die Tabelleninhalte und die entsprechenden Kennziffern kurz erläutert werden.

Diversifizierungsmarkt xy						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität						
Existierende Inhalte						
Sendermarke						
Markenmanagement						
Synergien						
Wechselwirkung						

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R		
--	--	--

Relativer Unsicherheitsfaktor	
----------------------------------	--

Tabelle 7: Beispielhafte tabellarische Aufbereitung der Ergebnisse der ressourcenorientierten Bewertung

Spalteninhalte

- Nutzwert Mittelwert: Hier ist für jedes der in Kap. 3.3 erläuterten Bewertungskriterien der Mittelwert aller Experteneinschätzungen hinsichtlich des Nutzwertes des Kriteriums innerhalb des jeweils untersuchten Diversifizierungsmarktes eingetragen. Entsprechend liegen die Zahlen in dieser Spalte zwischen 1 und 5 und können Nachkommastellen enthalten.
- Nutzwert Rang: Diese Spalte zeigt die Einordnung des ermittelten Nutzwertes im Vergleich zu den anderen untersuchten Diversifizierungsmärkten. Je höher diese Zahl, desto mehr Diversifizierungsmärkte gibt es, in welchen das jeweilige Kriterium einen besseren Nutzwert besitzt. Da insgesamt 15 Diversifizierungsmärkte untersucht wurden finden sich in dieser Spalte ganze Zahlen zwischen 1 und 15.
- Minimum Nutzwert: Hier ist der geringste Nutzwert abgetragen, welcher in der Befragung von mindestens einem Experten für das jeweilige Kriterium in dem jeweils untersuchten Markt genannt wurde. Entsprechend können in dieser Spalte nur ganze Zahlen zwischen 1 und 5 auftreten.

- Maximum Nutzwert: Hier ist der höchste Nutzwert abgetragen, welcher in der Befragung von mindestens einem Experten für das jeweilige Kriterium in dem jeweils untersuchten Markt genannt wurde. Entsprechend können auch in dieser Spalte nur ganze Zahlen zwischen 1 und 5 auftreten.
- Standardabweichung: Diese Spalte gibt Aufschluss über die Streuung der Nutzwerteinschätzung aller Experten für das jeweilige Kriterium in dem jeweils untersuchten Markt um den in der ersten Spalte angeführten Nutzwert Mittelwert.
- Index Standardabweichung: In dieser Spalte wird die für das jeweilige Bewertungskriterium ermittelte Standardabweichung in das Verhältnis zum Mittelwert der Standardabweichungen dieses Kriteriums über alle 15 untersuchten Diversifizierungsmärkte gesetzt und zur Indexbildung mit 100 multipliziert. Ein Wert unter 100 deutet dementsprechend auf eine überdurchschnittliche Einigkeit der Experten in ihrer Nutzwerteinschätzung des jeweiligen Kriteriums für den jeweils untersuchten Markt hin, ein Wert über 100 suggeriert eine überdurchschnittliche Unsicherheit.

Zeileninhalte

- Bewertungskriterien: In den ersten sechs Zeilen finden sich die in Kap. 3.3 beschriebenen ressourcenorientierten Bewertungskriterien und die dazugehörigen vorstehend erläuterten Kennziffern wieder.
- Ressourcenorientierter Nutzwert N_R : Der ressourcenorientierte Nutzwert N_R gibt wie in Kap. 3.3 beschrieben als übergeordnete Kennziffer Aufschluss über die Nähe eines Diversifizierungsmarktes zum Kerngeschäft. Wie erinnerlich fließen die ermittelten Teilnutzwerte in den sechs ressourcenorientierten Kriterien zu gleichen Teilen in den übergeordneten ressourcenorientierten Nutzwert ein⁵⁶⁶. Auch für den übergeordneten ressourcenorientierten Nutzwert wird entsprechend der bereits beschriebenen Methodik ein Rang unter den 15 untersuchten Diversifizierungsmärkte ermittelt.

⁵⁶⁶ Dieser stellt somit den Mittelwert der Teilnutzwerte dar. Diese Nomenklatur wird hier allerdings bewusst vermieden, da bei der Nutzwertanalyse mit Gewichtungsfaktoren gearbeitet wird, die sich je nach Kriterium unterscheiden können und lediglich in der vorliegenden Untersuchung aus den in Kap. 3.3 dargelegten Gründen für jedes Kriterium identisch sind. Wie in Kap. 3.5 zu zeigen sein wird, ist eine Abkehr von dieser Gleichgewichtung ein wesentlicher Schritt zur senderspezifischen Individualisierung des COAT-Diversifizierungsmodells.

- Relativer Unsicherheitsfaktor: Der relative Unsicherheitsfaktor wurde bereits im vorangegangenen Kapitel ausführlich erläutert. Er stellt die Summe der Indizes der Standardabweichung dar und gibt übergeordnet Aufschluss über die Sicherheit bzw. Unsicherheit der Gesamtgruppe von befragten Experten in der ressourcenorientierten Bewertung des jeweiligen Diversifizierungsmarktes. Zur einfachen Lesbarkeit wurde entsprechend der in Kap. 3.3 dargelegten Systematik eine Einteilung in die Stufen *niedrig*, *mittel* und *hoch* vorgenommen, welche sich in diesem Tabellenfeld neben der Summe der Indizes der Standardabweichung wiederfindet.
- **Marktorientierte Bewertung**: Auch hier werden die Ergebnisse der Nutzwertanalyse in tabellarischer Form dargestellt und Besonderheiten hervorgehoben. Aufbau und Inhalt der tabellarischen Übersichten folgen der Systematik bei der ressourcenorientierten Bewertung, wobei die Nutzwerte und Standardabweichungen entlang der in Kap. 3.3 beschriebenen marktorientierten Bewertungskriterien aufgeführt werden.
- **Zusammenfassung**: Abschließend werden die Ergebnisse der Nutzwertanalyse knapp zusammengefasst. Eine Übersichtsgrafik mit den integrierten Ergebnissen aus der ressourcen- und marktorientierter Bewertung eines jeden Marktes bildet den Abschluss jedes Kapitels. Sie beinhaltet auch eine Zusammenfassung ergänzender Informationen zum Markt und zur Ressourcenübertragbarkeit, die in der detaillierten Interviewauswertung im Anhang E zu finden sind.

Durch den beschriebenen Kapitelaufbau und die Zusammenfassung der essentiellen Ergebnisse im Hauptteil der Arbeit wird sichergestellt, dass die für die vorliegende Untersuchung zentralen Erkenntnisse für jeden Diversifizierungsmarkt dargelegt werden. Sie bilden die Grundlage für die Integration der Ergebnisse in Teil D der empirischen Untersuchung (Kap. 3.5). Gleichzeitig wird durch die ausführliche Marktdarstellung im Anhang der Arbeit insbesondere für den Praktiker die Möglichkeit geschaffen, einzelne Märkte im Detail zu betrachten.

3.4.1 Content Distribution

3.4.1.1 *Subscription Pay-TV*⁵⁶⁷

Marktbeschreibung

Mit Subscription Pay-TV ist in der vorliegenden Untersuchung das klassische Abonnementfernsehen in Deutschland gemeint. Pay-TV-Sender unterscheiden sich von Free-TV-Sendern durch die Art der Finanzierung, welche in erster Linie auf den monatlich gezahlten Abonentengebühren basiert. Video-on-Demand Aktivitäten, bei denen Inhalte zum Einzelabruf durch den Zuschauer zur Verfügung gestellt werden, sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

Ressourcenorientierte Bewertung

Tab. 8 zeigt die Ergebnisse der ressourcenorientierten Bewertung des Subscription Pay-TV-Marktes aus der Sicht eines diversifizierenden Free-TV-Unternehmens. In dem ressourcenorientierten Nutzwert von 4,03 und damit Rang 3 unter allen Diversifizierungsmärkten zeigt sich die vergleichsweise große Nähe des Pay-TV-Marktes zum Free-TV-Kerngeschäft. Der aus den Standardabweichungen der Experteneinschätzungen resultierende relative Unsicherheitsfaktor von 629 (Mittel) spricht für eine durchschnittliche Verlässlichkeit der Einschätzungen, deutet aber auch auf noch verbleibende Unsicherheiten insbesondere hinsichtlich der Übertragbarkeit von existierenden Inhalten und der kreativen Ressourcen hin. Als äußerst wertvoll sehen die Experten die Kompetenz der Free-TV-Sender im Bereich des Markenmanagements an, wenn es um eine Expansion in den Pay-TV-Bereich geht. Mit einem sehr hohen Nutzwert von 4,50 bei einer vergleichsweise geringen Standardabweichung von 0,83 scheint hier besonderes Potenzial zur Ressourcenübertragung vorhanden zu sein. Die hohe Bedeutung lässt sich dadurch erklären, dass es für Pay-TV-Sender inzwischen unerlässlich ist, auch ein eigenes, von den Plattformen unabhängiges Marketing zu betreiben⁵⁶⁸.

⁵⁶⁷ Aufgrund der durchgeführten Interviews mit Pay-TV-Managern fallen die Ausführungen in diesem Kapitel etwas ausführlicher als bei den anderen Diversifizierungsmärkten aus. Insbesondere wird an dieser Stelle auch auf die wesentlichen Treiber und Hemmfaktoren des Pay-TV-Wachstums eingegangen.

⁵⁶⁸ Vgl. Holtmann (2008, S. 194).

Subscription Pay-TV						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,95	2	2	5	1,19	124
Existierende Inhalte	4,05	5	1	5	1,23	128
Sendermarke	4,21	2	3	5	0,79	82
Markenmanagement	4,50	1	2	5	0,83	86
Synergien	4,20	2	2	5	1,11	115
Wechselwirkung	3,25	8	2	5	0,91	95

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	4,03	Rang 3	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (629)
--	-------------	---------------	----------------------------------	------------------------

Tabelle 8: Ressourcenorientierte Bewertung Subscription Pay-TV

Marktorientierte Bewertung

Tab. 9 zeigt die marktorientierte Nutzwertanalyse des Subscription Pay-TV-Segments. Mit einem Nutzwert von 3,07 rangiert der Pay-TV-Markt auf Platz 5 der 15 untersuchten Diversifizierungsmärkte. In ihren Einschätzungen sind sich die befragten Senderchefs und Branchenbeobachter dabei vergleichsweise einig, was sich in einem niedrigen relativen Unsicherheitsfaktor von 275 niederschlägt. Den höchsten Teilnutzwert erhält der Subscription Pay-TV Markt hinsichtlich des Kriteriums der Marktgröße. Diese betrug im Jahr 2007 1,09 Mrd. Euro⁵⁶⁹, was nach der in Kap. 3.3 erläuterten Systematik einem Nutzwert von 4,0 entspricht. Aus der Sicht von diversifizierenden Free-TV-Unternehmen muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Umsätze nicht allein den Programmveranstaltern zuzuschreiben sind, sondern zu einem großen Teil bei den Plattformbetreibern verbleiben. Auffällig ist weiterhin der geringe Nutzwert, den die

⁵⁶⁹ Vgl. Goldmedia GmbH (2008b).

befragten Senderchefs und Branchenexperten mit vergleichsweise hoher Übereinstimmung in Bezug auf die Marktanteilsdynamik im Subscription Pay-TV vergeben (Nutzwert Mittelwert 2,50; Index Standardabweichung 80). Die Fülle der bereits existierenden Pay-TV-Sender, die von wenigen großen Plattformen nachgefragt werden, erschwert den Gewinn von Marktanteilen für neue Sender⁵⁷⁰.

Subscription Pay-TV						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Marktgröße	4,00	4	-	-	-	-
Marktwachstum	3,15	7	2	5	0,92	95
Marktanteilsdynamik	2,50	10	1	4	0,78	80
Markrentabilität	2,61	7	1	5	0,98	100

Marktorientierter Nutzwert N_M	3,07	Rang 5	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (275)
----------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	-------------------------

Tabelle 9: Marktorientierte Bewertung Subscription Pay-TV

Zusammenfassung

Sowohl aus ressourcenorientierter Sicht ($N_R = 4,03$; Rang 3) als auch aus marktorientierter Sicht ($N_M = 3,05$; Rang 5) stellt der Pay-TV-Markt einen vielversprechenden Diversifizierungsmarkt für Free-TV-Sender dar. In erster Linie macht die Nähe zum Kerngeschäft eine Expansion in den Pay-TV-Markt interessant. Mit ihren vorhandenen Kernressourcen sind Free-TV-Unternehmen gut ausgestattet, um in dem intensiver werdenden Wettbewerbsumfeld des Pay-TV-Marktes nicht nur zu bestehen, sondern sich mit starken Marken von den Wettbewerbern abzuheben.

⁵⁷⁰ Vgl. Anhang E1 für eine weiterführende Darstellung der Marktstruktur des deutschen Pay-TV-Marktes.

3.4.1.2 Video-on-Demand

Marktbeschreibung

Während in der Literatur oft eine sehr technische Definition des Begriffs Video-on-Demand zu finden ist⁵⁷¹, soll vor dem Hintergrund des zu untersuchenden Erfolgspotenzials einer entsprechenden Free-TV-Diversifizierung in der vorliegenden Untersuchung eine etwas weitere, am Endkunden und der entsprechenden Nutzungssituation orientierte Definition zum Einsatz kommen. Video-on-Demand bezieht sich demnach in der vorliegenden Arbeit auf alle Angebote, die einen selektiven Konsum einzelner Bewegtbildinhalte ermöglichen und dem Konsumenten dabei freie oder annähernd freie Wahl hinsichtlich des Zeitpunktes des Konsums gewähren⁵⁷². Dabei werden die Inhalte auf elektronischem Wege zum Nutzer übermittelt und entweder über einen Receiver auf dem Fernsehbildschirm oder am Computer betrachtet⁵⁷³. Eine Abgrenzungsproblematik ergibt sich zum separat betrachteten Markt der Online-Portale, auf welchen verstärkt Videoinhalte zu finden sind. Dem Video-on-Demand Markt sollen deshalb in der vorliegenden Untersuchung alle Online-Portale zugerechnet werden, die primär für den Videokonsum ausgelegt sind.

Grundsätzlich lassen sich drei Geschäftsmodelle für VoD-Angebote unterscheiden: Erhebung von Gebühren für den Einzelabruf von Videos, Erhebung von monatlichen Gebühren für das Abonnement von VoD-Paketen und werbefinanzierte VoD-Angebote⁵⁷⁴.

Ressourcenorientierte Bewertung

Tab. 10 zeigt die Ergebnisse der ressourcenorientierten Bewertung des Video-on-Demand-Marktes. Der ressourcenorientierte Nutzwert liegt mit 3,93 und Rang 4 nur

⁵⁷¹ Vgl. stellvertretend die Definition der *Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle*: „Der Begriff „Video-on-Demand“ (VoD) fasst eine große Gruppe von Technologien zusammen, deren Gemeinsamkeit darin besteht, Videoinhalte anzubieten, die zur Ausleihe oder zum Kauf als Datenstrom abgerufen werden können, um während einer bestimmten Dauer oder unbegrenzt entweder zeitgleich oder zeitversetzt auf verschiedenartigen Geräten (Computer, Fernseher, Telefon, tragbarer Player usw.) angesehen zu werden“. Europäische Audiovisuelle Informationsstelle (2007, S. 100).

⁵⁷² Diese Definition schließt explizit auch NearVideo-on-Demand Angebote mit ein, da diese im direkten Wettbewerb zu den RealVideo-on-Demand Angeboten stehen und somit für die marktorientierte Betrachtung von Bedeutung sind. Für nähere Erläuterungen des Begriffs NearVideo-on-Demand siehe die weiteren Ausführungen in diesem Kapitel.

⁵⁷³ Darüber hinaus kommen auch mobile Endgeräte für die Nutzung von VoD-Angeboten infrage. Die entsprechenden Mobile-Video-Angebote werden in der vorliegenden Untersuchung unter dem Begriff Mobile-Content subsumiert und in einem getrennten Kapitel betrachtet.

knapp hinter dem des Pay-TV-Marktes, was die grundsätzliche Nähe des Marktes zum Free-TV-Kerngeschäft belegt. Die Nutzwerte in den einzelnen Unterkategorien unterscheiden sich allerdings teilweise deutlich von den Vergleichswerten im Pay-TV-Markt, was u. a. auf den im Video-on-Demand-Markt nicht vorhandenen linearen Programmbe-trieb zurückgeführt werden kann. Auffällig ist insbesondere der sehr hohe Nutzwert von 4,55 (Rang 1) in Bezug auf die Bedeutung der bereits vorhandenen Inhalte und For-matmarken eines Free-TV-Senders. Hier überrascht die große Einigkeit der Experten (Standardabweichung 0,69, Index Standardabweichung 71) nicht, sind es doch Qualität und Umfang der Programmbibliothek, die den Wert eines Video-on-Demand-Angebotes für den Konsumenten bestimmen. Free-TV-Sender haben einen entscheidenden Wett-bewerbsvorteil, da viele Unternehmen bereits über einen vergleichsweise großen Be-stand an VoD-tauglichen Inhalten verfügen. Besonders in Anbetracht der Schwierigkei-ten, mit denen neue Marktteilnehmer beim Aufbau einer umfangreichen VoD-Bibliothek konfrontiert sind, scheint dies ein wichtiges Differenzierungsmerkmal zu sein. So schreiben *Ondarza et al.* in ihren Ausführungen zum VoD-Markt: „Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Vollendung vieler VoD-Projekte vor allem an einem As-pekt scheiterten: den deutlich unterschätzen Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Filmen, mithin von VoD-Lizenzen. Vor allem die Leichtigkeit der Beschaffung und die Kosten wurden hierbei signifikant falsch eingeschätzt“⁵⁷⁵.

⁵⁷⁴ Vgl. weiterführend Anhang E2 und die dort genannten Quellen.

⁵⁷⁵ Ondarza et al. (2007, S. 51).

Video-on-Demand						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,15	9	2	5	1,04	108
Existierende Inhalte	4,55	1	3	5	0,69	71
Sendermarke	4,16	3	1	5	1,07	111
Markenmanagement	4,15	3	2	5	1,04	108
Synergien	4,20	2	2	5	1,11	115
Wechselwirkung	3,40	7	2	5	0,88	92

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,93	Rang 4	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (605)
---------------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	------------------------

Tabelle 10: Ressourcenorientierte Bewertung Video-on-Demand

Marktorientierte Bewertung

Die Ergebnisse der marktorientierten Bewertung des Video-on-Demand-Marktes zeigt Tab. 11. Mit einem Nutzwert von 2,62 belegt der VoD-Markt bei einem mittleren relativen Unsicherheitsfaktor einen Rang im Mittelfeld aller Diversifizierungsmärkte (Rang 7). Vor allem hinsichtlich des zu erwartenden Marktwachstums und der Marktanteilsdynamik erhält der Markt weit überdurchschnittliche Nutzwerte. Entsprechend der frühen Marktphase, in der sich der Video-on-Demand-Markt in Deutschland noch befindet, herrscht eine vergleichsweise hohe Marktanteilsdynamik. Der Markt ist bislang nicht fest unter den Marktteilnehmern aufgeteilt und es gestaltet sich noch vergleichsweise einfach, Marktanteile zu gewinnen⁵⁷⁶. Dies zeigt sich in einem Nutzwert von 3,21, Rang 3 unter allen Diversifizierungsmärkten und einer geringen Standardabweichung von 0,72 (Index Standardabweichung 74) in diesem Bewertungskriterium. Die noch sehr

⁵⁷⁶ Eine Übersicht über die existierenden VoD-Angebote findet sich in Anhang E2.

geringe Marktgröße und die leicht unterdurchschnittliche Marktrentabilität wirken sich dagegen negativ auf die Attraktivität dieses Diversifizierungsmarktes aus.

Video-on-Demand						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	3,73	3	1	5	0,92	94
Marktanteilsdynamik	3,21	3	2	5	0,72	74
Marktrentabilität	2,56	8	1	4	1,15	118

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,62	Rang 7	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (286)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	------------------------

Tabelle 11: Marktorientierte Bewertung Video-on-Demand

Zusammenfassung

Aus ressourcenorientierter Sicht stellt eine Expansion in den VoD-Markt einen logischen Schritt für Free-TV-Unternehmen dar (Nutzwert 3,93; Rang 4). Vor allem die bereits vorhandenen Inhalte, sofern die entsprechenden Rechte beim Free-TV-Unternehmen liegen, stellen einen sehr wertvollen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar, welche sich beim Aufbau umfassender Programmbibliotheken oftmals schwer tut. Aber auch die Markenkompetenz von Free-TV-Sendern kann im VoD-Markt sehr hilfreich sein. Dem hohen ressourcenorientierten Nutzwert steht ein geringerer marktorientierter Nutzwert von 2,62 (Rang 7) gegenüber. Die noch sehr geringe Größe des Marktes und die unterdurchschnittliche Rentabilität ziehen diesen Wert nach unten. Aufgrund der frühen Marktphase ergibt sich dagegen vergleichsweise einfach die Möglichkeit, in dem wachsenden Markt Marktanteile zu erobern.

3.4.1.3 *Online-Portale*

Marktbeschreibung

Der Diversifizierungsmarkt Online-Portale umfasst in der vorliegenden Untersuchung alle Internetangebote, die nicht den separat betrachteten Märkten Video-on-Demand, Games, Mobile Content und Betting/Gambling zuzuordnen sind und deren Geschäftsmodell nicht auf dem Warenhandel durch das jeweilige Free-TV-Unternehmen basiert (E-Commerce). Als solcher schließt er aus Sicht von Free-TV-Unternehmen sowohl die Internetportale der Sender selbst ein als auch davon unabhängige Internetangebote, wie sie insbesondere von den großen Sendergruppen in der Vergangenheit bereits akquiriert wurden. Durch die zunehmende mobile Internetnutzung ist die Abgrenzung zum Diversifizierungsmarkt Mobile Content nicht immer eindeutig. In der vorliegenden Untersuchung werden deshalb unter Mobile Content nur solche Angebote subsumiert, die gezielt für eine mobile Nutzung angedacht sind⁵⁷⁷.

Ressourcenorientierte Bewertung

Mit hoher Übereinstimmung attestieren die befragten Senderchefs und Branchenbeobachter dem Markt für Online-Portale den höchsten ressourcenorientierten Nutzwert aller Diversifizierungsmärkte ($N_R=4,26$; Rang 1; niedriger relativer Unsicherheitsfaktor von 518). Dabei weist eine Diversifizierung in den Online-Markt in allen ressourcenorientierten Kriterien einen hohen bis sehr hohen Nutzwert auf. Aufgrund der großen Bedeutung kreativer Prozesse, hochwertiger Inhalte und starker Marken kann dem Markt für Online-Portale eine große Nähe zum Free-TV-Kerngeschäft attestiert werden.

⁵⁷⁷ Vgl. Kap. 3.4.1.4.

Online-Portale

	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	4,25	1	3	5	0,72	74
Existierende Inhalte	4,25	2	3	5	0,79	82
Sendermarke	4,37	1	3	5	0,83	86
Markenmanagement	4,50	1	3	5	0,76	79
Synergien	4,25	1	2	5	1,07	111
Wechselwirkung	3,95	1	2	5	0,83	86

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	4,26	Rang 1
--	-------------	---------------

Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (518)
----------------------------------	-------------------------

Tabelle 12: Ressourcenorientierte Bewertung Online-Portale

Marktorientierte Bewertung

Das positive Bild einer Diversifizierung in den Online-Markt aus ressourcenorientierter Sicht setzt sich in der marktorientierten Bewertung fort. Auch hier rangiert der Markt für Online-Portale mit einem Nutzwert von 3,90 auf Rang 1 aller Diversifizierungsmärkte. Vor allem die Marktgröße (Nutzwert 5,0; Rang 1) und das zu erwartende weitere Marktwachstum (Nutzwert 4,08; Rang 1) wirken sich sehr positiv auf die marktorientierte Bewertung des Marktes für Online-Portale aus.

Online-Portale						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	5,00	1	-	-	-	-
Marktwachstum	4,08	1	3	5	0,69	71
Marktanteildynamik	3,21	3	2	5	0,93	96
Markrentabilität	3,33	1	1	5	1,14	117

Marktorientierter Nutzwert N_M	3,90	Rang 1	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (283)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	-------------------------

Tabelle 13: Marktorientierte Bewertung Online-Portale

Zusammenfassung

Sowohl aus ressourcenorientierter ($N_R = 4,26$; Rang 1) als auch aus marktorientierter Sicht ($N_M = 3,90$; Rang 1) stellt der Online-Markt den attraktivsten Diversifizierungsmarkt für deutsche Free-TV-Unternehmen dar. Diese Einschätzung treffen die befragten Senderchefs und Branchenbeobachter mit vergleichsweise hoher Übereinstimmung, belegt durch die niedrigen relativen Unsicherheitsfaktoren sowohl in der ressourcen- als auch in der marktorientierten Bewertung. Die Kernressourcen eines Free-TV-Unternehmens besitzen auch im Online-Markt eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Allerdings scheint in den entsprechenden Unternehmen noch deutliches Potenzial für eine bessere vernetzte Nutzung dieser Ressourcen vorhanden zu sein⁵⁷⁸.

⁵⁷⁸ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Markt für Online-Portale in Anhang E3.

3.4.1.4 Mobile Content

Marktbeschreibung

Mobile Content umfasst in der vorliegenden Untersuchung alle informierenden und unterhaltenden elektronischen Inhalte, welche technisch und/oder inhaltlich speziell für die mobile Nutzung aufbereitet wurden und durch eine drahtlose Übertragung auf einem IP-fähigen mobilen Endgerät mit Telefonfunktion konsumiert werden. Ausgenommen sind davon explizit mobile Spiele, die in der vorliegenden Untersuchung aufgrund der engen Verwandtschaft dem Gaming-Markt zugeordnet werden. Eingeschlossen sind dagegen explizit auch Personalisierungsdienste und -Inhalte wie Klingeltöne und Wallpapers, mobile Social-Community-Angebote und Mobile-TV-Angebote, auch wenn diese nicht auf einer IP-basierten Technologie beruhen⁵⁷⁹.

Ressourcenorientierte Bewertung

Mit einem ressourcenorientierten Nutzwert von 3,71 rangiert der Markt für Mobile Content auf Rang 5 im oberen Drittel der untersuchten 15 Diversifizierungsmärkte. Diese Platzierung hinter Märkten wie Pay-TV, Video-on-Demand oder Online-Portale deutet aber auch auf einige Unterschiede zum Free-TV Kerngeschäft hin, die sich im inhaltlichen Bereich bemerkbar machen. Dennoch erzielt der Mobile-Content-Markt in allen ressourcenorientierten Bewertungskriterien überdurchschnittliche Werte. Die höchste Verbundenheit besteht hinsichtlich der Sendermarken, deren Relevanz von den befragten Senderchefs und Branchenbeobachtern auch im Mobile-Content-Markt als hoch eingestuft wird (Nutzwert 3,95; Rang 5). Diese hohe Relevanz dürfte sich insbesondere auf das Segment Mobile-TV beziehen, wo die den Sendermarken zugesprochene Fernsehkompetenz am meisten Gewicht innerhalb des Mobile-Content-Marktes haben dürfte. In anderen Segmenten des Mobile-Content gilt wie in vielen der untersuchten Diversifizierungsmärkte, dass die Sendermarke eine positive Strahlkraft auf entsprechende Angebote haben und Vertrauen auf Verbraucherseite herstellen kann.

⁵⁷⁹ Eine Herleitung dieser Marktdefinition findet sich in Anhang E4.

Mobile Content						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,65	5	2	5	0,99	103
Existierende Inhalte	3,55	7	2	5	1,05	109
Sendermarke	3,95	5	2	5	0,91	95
Markenmanagement	3,70	6	2	5	1,13	117
Synergien	3,85	6	2	5	1,04	108
Wechselwirkung	3,55	6	2	5	0,69	71

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,71	Rang 5	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (603)
---------------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	------------------------

Tabelle 14: Ressourcenorientierte Bewertung Mobile Content

Marktorientierte Bewertung

Auch in der marktorientierten Bewertung schneidet der Mobile-Content-Markt überdurchschnittlich gut ab ($N_M = 3,09$; Rang 4). Der niedrige relative Unsicherheitsfaktor von 282 belegt zudem eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung der Experteneinschätzungen. Eine Unsicherheit ergibt sich jedoch in Bezug auf den Nutzwert in der Kategorie Marktgröße, da diese mangels öffentlich zugänglicher Daten nur unscharf ermittelt werden kann⁵⁸⁰. Mit hoher Übereinstimmung bewerten die Senderchefs und Branchenbeobachter den Mobile-Content-Markt insbesondere sehr positiv hinsichtlich der Marktanteilsdynamik (Standardabweichung 0,66; Index Standardabweichung 68). Mit einem Nutzwert von 3,50 rangiert der Mobile-Content-Markt in diesem Kriterium auf Rang 1 der fünfzehn untersuchten Märkte. Ausschlaggebend für diese Bewertung

dürfte die frühe Marktphase sowie die Kleinteiligkeit des Marktes sein, welche eine Eroberung von Marktanteilen mit attraktiven Angeboten aus wettbewerbsdynamischer Sicht vergleichsweise einfach erscheinen lässt.

Mobile Content						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	3,00	6	-	-	-	-
Marktwachstum	3,35	6	1	5	0,94	96
Marktanteildynamik	3,50	1	2	4	0,66	68
Markrentabilität	2,50	9	1	4	1,15	118

Marktorientierter Nutzwert N_M	3,09	Rang 4	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (282)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	-------------------------

Tabelle 15: Marktorientierte Bewertung Mobile Content

Zusammenfassung

Sowohl aus ressourcenorientierter als auch aus marktorientierter Sicht rangiert der Mobile-Content-Markt im oberen Drittel der untersuchten Diversifizierungsmärkte ($N_R=3,71$; Rang 4 und $N_M=3,09$; Rang 5). Die Free-TV Kernressourcen besitzen auch im Mobile-Content-Markt eine vergleichsweise hohe Relevanz. Insbesondere ist die entsprechende Verlängerung von Sender- und Formatmarken erfolgversprechend. Die 1:1-Übertragung der existierenden Bewegtbildinhalte ist allerdings nicht uneingeschränkt möglich und bietet sich in einzelnen Genres wie Nachrichten, Musik, Sport oder Kin-

⁵⁸⁰ Vgl. hierzu Anhang E4.

derunterhaltung stärker an als in anderen⁵⁸¹. Aus marktorientierter Sicht sind es vor allem die positive Marktanteildynamik und die weiteren Wachstumsaussichten, die Chancen für diversifizierende Free-TV-Unternehmen bieten und den Markt ins obere Drittel der möglichen Diversifizierungsfelder heben.

3.4.1.5 Gaming

Marktbeschreibung

Zum Gaming-Markt zählen alle Video- und Computerspiele, sofern es sich dabei nicht um mit dem Einsatz und dem Gewinn von Geld verbundene Glücksspiele handelt. Letztere Spiele werden in der vorliegenden Untersuchung dem Gambling- und Betting-Markt zugeordnet und gesondert betrachtet. Der Gaming-Markt kann folglich in die Teilmärkte der Konsolenspiele, Computerspiele, Onlinespiele und Mobilspiele⁵⁸² unterteilt werden⁵⁸³. Die Wertschöpfungskette des Gaming-Marktes besteht im Wesentlichen aus den vier Stufen der Spieleentwicklung, des Publishings, der Distribution und der Spielehardware. Bei der Herstellung von Konsolenspielen besteht eine zusätzliche Stufe im Software-/Lizenzmanagement durch die Konsolenhersteller⁵⁸⁴. Für Free-TV-Sender ergeben sich in erster Linie Diversifizierungsmöglichkeiten durch Tätigkeiten im Bereich der Markenlizenzierung und der Vermarktung entsprechend lizenzierten Spiele. Vor allem im Bereich der Online- und Mobilspiele ist aber auch ein deutlich größerer Wirkungskreis inklusive des Vertriebs über eigene Portale naheliegend.

⁵⁸¹ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Mobile-Content-Markt in Anhang E4.

⁵⁸² Mobilspiele werden in der vorliegenden Untersuchung bewusst nicht dem Mobile-Content-Markt direkt zugeordnet, weil sie sowohl aus ressourcen- als auch aus marktorientierter Sicht nahe am Markt für Computer- und Videospiele einzuordnen sind.

⁵⁸³ Diese Unterteilung entspricht der von PWC vorgenommenen Segmentierung. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (2007, S. 152). Eine solche Namensunterteilung kann nie komplett trennscharf sein, da Onlinespiele letzten Endes auch auf dem Computer bzw. auch auf Konsolen gespielt werden. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal wird hier das Vorhandensein eines physischen Verkaufs der Spiele herangezogen.

⁵⁸⁴ Vgl. hierzu auch Wirtz (2006, S. 532–533). Wirtz listet die Spielehardware nicht als gesonderte Stufe.

Ressourcenorientierte Bewertung

Der Gaming-Markt erhält aus ressourcenorientierter Sicht eine vergleichsweise geringe Bewertung. Mit einem ressourcenorientierten Nutzwert von 3,16 rangiert er auf Platz zehn aller 15 Diversifizierungsmärkte. Der Markt folgt einer grundsätzlich anderen Geschäftslogik und erfordert eine andere Ressourcenausstattung als der Free-TV-Markt. Dennoch sind in einigen Bereichen Potenziale zur gemeinsamen Ressourcennutzung vorhanden, die über eine reine Inhalte- bzw. Markenlizenzierung hinausgehen, so bspw. bei der Nutzung vorhandener kreativer Ressourcen (Nutzwert 3,60; Rang 6).

Gaming						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	3,60	6	1	5	1,50	156
Existierende Inhalte	3,20	9	1	5	1,24	129
Sendermarke	2,74	10	1	4	0,93	97
Markenmanagement	3,30	7	1	5	1,08	112
Synergien	3,00	11	1	5	0,97	101
Wechselwirkung	3,15	12	2	4	0,59	61

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,16	Rang 10	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (656)
---------------------------------------	-------------	----------------	-------------------------------	---------------------

Tabelle 16: Ressourcenorientierte Bewertung Gaming

Marktorientierte Bewertung

Ein anderes Bild ergibt sich bei der marktorientierten Bewertung. Hier rangiert der Gaming-Markt mit einem marktorientierten Nutzwert von 3,79 an der Spitze der untersuchten Diversifizierungsmärkte. Dabei muss jedoch auf den hohen relativen Unsicherheitsfaktor in Bezug auf diese Bewertung hingewiesen werden. Ähnlich dem Markt für

Online-Portale sind es insbesondere die hohen Nutzwerte in Bezug auf die Kriterien der Marktgröße (Nutzwert 5,0; Rang 1) und des Marktwachstums (Nutzwert 3,80; Rang 2), die den Gaming-Markt aus marktorientierter Sicht zu einem sehr attraktiven Diversifizierungsmarkt machen.

Gaming						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	5,00	1	-	-	-	-
Marktwachstum	3,80	2	2	5	0,76	78
Marktanteilsdynamik	3,08	5	1	5	1,02	104
Markrentabilität	3,29	2	1	5	1,26	130

Marktorientierter Nutzwert N_M	3,79	Rang 2	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (312)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 17: Marktorientierte Bewertung Gaming

Zusammenfassung

Aus marktorientierter Sicht stellt der Gaming-Markt einen sehr attraktiven Markt mit hohen relativen und absoluten Wachstumspotenzialen in den nächsten Jahren dar. Als Diversifizierungsfeld für Free-TV-Sender stellt er allerdings auch einen nicht einfach anzugehenden Markt dar. Aus ressourcenorientierter Sicht belegt er mit einem Nutzwert von 3,16 nur Rang zehn unter allen Diversifizierungsmärkten. Zu groß sind die Unterschiede zwischen den operativen Abläufen in beiden Märkten, um eine umfangreiche effektive Ressourcenübertragung zu ermöglichen⁵⁸⁵.

⁵⁸⁵ Vgl. hierzu weiterführend Anhang E5.

3.4.2 Offline Aktivitäten

3.4.2.1 *Merchandising*

Marktbeschreibung

Der Begriff des Merchandising ist in der Literatur und Praxis nicht einheitlich definiert⁵⁸⁶. Insbesondere hinsichtlich der Abgrenzung der häufig synonym verwendeten Begriffe Merchandising und Licensing finden sich unterschiedliche Definitionen. Zum einen werden die Begriffe hinsichtlich der Gewinnorientierung abgegrenzt, wonach Merchandising ausschließlich als Marketinginstrument zur Absatzförderung eines Kernprodukts gesehen wird, während mit dem Licensing eigene Erlösziele verfolgt werden⁵⁸⁷. Im weiteren Sinne bezeichnet Merchandising demnach sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung, die vom Hersteller beim Handel seiner Ware ergriffen werden⁵⁸⁸. Ein anderer Ansatz zur Abgrenzung der beiden Begriffe unterscheidet hinsichtlich des Risikoträgers, wonach beim Merchandising der Rechteinhaber selbst das Produktrisiko trägt, während beim Licensing das Risiko beim Rechteinnehmer liegt⁵⁸⁹. Letzterer Abgrenzung soll in der vorliegenden Untersuchung gefolgt werden. Demnach basieren Merchandising und Licensing im TV-Bereich auf der Idee, den Inhalt und die Marken von Fernsehprogrammen durch die Auswertung von Sendungs- oder Filmtiteln, Charakteren, Comic-Figuren, Markennamen und ähnlichem für den Verkauf artfremder Produkte zu nutzen⁵⁹⁰. Beim Merchandising wertet der TV-Sender seine Rechte selbst in anderen Produktmärkten aus. Das Licensing beruht dagegen auf der Vergabe von Lizenzen zur Nutzung oben genannter Elemente an Industrie und Handel (Lizenznehmer) durch die TV-Unternehmen (Lizenzgeber)⁵⁹¹. Die Lizenznehmer schmücken ihre Produkte mit den entsprechenden Marken, profitieren von Image und Bekanntheit derselben und sparen sich im Optimalfall auf diese Weise aufwendige Maßnahmen zum Reputations-

⁵⁸⁶ Vgl. Schertz (1997, S. 4).

⁵⁸⁷ Vgl. Brem (2002, S. 2).

⁵⁸⁸ Vgl. Böll und Gottschalk (1999, S. 4) und für eine noch weiter reichende Definition Schertz (1997, S. 4).

⁵⁸⁹ Vgl. Wengenroth (2006, S. 134).

⁵⁹⁰ Vgl. Wengenroth (2006, S. 134).

⁵⁹¹ Vgl. Goldhammer et al. (2003, S. 114).

tationsaufbau⁵⁹². In der vorliegenden Untersuchung bezeichnet Merchandising als Oberbegriff die Übertragung von aus dem Free-TV bekannten Marken auf artfremde Produkte wie bspw. Lebensmittel, Kleidungsstücke oder Spielwaren⁵⁹³. Licensing stellt dabei eine Form des Merchandisings dar, bei dem Rechteinhaber und Rechteinhaber nicht identisch sind⁵⁹⁴.

Ressourcenorientierte Bewertung

Mit einem hohen ressourcenorientierten Nutzwert von 4,05 rangiert der Merchandising-Markt auf Platz 2 der betrachteten Diversifizierungsmärkte. Bemerkenswert ist dabei die sehr hohe Übereinstimmung, mit welcher die Experten den Markt so positiv bewerten (niedriger relativer Unsicherheitsfaktor von 526). Dem Markt wird damit eine große Nähe zum Kerngeschäft attestiert. Im Zentrum des Merchandising-Geschäfts stehen Markenwelten bestehend aus Sender-, Genre-, Format- oder Personenmarken. Als „Markenhäuser“ befinden sich Free-TV-Unternehmen dementsprechend in einer guten Ausgangslage, um Merchandising-Produkte anzubieten oder entsprechende Lizenzen zu vergeben. Dies schlägt sich in hohen bis sehr hohen Nutzwerten der markenbezogenen Kernressourcen „existierende Inhalte und Formatmarken“, „Sendermarke“ und „Markenmanagement“ nieder. Bemerkenswert ist auch der hohe Nutzwert hinsichtlich des Kriteriums „Wechselwirkung mit dem Free-TV-Kerngeschäft“ (Nutzwert 3,95; Rang 1), der auf positive Effekte der Markenbindung von Merchandising-Produkten zurückzuführen sein dürfte. Dies wird durch den Ursprung des Merchandisings untermauert, welcher in der Idee liegt, den Abverkauf bzw. die Nutzung eines zentralen Produkts

⁵⁹² Vgl. Brem (2002, S. 5).

⁵⁹³ Das Musik-Geschäft von Free-TV-Unternehmen wird in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls dem Merchandising-Markt zugerechnet. So vermarktet beispielsweise die *ProSiebenSat.1 Media AG* u. a. die eigens aufgebauten Künstler aus Formaten wie Popstars unter dem Musiklabel *Starwatch Music*, einer 100%-Tochter von *MM MerchandisingMedia*, dem Licensing-Unternehmen der Sendergruppe. Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2008).

⁵⁹⁴ Eine solche Definition wird dem deutschen Sprachgebrauch gerecht, in dem Merchandising und Licensing oft synonym genutzt werden. Vgl. Uhl (2007, S. 128). Aus Kundensicht ist es letzten Endes ohnehin oft nicht ersichtlich, ob es sich um ein Merchandising oder ein Licensing Produkt im engeren Sinne handelt. Eine ähnliche, nicht ausschließlich auf den TV-Bereich bezogene Definition verwendet Schertz (1997, S. 168): „Merchandising ist die umfassende neben die jeweilige Primärverwertung tretende Sekundärvermarktung von populären Erscheinungen, insbesondere fiktiven Figuren, realen Persönlichkeiten, Namen, Titeln, Signets, Logos, Ausstattungselementen, Designs und Bildern außerhalb ihres eigentlichen Betätigungsbereichs und Erscheinungsfeldes durch den Berechtigten selbst oder durch Einräumung von Rechten und sonstigen Besitzständen an Dritte zur wirtschaftlichen Verwertung zum Zwecke des Absatzes von Waren und Dienstleistungen einschließlich der Verkaufsförderung und Werbung.“

durch die Verbreitung von Merchandising-Artikeln zu fördern. Sie wirken durch ihre Präsenz wie Multiplikatoren⁵⁹⁵ und haben einen entsprechenden Werbeeffekt auf die jeweiligen Free-TV-Programme⁵⁹⁶.

Merchandising						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	3,75	3	3	5	0,85	88
Existierende Inhalte	4,20	3	2	5	0,83	87
Sendermarke	4,15	4	2	5	0,81	84
Markenmanagement	4,10	4	2	5	0,97	101
Synergien	4,15	4	1	5	1,09	113
Wechselwirkung	3,95	1	3	5	0,51	53

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	4,05	Rang 2	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (526)
---------------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	-------------------------

Tabelle 18: Ressourcenorientierte Bewertung Merchandising

Marktorientierte Bewertung

Bei der marktorientierten Bewertung schneidet der Merchandising-Markt schlechter als bei der Beurteilung aus ressourcenorientierten Sicht ab. Mit einem Nutzwert von 2,30 rangiert er auf Platz zwölf aller Diversifizierungsmärkte. Einschränkend muss dabei erwähnt werden, dass die Beurteilung der Marktgröße auf einem Schätzwert beruht, da genaue Marktdaten für den TV-Merchandising-Markt leider nicht verfügbar sind⁵⁹⁷. In

⁵⁹⁵ Vgl. Böll und Gottschalk (1999, S. 10).

⁵⁹⁶ Vgl. Wengenroth (2006, S. 135) und die dort genannten Quellen.

⁵⁹⁷ Vgl. hierzu ausführend Anhang E6.

allen von den Senderchefs und Branchenbeobachtern bewerteten marktorientierten Kriterien rangiert der Merchandising-Markt lediglich im unteren Mittelfeld der 15 Diversifizierungsmärkte.

Merchandising						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	3,04	9	1	5	0,93	96
Marktanteilsdynamik	2,71	8	2	5	0,75	77
Markrentabilität	2,44	10	1	5	1,20	123

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,30	Rang 12	
----------------------------------	-------------	----------------	--

Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (296)
-------------------------------	---------------------

Tabelle 19: Marktorientierte Bewertung Merchandising

Zusammenfassung

Merchandising stellt für Free-TV-Unternehmen einen wichtigen Diversifizierungsmarkt dar. Als „Markenhäuser“ ergeben sich für die Sender sehr gute Möglichkeiten zur erfolgreichen Positionierung im Merchandising- und Licensing-Geschäft ($N_R=4,05$; Rang 2). Auch wenn der Markt in der marktorientierten Bewertung deutlich schlechter abschneidet ($N_M=2,30$; Rang 12), bestehen immer noch gute Möglichkeiten, mit erfolgreichen Formatmarken steigende Umsätze zu generieren. Unter anderem die erfolgreiche Etablierung von Sendermarken als eigenständige Lizenzmarken bietet noch weiteres Potenzial. Eine Herausforderung stellen die Kleinteiligkeit und Vielseitigkeit des Geschäftes dar, welche einen entsprechenden Managementaufwand nach sich ziehen⁵⁹⁸.

⁵⁹⁸ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Merchandising-Markt in Anhang E6.

3.4.2.2 License Trading

Marktbeschreibung

Der Begriff des License Trading bezeichnet in der vorliegenden Untersuchung den internationalen Programm- und Formathandel. Während beim Programmhandel die Senderechte an einer fertigen Programmware vergeben werden, handelt es sich beim Formathandel um den Verkauf von Programmideen, Programmstrukturen und dem Wissen zur Produktion dieses Programms⁵⁹⁹. Der entsprechende Diversifizierungsmarkt umfasst alle Umsätze, die deutsche Free-TV-Unternehmen durch den Verkauf von Programmware oder Programmkonzepten an ausländische Lizenznehmer erwirtschaften.

Ressourcenorientierte Bewertung

Die ressourcenorientierte Bewertung des Marktes für License Trading gestaltet sich nicht einfach, da es sich beim Programm- und Formathandel im Gegensatz zu den anderen betrachteten Diversifizierungsmärkten um eine direkte Weiterverwertung der eigenen Inhalte und Formatmarken ohne eine Übertragung auf eine andere Produktkategorie handelt. Dabei stellt sich die Frage, in wie weit bereits die Erstellung der gehandelten Inhalte bei der ressourcenorientierten Bewertung berücksichtigt werden muss. Eine solche Betrachtungsweise würde zu in Teilen deckungsgleichen Wertschöpfungsketten des Diversifizierungsmarktes und des Kerngeschäfts führen. Um eine Vergleichbarkeit mit den Bewertungsergebnissen der anderen Diversifizierungsmärkte zu ermöglichen und die Stringenz der Untersuchungsergebnisse zu garantieren, beziehen sich die Beurteilungen deshalb allein auf den Programm- und Formathandel und nicht auf die Programmerstellung selbst.

Im Ergebnis der Untersuchung belegt der Markt für License Trading mit einem ressourcenorientierten Nutzwert von 3,40 nur einen Platz im Mittelfeld der untersuchten Diversifizierungsmärkte (Rang 8), wobei sich die Experten in ihrer Einschätzung vergleichsweise einig sind (niedriger relativer Unsicherheitsfaktor). Der höchste Nutzwert innerhalb der ressourcenorientierten Bewertung wird erwartungsgemäß den existieren-

⁵⁹⁹ Vgl. Lantzsch und Will (2008, S. 168). „Programmidee, Programmstruktur und Wissen zur Produktion eines Programms“ wird im Folgenden auch unter dem Begriff „Programmkonzept“ zusammengefasst.

den Inhalten und Formatmarken eines Free-TV-Senders zugesprochen (4,16; Rang 4). Sie sind der wesentliche Bestandteil jedes Lizenzvertrages. Die Eignung der eigenen Inhalte für einen internationalen Vertrieb hängt dabei sehr stark von der Senderausrichtung ab. Nicht alle Formate sind für den Formathandel geeignet. So weisen *Lantzsch und Will* darauf hin, dass z. B. Formate aus dem Bereich Information aufgrund ihres geringen Individualitätsgrades eher selten gehandelt werden und dass nur eine begrenzte Zahl von Formaten existiert, „that can travel in many countries“⁶⁰⁰.

License Trading						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	2,95	11	1	5	1,08	112
Existierende Inhalte	4,16	4	3	5	0,83	87
Sendermarke	3,21	9	1	5	0,98	101
Markenmanagement	3,05	10	1	5	1,18	122
Synergien	3,79	7	2	5	1,08	113
Wechselwirkung	3,22	9	3	4	0,43	44

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,40	Rang 8	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (579)
---------------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	-------------------------

Tabelle 20: Ressourcenorientierte Bewertung License Trading

Marktorientierte Bewertung

Schlechter schneidet der Markt für License Trading bei der marktorientierten Bewertung ab. Ein Nutzwert von 2,48 bedeutet Rang neun unter den 15 betrachteten Diversifizierungsmärkten. Allerdings ist hier im Gegensatz zu der ressourcenorientierten Betrachtung

⁶⁰⁰ Lantzsch und Will (2008, S. 169).

tung auf den hohen relativen Unsicherheitsfaktor dieser Bewertung hinzuweisen, der vor allem aus der Unsicherheit bei der Bewertung der Markttrentabilität rührt (Index Standardabweichung 135). Hier scheint bei der Bewertung das im Zusammenhang mit einer weiten Definition der Leistungserbringung im Programm- und Formathandel skizzierte Problem der Überschneidung mit der Free-TV-Wertschöpfungskette eine Rolle gespielt zu haben, was zu einer nicht eindeutigen Einschätzung der Markttrentabilität unabhängig von einem existierenden Free-TV-Kerngeschäft geführt haben dürfte. Den höchsten Nutzwert innerhalb der marktorientierten Bewertung des License-Trading-Marktes vergeben die befragten Senderchefs in der Kategorie Marktwachstum (Nutzwert 3,40; Rang 5). Für die Zukunft ist eine noch stärkere Internationalisierung der Fernsehmärkte zu erwarten, getrieben durch die steigende Nachfrage nach hochwertigen TV-Inhalten in wachsenden TV-Märkten bspw. in Osteuropa und Asien. So konstatiert auch *Lantzsch* (2008, S. 137), „dass der Formathandel sich weiter internationalisieren dürfte. Auffallend ist vor allem die wachsende Nachfrage aus Osteuropa und asiatischen Ländern“. Für deutsche Free-TV-Unternehmen ergeben sich dadurch gute Chancen, ihre Inhalte auch in diese Länder zu verkaufen. Auch in den USA ist eine langsame Öffnung des Marktes zu beobachten, wie US-Adaptionen von *Wetten, dass...?* oder der *Uri-Geller-Show The Successor* belegen⁶⁰¹. Verkaufserfolge von Formaten wie *Schlag den Raab*, *Clever – Die Show die Wissen schafft* oder *Schillerstraße* belegen außerdem, dass Deutschland im Formathandel im internationalen Vergleich zumindest aufholt⁶⁰²

⁶⁰¹ Vgl. o. V. (2008a).

License Trading						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	3,40	5	1	5	0,91	94
Marktanteildynamik	2,64	9	1	5	1,05	108
Markrentabilität	2,88	5	1	5	1,32	135

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,48	Rang 9	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (337)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 21: Marktorientierte Bewertung License Trading

Zusammenfassung

Der Markt für License Trading ist für Free-TV-Unternehmen vor allem aufgrund der hohen Synergieeffekte durch die Zweitverwertung eigener Inhalte attraktiv. Folglich sind es in erster Linie die selbstproduzierenden Sender, die in diesem Markt tätig sind. Mit einem ressourcenorientierten Nutzwert von 3,40 (Rang 8) fällt die Bewertung aus interner Perspektive positiver aus als aus externer, marktorientierter Sicht ($N_M = 2,48$; Rang 9). Der Markt für License Trading wird von den großen internationalen Produktionsunternehmen wie *Fremantle* oder *Endemol* dominiert. Deutsche Free-TV-Sender spielen darin nur eine untergeordnete Rolle⁶⁰³. Auch sie treten aber mit einzelnen Inhalten bereits erfolgreich im internationalen Programm- und Formathandel auf und haben gute Wachstumschancen in einem Markt von vergleichsweise geringer Größe. Besonders attraktiv ist dabei die Entdeckung von Formaten, die sich zu internationalen „Ever-

⁶⁰² Vgl. hierzu auch Hallenberger (2008).

⁶⁰³ Aus Gruppensicht verfügt die *RTL Group* mit *Fremantle Media* allerdings über einen großen Formatproduzenten und -händler.

greens“ wie bspw. *Big Brother* oder *Wer wird Millionär?* entwickeln. „Bei einem Unternehmen wie *Fremantle Media* mit seinem Format *Pop Idol*⁶⁰⁴ (...) zeigt sich besonders deutlich, dass schon ein Erfolgsformat allein für große Umsatzsprünge sorgen kann“⁶⁰⁵.

3.4.2.3 DVD-Distribution

Marktbeschreibung

Der Markt für DVD-Distribution bezeichnet in der vorliegenden Studie alle Umsätze, welche durch den Verkauf von TV-Inhalten auf DVD oder dem Nachfolgeformat Blu-Ray-Disc generiert werden. Ausschlaggebend für die Bezeichnung als TV-Inhalt soll dabei die Tatsache sein, dass der entsprechende Inhalt seinen Ersteinsatz im Fernsehen hatte.

Ressourcenorientierte Bewertung

Die ressourcenorientierte Bewertung ergibt ein vergleichsweise klares Bild. Mit hoher Übereinstimmung beurteilen die Senderchefs und Branchenbeobachtern den DVD-Markt als Diversifizierungsfeld mit leicht überdurchschnittlicher Attraktivität, was sich in einem Nutzwert von 3,40 (Rang 7) und dem niedrigsten relativen Unsicherheitsfaktor aller Märkte zeigt. Erwartungsgemäß sind die höchsten Nutzwerte in den Kategorien „Existierende Inhalte“ (Nutzwert 3,84) und „Synergien“ (Nutzwert 3,89) zu finden, handelt es sich beim hier betrachteten DVD-Vertrieb doch um eine unmittelbare Zweitverwertung von TV-Inhalten. Sie sind der Kern jeder DVD-Veröffentlichung. Insbesondere Fernsehserien eignen sich gut für eine Veröffentlichung als DVD-Sammelboxen⁶⁰⁶, aber auch Fernsehfilme und ausgewählte TV-Shows werden auf DVD veröffentlicht⁶⁰⁷. Dass der Nutzwert in dieser Kategorie nicht noch höher ausfällt, ist darauf zurückzuführen, dass einige Senderchefs aufgrund von Rechteeinschränkungen nur begrenztes Po-

⁶⁰⁴ In Deutschland feierte die Adaption von *Pop Idol* unter dem Namen *Deutschland sucht den Superstar* große Erfolge.

⁶⁰⁵ Lantzsch und Will (2008, S. 130) und die dort genannten Quellen.

⁶⁰⁶ Vgl. o. V. (2007h).

⁶⁰⁷ Einen guten Überblick über die zahlreichen Veröffentlichungen von TV-Inhalten auf DVD bietet die Internetseite „TVonDVD.de“. Vgl. <http://www.tvondvd.de>. Zahlreiche deutsche Fernsehserien wurden demnach mittlerweile in den DVD-Markt verlängert, darunter bspw. *Kommissar Rex*, *Der Bergdoktor*, *Familie Heinz Becker*, *Pastewka*, *Verliebt in Berlin* oder *Die ProSieben Märchenstunde*, aber auch Show-Formate wie *Clever – Die Show, die Wissen schafft* oder *Genial Daneben*.

tenzial für eine Verlängerung der Inhalte in den DVD-Markt sehen. Dies trifft vor allem auf kleinere Sender mit einem geringen Anteil an Eigen- und Auftragsproduktionen zu.

DVD-Distribution						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	2,50	13	1	4	0,89	92
Existierende Inhalte	3,84	6	2	5	0,76	79
Sendermarke	3,35	7	2	4	0,75	77
Markenmanagement	3,11	9	1	5	0,99	103
Synergien	3,89	5	2	5	0,99	103
Wechselwirkung	3,74	4	3	5	0,56	58

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,40	Rang 7	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (514)
---------------------------------------	-------------	---------------	-------------------------------	-------------------------

Tabelle 22: Ressourcenorientierte Bewertung DVD-Distribution

Marktorientierte Bewertung

Bei der marktorientierten Bewertung rangiert der Markt für DVD-Distribution mit einem vergleichsweise geringen Nutzwert von 2,31 nur auf Platz elf der 15 Diversifizierungsmärkte. Allerdings ist auf den hohen relativen Unsicherheitsfaktor dieser Bewertung hinzuweisen. Die Erwartungen der TV-Sender, im DVD-Markt einen hohen Gewinn zu erzielen, sind insgesamt eher gedämpft. Der DVD-Markt gilt entsprechend seiner fortgeschrittenen Marktphase als ein vergleichsweise umkämpfter Markt mit einem sehr marketingaggressiven Umfeld⁶⁰⁸ und schwierigen Vertriebsstrukturen, in welchem es nicht einfach ist, sich erfolgreich zu positionieren. Lediglich in Hinblick auf die

⁶⁰⁸ Vgl. Pauli (2006).

Marktgröße rangiert dieses Diversifizierungsfeld nicht im unteren Drittel des betrachteten Optionsraums.

DVD-Distribution						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	2,00	8	-	-	-	-
Marktwachstum	2,67	12	1	4	1,01	103
Marktanteilsdynamik	2,22	12	1	4	0,95	98
Marktrehabilität	2,35	12	1	5	1,11	114

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,31	Rang 11	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (315)
-------------------------------------	-------------	----------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 23: Marktorientierte Bewertung DVD-Distribution

Zusammenfassung

Der hier betrachtete Markt für DVD-Distribution ist aus ressourcenorientierter Sicht für Free-TV-Unternehmen vor allem aufgrund der Relevanz der eigenen Inhalte und entsprechend vorhandener Rechte- und Marketingsynergien sowie den positiven Wechselwirkungen mit dem Kerngeschäft interessant ($N_R= 3,40$; Rang 7). Aus marktorientierter Sicht besitzt er allerdings eine deutlich geringere Attraktivität ($N_M= 2,32$; Rang 11), welche mitunter auf die geringe Marktanteilsdynamik und Marktrehabilität zurückzuführen ist. Der hohe relative Unsicherheitsfaktor in der marktorientierten Bewertung suggeriert aber auch, dass nicht alle Experten die Einschätzung der geringen Attraktivität des Marktes teilen. „Zwar sind die Zahlen nicht atemberaubend und die Erwartungen an das DVD-Format im Allgemeinen eher gering, dennoch schöpfen viele Senderchefs und Produzenten aufgrund des Serienbooms neue Hoffnungen und versuchen mit dem

Vertrieb ihrer Inhalte via DVD zu experimentieren⁶⁰⁹. DVDs mit TV-Inhalten erfreuen sich immer noch wachsender Beliebtheit und bieten sich gerade bei Serienformaten mit einer treuen Fanbasis an. Dass der Erfolg im DVD-Markt nicht allein an den Reichweiterefolg der TV-Ausstrahlung gekoppelt ist, zeigen Beispiele wie die Fernsehserie *Stromberg*, die im Free-TV nicht immer hohe Quoten erzielte, auf dem DVD-Markt aber erfolgreichen Absatz fand⁶¹⁰. Somit ergeben sich für Free-TV-Sender durchaus noch Chancen im DVD-Markt.

3.4.2.4 Sports-/Eventmanagement

Marktbeschreibung

Zur Kategorie Sports- und Eventmanagement werden in der vorliegenden Untersuchung Umsätze gezählt, die Free-TV-Unternehmen durch die Veranstaltung von Events generieren. Events⁶¹¹ können dabei als inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen und Aktionen von begrenzter Dauer verstanden werden, welche der Unterhaltung oder der Information der Adressaten dienen⁶¹². Beispiele dafür sind die Durchführung von Musicals, Konzerten, Sportevents oder wissensvermittelnden Veranstaltungen wie Seminare oder Kongresse. Dem hier betrachteten Event-Markt werden dabei die Umsätze zugerechnet, welche TV-Sender durch den Verkauf von Eintrittskarten und durch die Vermarktung von „On Ground“-Werbeflächen am Veranstaltungsort generieren. Eine Abgrenzungsproblematik ergibt sich zwischen den hier betrachteten Events und Fernsehshows mit Event-Charakter. Da erfolgreiche Events oft eine Fernsehübertragung nach sich ziehen oder diese von Anfang an als Teil des Veranstaltungskonzepts eingeplant wird, ist die Grenze zu TV-Shows fließend. Als ein Unterscheidungskriterium kann die Tatsache dienen, ob für den Besuch des Events ein Eintrittsgeld verlangt wird oder nicht. Ist dies der Fall, kann davon ausgegangen werden, dass das Erlebnis der

⁶⁰⁹ O. V. (2007h).

⁶¹⁰ Vgl. o. V. (2007i).

⁶¹¹ Der Begriff *Event* kommt aus dem angelsächsischen Sprachgebiet und bedeutet *Ereignis*. Vgl. Scherhag (1998, S. 85). Im Folgenden werden die Begriffe *Event*, *Ereignis* und *Veranstaltung* synonym verwendet.

⁶¹² Vgl. Scherhag (1998, S. 85). Scherhag merkt dort an: „Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Eventbegriff im deutschen Sprachraum ist derzeit noch nicht sehr ausgeprägt, was sich einerseits in dem relativ geringen Niederschlag dieses Forschungsbereiches in der wissenschaftlichen Literatur, andererseits in den zum Teil sehr unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven zeigt“.

Veranstaltung vor Ort eine eigene signifikante Werthaltigkeit besitzt und deshalb Besucher bereit sind, dafür Geld zu bezahlen. Allerdings gibt es auch kostenlose Großveranstaltungen, die sich in erster Linie über Werbegelder refinanzieren. Diese sollen im Sinne der hier verwendeten Definition dann als Events gelten, wenn das Geschäftsmodell in erster Linie auf einer „On Ground“-Vermarktung und dem Sponsoring des Events basiert und nicht auf der Vermarktung von Werbung in Werbepausen bei einer evtl. Fernsehausstrahlung des Events⁶¹³.

Ressourcenorientierte Bewertung

Bei der ressourcenorientierten Bewertung schneidet der Markt für Sports- und Eventmanagement mit einem Nutzwert von 3,58 vergleichsweise gut ab (Rang 6). Die positive Bewertung kann dabei u. a. auf zwei elementaren Gemeinsamkeiten zwischen dem Event-Markt und dem Free-TV-Markt zurückgeführt werden: Beide Angebote stellen Erfahrungsgüter dar, bei denen es um die Vermittlung von Inhalten bzw. die Unterhaltung des Betrachters durch entsprechende Inhalte geht und bei denen dem Namen bzw. der Marke des jeweiligen Angebots eine zentrale Funktion für die Besucher- bzw. Zuschauerwerbung zukommt. Entsprechend hohe Bedeutung wird den Free-TV-Kernressourcen der Sendermarke (Nutzwert 3,68, Rang 6) und des Markenmanagements (Nutzwerte 4,00; Rang 5) im Markt für Eventmanagement von den Experten bescheinigt. Auffällig ist außerdem die positive Wechselwirkung mit dem Free-TV-Kerngeschäft, die in einer Diversifizierung in den Markt für Sports-/Eventmanagement gesehen wird. Hier belegt der betrachtete Markt mit einem Nutzwert von 3,79 sogar Rang drei unter den 15 untersuchten Diversifizierungsmärkten. Dies lässt sich damit begründen, dass Events einen positiven Marketingeffekt für den veranstaltenden Sender haben können. Für manche Unternehmen steht dieser Marketingeffekt bei der Durchführung entsprechender Veranstaltungen deshalb im Vordergrund. So entstand Anfang der 1990er Jahre das „Eventmarketing“ als erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument und nimmt als Teil einer integrierten Marketingkommunikation eine besondere

⁶¹³ In diesem Fall wäre es eine normale TV-Show. Die Abgrenzungsproblematik bleibt dennoch bestehen, da eine häufige Motivation für die Veranstaltung von Events durch Fernsehsender die umfangreichen Cross-Media-Möglichkeiten darstellen und deshalb oft zusätzliche Werbemöglichkeiten wie reguläre TV-Spots oder Online-Werbung geboten werden. Aus diesem Grund sind mit den Diversifizierungserlösen im Event Markt lediglich Umsätze aus den Ticketverkäufen und der Vermarktung von Werbeflächen am Veranstaltungsort gemeint.

Rolle ein⁶¹⁴. „Als Folge der in den letzten Jahren zunehmenden Wirkungsprobleme der klassischen Kommunikationsinstrumente kommt Marketingevents als Reinform erlebnisorientierter Kommunikation eine stetig wachsende Bedeutung zu.“⁶¹⁵ *Lasslop et al.* verweisen in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit der multisensualen Ansprache des Event-Besuchers, welcher durch die vielfältigen⁶¹⁶ Reize eine intensive Aktivierung für die Aufnahme von Botschaften erlebt und diese emotional im Gedächtnis verankert⁶¹⁷.

Sports-/ Eventmanagement						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,50	7	1	5	1,05	109
Existierende Inhalte	3,16	10	1	5	1,26	131
Sendermarke	3,68	6	2	5	1,00	104
Markenmanagement	4,00	5	2	5	0,82	85
Synergien	3,37	8	2	5	1,16	121
Wechselwirkung	3,79	3	3	5	0,71	74

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,58	Rang 6
--	-------------	---------------

Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (624)
----------------------------------	-------------------------

Tabelle 24: Ressourcenorientierte Bewertung Sports-/ Eventmanagement

⁶¹⁴ Vgl. hierzu Zanger (2007, S. 3–7).

⁶¹⁵ Lasslop et al. (2007, S. 134).

⁶¹⁶ Vgl. Lasslop et al. (2007, S. 4). Lasslop et al. nennen hier neben visuellen und auditiven Reizen auch olfaktorische, gustatorische, haptische, vestibuläre oder thermale Reize.

⁶¹⁷ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Claude Schmit, Geschäftsführer Super RTL, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Sports- und Eventmanagement ist ein sehr spannendes Feld, das immer wichtiger wird. Für uns ist die haptische Übersetzung, das „Greifbarmachen“ unserer Inhalte sehr wichtig“. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

Marktorientierte Bewertung

Bei der marktorientierten Beurteilung schneidet der Markt für Sport- und Eventmanagement schlechter als bei der Bewertung aus interner Sicht ab und rangiert mit einem Nutzwert von 2,52 auf Rang 8 der Diversifizierungsmärkte. Hinzuweisen ist dabei auf den hohen relativen Unsicherheitsfaktor, welcher auf eine überdurchschnittliche Uneinigkeit der Experten im Hinblick auf das zukünftige Marktwachstum und die zu erwartende Marktrentabilität zurückzuführen ist.

Sports-/Eventmanagement						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	3,15	7	1	5	1,05	107
Marktanteilsdynamik	2,79	7	1	5	0,93	96
Marktrentabilität	3,12	4	1	5	1,11	114

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,52	Rang 8	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (317)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 25: Marktorientierte Bewertung Sports-/Eventmanagement

Zusammenfassung

Der Markt für Sports- und Eventmanagement wird von den Senderchefs und Branchenbeobachtern aus ressourcenorientierter Sicht mit einem überdurchschnittlichen ($N_R=3,58$, Rang 6), aus marktorientierter Sicht mit einem unterdurchschnittlichen Nutzwert ($N_M=2,58$, Rang 10) bewertet. Es ist davon auszugehen, dass der Event-Markt

aufgrund der zu beobachtenden anhaltenden Freizeit- und Erlebnisorientierung der Konsumenten weiter wachsen wird. Allerdings bleibt die Entwicklung auch an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung gekoppelt. Für Fernsehsender ergeben sich in diesem Umfeld bislang weitestgehend ungenutzte Chancen, mit eigenen starken Sender- und Formatmarken und den guten Cross-Promotion-Möglichkeiten erfolgreich in einzelne Segmente des Event-Marktes zu diversifizieren. Allerdings handelt es sich um einen kleinteiligen, komplexen und vergleichsweise umkämpften Markt. Der Durchführung insbesondere von Groß-Events liegt eine Komplexität zugrunde⁶¹⁸, die Fernsehsender oft nicht alleine handhaben können und ggf. an entsprechende spezialisierte Veranstalter übertragen sollten. In seiner einfachsten Form kann eine Tätigkeit im Event-Markt dementsprechend aus einer reinen Lizenzübertragung oder Mediapartnerschaft bestehen. Wird ein Sender mit einer deutlich höheren Wertschöpfungstiefe im Event-Markt aktiv, kann er bei erfolgreichen Veranstaltungen eine hohe Umsatzrentabilität von 30 % oder mehr erwirtschaften⁶¹⁹. Neben der Umsatzgenerierung können Events sehr positive Wirkungseffekte in Hinblick auf Zuschauerbindung und Image des veranstaltenden TV-Senders haben.

3.4.2.5 Cinema Distribution

Marktbeschreibung

Cinema Distribution bezeichnet in der vorliegenden Untersuchung das klassische Filmverleihgeschäft für den Kinomarkt. Filmverleihern kommt demnach die Aufgabe der marktgerechten Kinoauswertung eines Films zu. „Sie planen, organisieren und finanzieren die Marketingaktivitäten für einen Film, legen die Kinostarttermine fest und handeln mit den Kinobetreibern die vertraglichen Bedingungen bezüglich der Aufführung der einzelnen Filme aus. Darüber hinaus organisieren und finanzieren sie die Herstellung

⁶¹⁸ Vgl. Dreyer (1998, S. 67). Dreyer erwähnt in diesem Zusammenhang insbesondere die umfangreichen Abstimmungsprozesse bspw. mit unterschiedlichen Behörden, der Polizei, Krankendiensten, Feuerwehr, Abfallwirtschaft und Wasser- und Elektrizitätsversorgern. Vgl. Dreyer (1998, S. 67). Bei großen Free-TV-Unternehmen mit eigenen Produktionsressourcen relativiert sich die Herausforderung durch die erwähnte Komplexität, da insbesondere Fernsehproduktionen mit größeren Außendrehn viele vergleichbare Abstimmungsanforderungen zugrunde liegen dürften.

⁶¹⁹ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Markt für Sports- und Eventmanagement in Anhang E9.

der Filmkopien sowie den Transport derselben an die einzelnen Kinos. Hierzu arbeiten sie direkt mit Filmkopierwerken und Speditionsunternehmen zusammen⁶²⁰.

Ressourcenorientierte Bewertung

Der Markt für Cinema Distribution schneidet bei der ressourcenorientierten Bewertung mit einem niedrigen Nutzwert von 2,38 am schlechtesten unter allen Diversifizierungsmärkten ab (Rang 15). Die Gemeinsamkeiten mit dem Free-TV-Geschäft sind zu gering und beschränken sich im Wesentlichen auf im geringen Maße übertragbare Kompetenzen im Markenmanagement (Nutzwert 2,63). In ihrer Einschätzung sind sich die Experten dabei vergleichsweise einig, was sich in einem niedrigen relativen Unsicherheitsfaktor niederschlägt.

Cinema Distribution						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	2,29	14	1	4	0,99	102
Existierende Inhalte	1,88	14	1	3	0,72	75
Sendermarke	2,00	15	1	4	0,94	97
Markenmanagement	2,63	14	1	5	1,15	119
Synergien	2,27	15	1	4	1,03	107
Wechselwirkung	3,20	10	3	4	0,41	43

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	2,38	Rang 15	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (543)
---------------------------------------	-------------	----------------	-------------------------------	----------------------

Tabelle 26: Ressourcenorientierte Bewertung Cinema Distribution

Marktorientierte Bewertung

Nicht besser schneidet die Diversifizierung in das Filmverleihgeschäft bei der marktorientierten Bewertung ab. Mit einem niedrigen Nutzwert von 2,26 rangiert Cinema Dist-

⁶²⁰ Weil (2003, S. 42).

tribution auf Rang 13. Auch hier zeigt der niedrige relative Unsicherheitsfaktor, dass sich die Experten in dieser Einschätzung vergleichsweise einig sind.

Cinema Distribution						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	3,00	6	-	-	-	-
Marktwachstum	2,04	15	1	4	0,81	83
Marktanteilsdynamik	1,81	15	1	3	0,87	90
Markrentabilität	2,19	15	1	4	0,91	93

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,26	Rang 13	
-------------------------------------	-------------	----------------	--

Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (266)
----------------------------------	-------------------------

Tabelle 27: Marktorientierte Bewertung Cinema Distribution

Zusammenfassung

Der Filmverleih stellt für Free-TV-Unternehmen ein vergleichsweise unattraktives Diversifizierungsfeld dar. Zwischen dem Kerngeschäft und dem Diversifizierungsmarkt bestehen in diesem Fall kaum Gemeinsamkeiten ($N_R = 2,38$). Am stärksten kann ein an ein Free-TV-Unternehmen angeschlossenes Verleihgeschäft noch von der Cross-Promotion-Power des bzw. der Sender profitieren. Neben weiteren geringen Vorteilen durch gemeinsam genutzte Marketingressourcen und evtl. Synergien beim Rechteinkauf ergeben sich ansonsten aber kaum Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern. Aufgrund des in allen untersuchten Kriterien ebenfalls unattraktiven Marktumfelds ($N_M = 2,30$) scheint auch ein verstärkter Aufbau entsprechender Ressourcen nicht sinnvoll.

3.4.3 Add-On Services/Transaktionsfernsehen

3.4.3.1 *Teleshopping*

Marktbeschreibung

Der Begriff Teleshopping wird in der Literatur zumeist auf eine Kombination aus den Worten Telecommunication und Shopping zurückgeführt⁶²¹. Um eine klare Abgrenzung zu schaffen, soll in der vorliegenden Untersuchung der Begriffsdefinition von *Goldhammer und Lessig* folgend Teleshopping als Kurzform von Television Shopping betrachtet werden⁶²². Eine solche Definition folgt auch der Begriffserklärung von *Wirtz*: „Unter Teleshopping ist der Verkauf von Produkten über das Medium Fernsehen zu verstehen. Die Anbahnung von Geschäftstransaktionen zwischen einem anbietenden Unternehmen und dem Konsumenten findet dabei auf Basis des Mediums Fernsehen statt. Die Phase des Vertragsabschlusses erfolgt dabei klassischerweise über ein anderes, bidirektionales Medium (z. B. Telefon). Bei interaktivem TV kann die Bestellung auch ohne Medienbruch direkt über den Fernseher erfolgen“⁶²³. Dabei kann zwischen dem Betrieb eigenständiger Teleshopping-Sender und einzelnen Teleshopping-Fenstern im Programm klassischer Free-TV-Sender unterschieden werden. Darüber hinaus existieren im deutschen Fernsehen auch als Direct Response Television (DRTV) bezeichnete Verkaufssendungen.

Vor dem Hintergrund der genannten Formen des Teleshoppings ist eine weitere Eingrenzung des hier betrachteten Diversifizierungsmarktes notwendig. So ist mit der Diversifizierung in den Teleshopping-Markt eine operative Tätigkeit des jeweiligen Free-TV-Unternehmens als Warenhändler gemeint. In Abgrenzung dazu gilt ein Verkauf von Programmfläche an unabhängige Teleshopping-Anbieter nicht als Diversifizierung in den Teleshopping-Markt.

⁶²¹ Vgl. Goldhammer und Lessig (2005b, S. 25).

⁶²² Goldhammer und Lessig (2005b, S. 25) weisen darauf hin, das *Teleshopping* und *Television Shopping* insbesondere von amerikanischen Autoren meistens synonym verwendet werden und für das elektronische Einkaufen im Allgemeinen der Oberbegriff *Homeshopping* gebraucht wird. Vgl. Goldhammer und Lessig (2005b, S. 25) und die dort genannten Quellen.

⁶²³ Wirtz (2006, S. 353).

Ressourcenorientierte Bewertung

Aus ressourcenorientierter Sicht ergibt sich bei der Bewertung des Teleshopping-Marktes ein vergleichsweise geringer Nutzwert von 2,43 (Rang 14). Eine größere Entfernung zum klassischen Free-TV-Kerngeschäft attestieren die befragten Senderchefs und Branchenbeobachter lediglich dem Markt für Cinema Distribution. In allen sechs ressourcenorientierten Kategorien belegt der Teleshopping-Markt eine Platzierung im unteren Drittel der 15 Diversifizierungsmärkte. Den größten Nutzwert unter den Free-TV-Kernressourcen bei einer Diversifizierung in den Teleshopping-Markt besitzt die Markenmanagement-Kompetenz eines Free-TV-Unternehmens. Die Senderchefs und Branchenbeobachter beurteilen deren Nutzwert im Teleshopping allerdings ebenfalls als unterdurchschnittlich (Nutzwert 2,84; Rang 12). Das Markenmanagement ist in der Handelsbranche allgemein von hoher strategischer Bedeutung⁶²⁴. Dabei lässt sich ganz allgemein konstatieren: „(Fast) jeder Händler ist nicht nur eine Marke, sondern er führt auch Marken“⁶²⁵. Dies trifft auch auf Teleshopping Anbieter zu. Das Markenmanagement bezieht sich somit einerseits auf die Anbietermarke selbst, welche als Dachmarke fungiert, und andererseits auf das Warensortiment und die entsprechenden Einzelmarken. Allerdings scheinen Formatmarken im Teleshopping eher von untergeordneter Rolle. Marken wie *QVC am Morgen* bei *QVC* und *Joker der Woche* oder *Angebot des Tages* bei *HSE24* sind vergleichsweise allgemein gehalten. Stattdessen spielen Personenmarken – in Form von Moderatoren und Testimonials – eine wichtige Rolle zur Herstellung der Vertrauensbasis auf der Zuschauerseite⁶²⁶. Für deren Aufbau scheint die vorhandene Markenmanagement-Kompetenz von Free-TV-Unternehmen nur bedingt übertragbar zu sein.

⁶²⁴ Vgl. Ahlert; Kenning und Schneider (2000, S. 26).

⁶²⁵ Ahlert et al. (2000, S. 2).

Teleshopping						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	2,70	12	1	4	0,98	102
Existierende Inhalte	1,65	15	1	3	0,75	77
Sendermarke	2,25	14	1	5	1,12	116
Markenmanagement	2,84	12	1	5	1,01	105
Synergien	2,53	14	1	5	1,22	127
Wechselwirkung	2,63	13	1	4	0,76	79

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	2,43	Rang 14	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (606)
--	-------------	----------------	----------------------------------	------------------------

Tabelle 28: Ressourcenorientierte Bewertung Teleshopping

Marktorientierte Bewertung

Dem schlechten Ergebnis in der ressourcenorientierten Bewertung steht eine bessere Platzierung des Teleshopping-Marktes aus marktorientierter Sicht gegenüber ($N_M = 2,77$; Rang 6). Dabei ist es in erster Linie die Größe des Marktes von 1,14 Mrd. Euro Umsatz im Jahr 2007⁶²⁷, welche zu dem überdurchschnittlichen marktorientierten Nutzwert des Teleshopping-Marktes führt (Nutzwert 4,0; Rang 4). Insbesondere der geringe Nutzwert in Bezug auf die Marktanteildynamik (Nutzwert 1,96; Rang 14) verhindert eine positivere marktorientierte Gesamtbewertung des Teleshopping-Marktes. Teleshopping Anbieter haben es mit einer besonderen Konkurrenzsituation zu tun.

⁶²⁶ Vgl. Goldhammer (2005, S. 26).

⁶²⁷ Vgl. Goldmedia GmbH (2008b). Darin nicht enthalten sind die Umsätze mit DRTV-Spots und Reise-shopping.

Durch ihre Eigenschaft als Hybridform zwischen Handelsunternehmen und Medienunternehmen⁶²⁸ kämpfen sie an drei unterschiedlichen Fronten um die eigene Marktposition: Sie stehen erstens im **Wettbewerb mit den klassischen Free-TV-Sendern** um die Aufmerksamkeit der Fernsehzuschauer, befinden sich zweitens in direkter **Konkurrenz mit anderen Handelsunternehmen** die vergleichbare Produkte anbieten, insbesondere mit den großen Versandhändlern und Online-Shops, und müssen drittens innerhalb der Teleshopping-Branche einen intensiven **Kampf um Marktanteile mit konkurrierenden Teleshopping-Anbietern** führen⁶²⁹. Der deutsche Teleshopping-Markt wurde im Jahr 2008 von vier großen Shoppingsendern dominiert: *QVC*, *HSE24*, *RTL Shop*⁶³⁰ und *1-2-3.tv*⁶³¹, wobei allein der Marktführer *QVC* und sein direkter Verfolger *HSE24* knapp 85 % des Marktes kontrollieren und die Eroberung von signifikanten Marktanteilen durch neue Anbieter zu verhindern suchen.

⁶²⁸ Vgl. Flatten (2008, S. 245).

⁶²⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Hans Demmel, Geschäftsführer n-tv, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Das Marktumfeld im Teleshopping-Bereich ist vergleichsweise schwierig für die Anbieter. Da geht es nicht nur um die Konkurrenz zwischen den Anbietern untereinander, sondern auch um die Konkurrenz zum normalen Fernsehen und zum Teil auch zum Handel im Internet. Insofern wird da vielleicht auch der ein oder andere Anbieter wieder verschwinden“. Interview mit Hans Demmel, Anhang B8.

⁶³⁰ Der *RTL Shop* wurde im Herbst 2008 an die Münchner Industrieholding *Aurelius* verkauft und wird seit dem 1. Januar 2009 unter dem Namen *Channel 21* betrieben. Vgl. hierzu Mediengruppe RTL Deutschland GmbH (2008).

⁶³¹ Vgl. Hilbers et al. (2008, S. 231).

Teleshopping						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	4,00	4	-	-	-	-
Marktwachstum	2,77	11	1	4	0,86	89
Marktanteildynamik	1,96	14	1	4	0,86	88
Markrentabilität	2,35	12	1	4	1,17	120

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,77	Rang 6	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (297)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	------------------------

Tabelle 29: Marktorientierte Bewertung Teleshopping

Zusammenfassung

Aufgrund der geringen Verbundenheit zum Free-TV-Kerngeschäft ist eine Diversifizierung in den Teleshopping-Markt für klassische Free-TV-Unternehmen nicht naheliegend ($N_R = 2,43$; Rang 14). Gleichzeitig weist das Geschäftsfeld Teleshopping aus marktorientierter Sicht eine leicht überdurchschnittliche Attraktivität auf ($N_M = 2,77$; Rang 6). Der Markt hat nach einer langen Wachstumsphase mittlerweile einen Reifegrad erreicht⁶³², die neuen technologische Entwicklungen sowie neue Produktrends können aber dennoch auch in Zukunft für weiteres Wachstum sorgen. Teleshopping-Anbieter sind in erster Linie Handelsunternehmen, deren Betrieb ein komplexes Zusammenspiel verschiedenster Prozesse darstellt. Die Bedienung des Mediums „Fernsehen“ zur Kundenansprache täuscht dabei oft über die große Distanz zum klassischen Free-TV-Geschäftsmodell hinweg⁶³³. Auch *RTL* musste nach mehrjähriger Tätigkeit im Teleshopping-Markt erkennen, dass die Gemeinsamkeiten mit dem Kerngeschäft zu gering

⁶³² Vgl. o. V. (2008e).

⁶³³ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Teleshopping-Markt in Anhang E11.

sind und sich die benötigten Ressourcen nur mühsam und kostspielig aufbauen lassen. Im Sommer 2008 trennte sich die Mediengruppe nach sieben unprofitablen Jahren⁶³⁴ vom hauseigenen *RTL Shop*⁶³⁵.

3.4.3.2 Call Media

Marktbeschreibung

Unter Call Media werden in der vorliegenden Untersuchung alle Telefonmehrwertdienste im TV-Bereich verstanden, d. h. dass sie entweder Programm begleitend oder als zentrales Element spezieller TV-Sendungen in einem regulären Free-TV-Sender oder einem eigenen, auf Transaktionserlösen basierenden Sender eingebunden sind⁶³⁶. Nicht berücksichtigt werden dabei DRTV⁶³⁷-Spots und Telefonmehrwertdienste von Drittanbietern, wie sie beispielsweise in Form von Erotikwerbung während Werbepausen im Nachtprogramm vieler Sender ausgestrahlt werden. Der Begriff „Telefonmehrwertdienste“ ist in der Literatur nicht eindeutig definiert⁶³⁸. Entsprechend der von *Goldhammer et al.* aufgestellten Definition werden darunter in dieser Studie „diejenigen Angebote [verstanden], deren Endkunden-Preismodell neben dem Entgelt für die Erbringung der Telekommunikationsleistung auch ein Entgelt für die Bereitstellung einer geldwerten Zusatzleistung beinhaltet. Der Anbieter dieser Zusatzleistung (= Diensteanbieter) partizipiert im Wege einer entsprechenden Ausschüttung (= Revenue Share) an den Anrufumsätzen“⁶³⁹.

Dieser Definition folgend, lassen sich sieben Einsatzbereiche von Call Media nennen⁶⁴⁰:

- Gewinnspiele
- Quiz- und Ratespiele

⁶³⁴ Vgl. Lachman (2008).

⁶³⁵ Als Grund für den Verkauf wurden seitens *RTL* in einer offiziellen Presseerklärung die geringen Synergiemöglichkeiten insbesondere mit den zukünftigen Kernaktivitäten der *Mediengruppe RTL Deutschland* genannt. Vgl. Mediengruppe RTL Deutschland GmbH (2008).

⁶³⁶ Mehrwertdienste im Teletext werden dagegen dem Teletext Markt zugerechnet. Vgl. Kap. 3.4.3.3.

⁶³⁷ DRTV = Direct Response Television

⁶³⁸ Vgl. Goldhammer et al. (2007, S. 13).

⁶³⁹ Goldhammer et al. (2007, S. 13).

⁶⁴⁰ Vgl. Lessig (2004, S. 33). Lessig nennt zusätzlich zu den hier aufgelisteten Einsatzbereichen den Teletext-Chat und Mobile Multimedia (z. B. Bestellung von Klingeltönen) als Call-Media-Beispiele. Diese beiden Bereiche werden in der vorliegenden Untersuchung allerdings nicht direkt dem Call-Media-Markt, sondern dem Teletext- bzw. dem Markt für mobile Inhalte zugeordnet. Vgl. Kap. 3.4.3.3 und Kap. 3.4.1.4.

- Abstimmungen/ Umfragen
- TV-Messaging (z. B. SMS-to-Screen)
- Info- und Service-Hotlines
- Faxabruf/ SMS-to-Mail
- On-Screen-Games

Neben den TV-Unternehmen sind an der Call-Media-Wertschöpfungskette auch Telekommunikationsanbieter beteiligt. Die durchschnittliche Ausschüttung an den Inhaltenanbieter⁶⁴¹ liegt bei ca. 60-65 % des angegebenen Preises pro Telefonanruf, kann bei sehr hohen Anrufvolumina aber durchaus auch bei 80 % oder mehr liegen⁶⁴².

Ressourcenorientierte Bewertung

Bedenkt man die weite Verbreitung von Call-Media-Angeboten im deutschen Free-TV, fällt das Ergebnis der Expertenbefragung hinsichtlich der ressourcenorientierten Bewertung des Call-Media-Marktes überraschend negativ aus. Mit einem vergleichsweise niedrigen Gesamtnutzwert von 2,75 rangiert der Call-Media-Markt demnach nur auf Platz 11 der 15 Diversifizierungsmärkte. Insbesondere hinsichtlich der Übertragbarkeit existierender Inhalte und Formatmarken sowie der Sendermarke fällt das Urteil der befragten Experten sehr negativ aus (Nutzwert jeweils lediglich bei 2,26). Zu groß scheint hier die Sorge des negativen Imageinflusses von Call-Media-Angeboten, als dass sich die Free-TV-Inhalte und Marken im großen Umfang erfolgreich in den Call-Media-Bereich verlängern lassen. Allerdings scheint hier durchaus Potenzial für ein vernetzteres Denken und stärkere Einbindung in bestehende Formate. Wenn dies mit Vorsicht und an den richtigen Stellen geschieht, können einzelne Formate erheblich von einer Call-Media-Integration profitieren. Es sind gerade die reichweitenstarken Free-TV-Formate, die einen nicht unerheblichen Anteil der Call-Media-Erlöse eines Free-TV-Senders generieren. So sollen sich die Kosten der im Programm des Senders *RTL* ausgestrahlten Sendung *Wer wird Millionär?* zu einem erheblichen Teil durch die Anrufe auf der Bewerber-Hotline refinanzieren, auf welcher an nur einem Wochenende bis zu 800.000 Anrufe eingehen⁶⁴³. Auch die Call-Media-Umsätze der ebenfalls auf *RTL* aus-

⁶⁴¹ Inhaltenanbieter und Diensteanbieter werden in diesem Kapitel synonym verwendet und meinen den TV-Sender, welcher einen Telefonmehrwertdienst in seinem Programm anbietet.

⁶⁴² Vgl. Goldhammer et al. (2007, S. 28) und weiterführend Anhang E12.

⁶⁴³ Vgl. Wengenroth (2006, S. 160) und die dort genannten Quellen.

gestrahlten Sendung *Deutschland sucht den Superstar (DSDS)* sind bedeutend. „Alleine zur Abschluss-Show der ersten Staffel von *Deutschland sucht den Superstar* im März 2003 sollen rund 4,5 Mio. Anrufe eingegangen sein“⁶⁴⁴. Dennoch ist bei der Einbindung von eigenständigen Call-Media-Sendungen in das Programm mit großer Vorsicht vorzugehen. Dies zeigt sich auch in dem vergleichsweise schlechten Nutzwert, welcher der Call-Media-Markt bei der Beurteilung der Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition im Free-TV-Kerngeschäft erhält (Nutzwert 2,63; Rang 13). Die negativen Auswirkungen sind vor allem dem schlechten Image der eigenständigen Call-In-Sendungen geschuldet, die sich sehr schnell auf zahlreichen Free-TV-Sendern im Nachtprogramm und bei kleineren Sendern teilweise auch im Nachmittagsprogramm ausgebreitet haben. Die oft billig anmutenden Kulissen, penetrant wirkenden Moderatoren und zweifelhaften Geschäftspraktiken⁶⁴⁵ einiger Anbieter färben auf den Gesamtmarkt ab und rücken auch etablierte Free-TV-Sendermarken immer öfter in ein schlechtes Licht⁶⁴⁶.

⁶⁴⁴ Wengenroth (2006, S. 162). Wengenroth weist darauf hin, dass die Anruferzahlen im Durchschnitt der halben Zuschaueranzahl entsprachen.

⁶⁴⁵ Vgl. Mantel (2008c). „Kritiker werfen den Gewinnspielveranstaltern vor, in ihren Sendungen zeitlichen Druck aufzubauen, um Zuschauer zum Anruf zu animieren. Außerdem behaupten die Gegner der Call-In-Formate, die Sender setzten teilweise fingierte Anrufer ein, statt tatsächliche Zuschauer durchzustellen“. Laux (2007).

⁶⁴⁶ Vgl. Mantel (2008j).

Call Media						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,32	8	1	5	1,06	110
Existierende Inhalte	2,26	11	1	4	1,05	109
Sendermarke	2,26	13	1	4	0,93	97
Markenmanagement	2,68	13	1	5	0,95	98
Synergien	3,32	9	1	5	1,29	134
Wechselwirkung	2,63	13	1	5	1,07	111

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	2,75	Rang 11	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (658)
--	-------------	----------------	----------------------------------	------------------------

Tabelle 30: Ressourcenorientierte Bewertung Call Media

Marktorientierte Bewertung

Auch bei der marktorientierten Bewertung schneidet der Call-Media-Markt mit einem Nutzwert von 2,22 deutlich unter Durchschnitt ab (Rang 14). In ihrer Beurteilung sind sich die Experten dabei vergleichsweise einig (niedrigster relativer Unsicherheitsfaktor unter allen Diversifizierungsmärkten). Unter anderem die rückläufigen Anruferzahlen und der gestiegene Wettbewerbsdruck wirken sich negativ auf die Marktattraktivität aus. So stufen die Experten das weitere Wachstumspotenzial des Call-Media-Marktes mit großer Übereinstimmung als vergleichsweise gering ein, was sich in einem Nutzwert von 2,42 (Rang 13) und einer Standardabweichung von 0,76 (Index Standardabweichung 78) ausdrückt. Nachdem der Call-Media-Markt in der ersten Hälfte der 2000er Jahre schnell gewachsen ist, ist seit dem Jahr 2007 eine Stagnation im Markt festzustellen. Mit der ersten Staffel der im Jahr 2000 ausgestrahlten Sendung *Big Brother* begann das verstärkte Einsetzen von Call-Media-Angeboten durch die Free-TV-

Unternehmen⁶⁴⁷. Seit dem Start von *9Live*, der im September 2001 aus dem früheren Frauensender *tm3* entstand, wird „das Bild des Marktes sehr stark durch den Teilbereich der Call-In-Quizshows geprägt“⁶⁴⁸. Der schnelle Erfolg von *9Live* mit Quiz- und Ratesendungen fand schnell Nachahmer in Form der bereits erwähnten Call-In-Sendungen auf vielen privaten Free-TV-Sendern. Doch das schnelle Wachstum der Angebote, so scheint es, führte auch zu einer Übersättigung des Marktes und schließlich zum Rückzug aus dem Call-Media-Markt einiger Anbieter. Im Jahr 2007 war deshalb die Zahl der Anrufe erstmals rückläufig: Im Jahr 2006 wurden durchschnittlich noch deutlich mehr als 4.000 Call-Media-Sendeminuten pro Tag im deutschen Fernsehen ausgestrahlt, im Jahr 2007 sollen es nur rund 2.400 gewesen sein⁶⁴⁹. Durch schärfere Regeln und Auflagen seitens der Regulierer scheinen spätestens seit 2009 auch die letzten Wachstumsphantasien geschwunden zu sein und so ist zu vermuten, dass die Call-Media-Umsätze der Free-TV-Sender in den kommenden Jahren weiter zurückgehen werden.

Call Media						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Marktgröße	2,00	8	-	-	-	-
Marktwachstum	2,42	13	1	4	0,76	78
Marktanteilsdynamik	2,09	13	1	4	0,90	92
Markrentabilität	2,35	12	1	4	0,86	88

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,22	Rang 14	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (259)
----------------------------------	-------------	----------------	-------------------------------	-------------------------

Tabelle 31: Marktorientierte Bewertung Call Media

⁶⁴⁷ Vgl. Goldhammer et al. (2007, S. 33).

⁶⁴⁸ Goldhammer et al. (2007, S. 33).

⁶⁴⁹ Vgl. o. V. (2007a).

Zusammenfassung

Die Beurteilung des Call-Media-Marktes durch die Senderchefs und Branchenbeobachter fällt sowohl aus ressourcenorientierter Sicht ($N_R = 2,75$; Rang 11) als auch aus marktorientierter Sicht ($N_M = 2,22$; Rang 14) unterdurchschnittlich aus. Call-Media-Angebote dürften auch in Zukunft zur Refinanzierung vieler deutscher Free-TV-Sender beitragen, allerdings werden sich die Sender voraussichtlich eher auf Programm begleitende Mehrwertdienste konzentrieren und die imageschädigenden eigenständigen Anrufformate weiter reduzieren oder vollständig absetzen. Dementsprechend ist mit einer weiteren Marktkonsolidierung zu rechnen. Zu erwarten ist außerdem, dass die bislang eher kleinen Segmente der Call-Media-Angebote rund um Serviceleistungen und Nutzer-zu-Nutzer-Kommunikation an Bedeutung gewinnen werden⁶⁵⁰. Kritisch können im Zusammenhang mit der weiteren Entwicklung des Call-Media-Marktes die Auswirkungen einer möglichen Substitution durch interaktive Technologien hinterfragt werden. Die Ablösung des Telefons als Rückkanal und damit die Vermeidung eines Medienbruchs bei der Nutzung entsprechender Angebote bietet Chancen und Risiken zugleich. Denn einerseits könnten sich die Nutzerzahlen durch die bequeme Teilnahme per Knopfdruck deutlich erhöhen. Andererseits bleibt aber auch abzuwarten, ob sich die einfache Teilnahme per Knopfdruck auf die gefühlte Wertigkeit eines Call-Media-Angebots auswirkt und ob die Zahlungsbereitschaft der Nutzer nicht geringer ausfällt als bei einer Teilnahme per Telefon.

3.4.3.3 Teletext

Marktbeschreibung

Teletext sind „Schrifttafeln, die während der Aussendung von Fernsehprogrammen innerhalb von 14 Zeilen (...) der vertikalen Austastlücke übertragen werden“⁶⁵¹. Auch die Bezeichnung *Videotext* ist allgemein gebräuchlich und wird synonym verwendet. Anfangs nur als Informationsmedium der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten einge-

⁶⁵⁰ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Call-Media-Markt in Anhang E12.

⁶⁵¹ Mücher (1999, S. 230). Die vertikale Austastlücke besteht aus insgesamt 50 der für ein Fernsehbild übertragenen 625 Zeilen, in denen kein Bildinhalt vermittelt wird. In dieser Zeit findet in klassischen Röhrenmonitoren der (unsichtbare) vertikale Zeilenrücklauf statt und es können im Signal Zusatzinformationen wie der Teletext oder Prüfzeilen übertragen werden. Vgl. Mücher (1999, S. 227).

führt, hat sich der Teletext mittlerweile für private Free-TV-Unternehmen zu einer Umsatzquelle entwickelt, welche in der Regel dem Diversifizierungsbereich zugerechnet wird. In der vorliegenden Untersuchung bezeichnet dieses Diversifizierungsfeld dementsprechend alle Angebote und Umsätze, die unmittelbar mit dem Medium Teletext in Verbindung gebracht werden können. Grundsätzlich können die Umsätze, die mit Teletext erwirtschaftet werden, in die beiden Bereiche Werbevermarktung und Mehrwertdienste unterteilt werden. Werbung ist zu einem festen und umfangreichen Bestandteil der Teletext-Angebote von Privatsendern geworden. In den ca. 700–1.000 Seiten umfassenden Teletext-Angeboten der großen privaten Free-TV-Sender macht Werbung rund 30–40 % der Inhalte aus⁶⁵².

Ressourcenorientierte Bewertung

Die ressourcenorientierte Bewertung des Teletext-Marktes fällt überraschend negativ aus, berücksichtigt man die Tatsache, dass wohl fast alle größeren TV-Sender dieses Geschäft betreiben⁶⁵³. Mit einem Nutzwert von 2,64 rangiert dieses Diversifizierungsfeld nur auf Platz 12 der untersuchten Märkte. Allerdings sind die interviewten Senderchefs kaum in das Geschäft mit dem Teletext involviert und teilweise in Unkenntnis über die operativen Details dieses Geschäftsfeldes. Hinsichtlich der Übertragbarkeit der vorhandenen kreativen Ressourcen und der Kompetenz im Markenmanagement findet sich der Teletext-Markt mit niedrigen Nutzwerten von jeweils 2,25 sogar auf dem letzten Rang der 15 untersuchten Diversifizierungsmärkte wieder. Aufgrund der technisch sehr begrenzten Möglichkeiten spielt die Kreativität im Teletext nur eine sehr untergeordnete Rolle. Das Erscheinungsbild des Teletextes hat sich seit seinem Bestehen in den letzten Jahrzehnten aufgrund der technischen Einschränkungen⁶⁵⁴ kaum gewandelt und so bleiben kreative Vorstöße bis zur tatsächlichen Ablösung durch einen moderneren Digitext sehr limitiert. Wenngleich die Kernressourcen eines Free-TV-Senders im Ein-

⁶⁵² Vgl. hierzu die Inhaltsanalyse von An (1997, S. 100–115). Da die Teletextforschung nicht zu den Kernforschungsthemen der Medienforschung gehört (vgl. ARD-Projektgruppe Teletext (2001, S. 55)) sind aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen des Mediums vergleichsweise rar.

⁶⁵³ Geschäftszahlen zu den Teletext-Aktivitäten werden von den TV-Sendern allerdings nicht gesondert ausgewiesen.

⁶⁵⁴ So können auch Werbetreibende bei der Gestaltung ihrer Teletext-Werbung bspw. lediglich auf 8 Hintergrund- und 7 Schriftfarben zurückgreifen. Unterschiede in der Art der Schrift beschränken sich auf einfache oder doppelte Schrifthöhe und von blinkendem Text abgesehen sind keine Animationen möglich. Vgl. SevenOne Interactive GmbH (2008a, S. 24).

zelen betrachtet nur wenig Bedeutung im Teletext Markt besitzen, tragen sie in ihrer Summe doch zu einem für den Teletext sehr entscheidenden Erfolgsfaktor bei: der tatsächlichen Zuschauerreichweite eines Free-TV-Programms⁶⁵⁵.

Teletext						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	2,25	15	1	4	0,85	88
Existierende Inhalte	2,26	11	1	4	1,15	119
Sendermarke	2,63	11	1	4	1,01	105
Markenmanagement	2,25	15	1	5	1,02	106
Synergien	3,25	10	1	5	1,37	142
Wechselwirkung	3,20	10	2	4	0,52	54

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	2,64	Rang 12	Relativer Unsicherheitsfaktor	Mittel (615)
---------------------------------------	-------------	----------------	-------------------------------	---------------------

Tabelle 32: Ressourcenorientierte Bewertung Teletext

Marktorientierte Bewertung

Noch schlechter als bei der ressourcenorientierten Bewertung schneidet der Teletext-Markt bei der marktorientierten Bewertung ab. Mit einem Nutzwert von 2,06 rangiert er auf dem letzten Rang. Allerdings sind sich die Experten in dieser Bewertung vergleichsweise uneinig (hoher relativer Unsicherheitsfaktor). Insbesondere die geringe Marktgröße und die schlechten Wachstumsaussichten verhindern eine bessere marktori-

⁶⁵⁵ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Andreas Bartl, Geschäftsführer ProSieben, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Natürlich hängt der Erfolg eines Teletext-Angebots unmittelbar von dem Erfolg des Programms ab. Je höhere Reichweiten man mit einem Programm hat, desto höhere Reichweiten hat man auch im Teletext“. Interview mit Andreas Bartl und Petra Fink, Anhang B4.

enterte Bewertung des Teletext-Marktes. Zwei Gründe können als Erklärung für die gebremsten Wachstumserwartungen dienen: Zum einen scheint sich eine steigende Nutzung des Teletextes nicht im gleichen Maße positiv auf den Umsatz im Teletext-Markt niederzuschlagen⁶⁵⁶. Zum anderen ist zu beobachten, dass die Nutzung zwar in der ersten Hälfte des Jahrzehnts stark angestiegen ist, seit dem Jahr 2005 aber stagniert. Viele Senderchefs sehen dementsprechend kaum Möglichkeiten für einen weiteren Wachstumsschub und verweisen auf die zukünftige Ablösung durch einen moderneren Digitext bzw. die direkte Möglichkeit eines Online-Zugangs über das Fernsehgerät⁶⁵⁷.

Teletext						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	2,08	14	1	4	0,86	88
Marktanteilsdynamik	2,36	11	1	4	1,14	117
Markrentabilität	2,81	6	1	4	1,11	114

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,06	Rang 15	
----------------------------------	-------------	----------------	--

Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (319)
-------------------------------	----------------------

Tabelle 33: Marktorientierte Bewertung Teletext

Zusammenfassung

Der Teletext Markt schneidet sowohl in der ressourcen- als auch in der marktorientierten Bewertung vergleichsweise schlecht ab ($N_R=2,64$; $N_M=2,06$). Da die meisten Free-TV-Unternehmen in diesem Markt bereits aktiv sind, kann dies als Signal gewertet werden, dass weitere Investitionen nur auf niedrigem Niveau und mit Vorsicht getätigt wer-

⁶⁵⁶ Vgl. exemplarisch o. V. (2005c).

⁶⁵⁷ Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Teletext-Markt in Anhang E13.

den sollten. Eine Aufforderung zur Vernachlässigung dieses Geschäftsbereichs darf dies bei einem entsprechend profitablen Betrieb aber nicht sein. Vielmehr sollte in dem stagnierenden Markt eine Marktaberschöpfung bei geringen Investitionen erfolgen⁶⁵⁸. Ein entscheidender Erfolgsfaktor des Teletextes ist dabei produktinhärent und liegt in der Technik selbst begründet: die Einfachheit, mit der die Zuschauer per Tastendruck vom Sofa aus Informationen abrufen können. Zukünftige Substitute werden sich zumindest von der Generation der langjährigen Teletext-Nutzer stets an dieser Einfachheit messen lassen müssen⁶⁵⁹.

3.4.3.4 *Interactive TV*

Marktbeschreibung

„Eine einheitliche Definition für den Begriff des interaktiven Fernsehens hat sich in Wissenschaft und Praxis noch nicht durchgesetzt. Manchmal wird er als Sammelbegriff für alle interaktiven Dienste verwendet, manchmal als Beschreibung eines einzelnen Produktes“⁶⁶⁰. Neben dem Umfang des Dienstespektrums, welches unter dem Sammelbegriff Interactive TV⁶⁶¹ zusammengefasst wird, besteht zunächst eine grundsätzliche Definitionsproblematik hinsichtlich des Konzepts der Interaktivität. Grundsätzlich kann dabei zwischen einer Definition der Interaktivität aus dem Blickwinkel der Soziologie, der Kommunikationswissenschaft und der Informatik unterschieden werden⁶⁶²: Im soziologischen Sinne bedeutet Interaktion eine gegenseitige Beeinflussung zweier oder mehrerer Menschen durch aufeinander bezogenes Handeln. Die kommunikationswissenschaftliche Definition weitet diese Sichtweise aus und setzt kein gleichzeitiges Handeln und keine physische Anwesenheit von Sender und Empfänger am gleichen Ort voraus. Sie versteht unter Interaktion demnach auch die Reaktion eines Publikums auf eine Nachricht, ohne dass diese Reaktion von dem Empfänger an den Sender zurückgesendet

⁶⁵⁸ In diesem Zusammenhang bezeichnet Dr. Marcus Englert den Teletext auch als eine *Cash Cow*. Vgl. Interview mit Dr. Marcus Englert, Anhang B10.

⁶⁵⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Guido Bolten, Geschäftsführer Kabel eins, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Der große Vorteil von Teletext liegt in der Einfachheit. Es ist eine extrem bequeme Ergänzung zum Free-TV. Ein Tastendruck und schon hat man die Information, die man sucht“. Interview mit Guido Bolten und Diana Schardt, Anhang B6.

⁶⁶⁰ Ramme (2005, S. 85).

⁶⁶¹ Im Folgenden werden die englische und die deutsche Ausdrucksweise synonym verwendet.

werden muss. Die in der Informatik verwendeten Definitionen der Interaktivität orientieren sich an dem soziologischen Konzept der Interaktion, weiten dieses aber um das Verhältnis zwischen Mensch und Maschine aus⁶⁶³. Dieses Begriffsverständnis entspricht auch der Interaktivität, wie sie beim interaktiven Fernsehen auftritt. Doch auch die Interaktion zwischen Mensch und Maschine kann sehr weit gefasst werden und sich beim interaktiven Fernsehen bspw. auf eine lokale Interaktivität⁶⁶⁴ ohne Rückkanal zum Sender oder auf eine Interaktivität, die eine Kommunikation mit dem Sender über einen Rückkanal beinhaltet, beziehen. In der vorliegenden Untersuchung wird eine vergleichsweise enge Definition des Begriffs Interactive TV verwendet, welche eine eindeutige Abgrenzung zu anderen Diversifizierungsmärkten ermöglichen soll. Dabei beinhaltet diese Definition eine technische und eine inhaltliche Sichtweise:

Aus technischer Sicht bezeichnet Interactive TV in der vorliegenden Untersuchung alle programmerweiternden Dienste eines Fernsehsenders, bei welchen der Zuschauer die Möglichkeit hat, durch Senden von Informationen an den Fernsehsender aktiv auf das Fernsehbild zu reagieren. Dabei erfolgt diese Interaktion für den Zuschauer ohne Medienbruch per Tastendruck auf einer Fernbedienung⁶⁶⁵ und Signalverarbeitung über eine Set-top-Box bzw. einen in das Fernsehgerät eingebauten digitalen Empfänger und Sender. Es handelt sich dabei also um eine rückkanalbasierte Interaktivität. Aus inhaltlicher Sicht bezieht sich Interactive TV in dieser Studie auf alle Programm erweiternde interaktiven Dienste, sofern diese nicht unter die Definition von in der vorliegenden Studie separat untersuchten Diversifizierungsmärkten wie bspw. Video-on-Demand oder Betting/Gambling fallen. „Merkmale von Programm erweiternden Diensten sind dabei: (1) sie beziehen sich auf traditionelle Programminhalte, (2) der Zugriff erfolgt durch das

⁶⁶² Vgl. im Folgenden Lau (2007, S. 12–14).

⁶⁶³ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der verschiedenen Konzepte Lau (2007, S. 12–14).

⁶⁶⁴ Als lokale Interaktivität wird hier das Abrufen von Inhalten verstanden, ohne dass dabei Informationen vom Zuschauer zurück an den Anbieter gesendet werden. Dabei werden also lediglich lokal in dem Fernsehgerät oder der Set-top-Box gespeicherte oder in regelmäßigen kurzen Intervallen ausgestrahlte, nicht zwischengespeicherte Informationen abgerufen, wie dies bspw. bei der Teletextnutzung der Fall ist.

⁶⁶⁵ Als Fernbedienung kann dabei auch eine Tastatur oder ein Joystick dienen.

Fernsehprogramm⁶⁶⁶. Unter die hier verwendete Begriffsdefinition von Interactive TV fallen demnach bspw. interaktive Teilnahmemöglichkeiten an TV-Shows, abrufbare Zusatzinformationen im Umfeld von Informationssendungen oder interaktive Fernsehwerbung mit abrufbaren, weiterführenden multimedialen Inhalten⁶⁶⁷.

Ressourcenorientierte Bewertung

Mit einem ressourcenorientierten Nutzwert von 3,37 rangiert der Markt für Interactive TV im unteren Mittelfeld aller Diversifizierungsmärkte (Platz 9). In ihrer Einschätzung sind sich die Senderchefs und Branchenbeobachter vergleichsweise einig (niedriger relativer Unsicherheitsfaktor von 574). Den höchsten Nutzwert innerhalb der ressourcenorientierten Bewertung erhält der Markt für Interactive TV hinsichtlich der Relevanz des kreativen Personals und der kreativen Prozesse eines Free-TV-Senders (Nutzwert 3,70; Rang 4). Die Entwicklung völlig neuer interaktiver TV-Formate sowie die Konzeption von interaktiven Zusatzapplikationen für bestehende Inhalte erfordert offensichtlich ein ähnliches Set an Kreativkompetenzen und Prozessen, wie sie auch bei der Entwicklung und Produktion klassischer TV-Inhalte benötigt wird. So dürften bspw. vorhandene Entwicklungsredaktionen sowie Produktionsabteilungen auch im Markt für Interaktive TV eine hohe Bedeutung besitzen.

⁶⁶⁶ Lau (2007, S. 21–22). Lau führt als weitere Merkmale die Einbeziehung einer Set-top-Box und eines möglichen Rückkanals an, welche entsprechend der hier verwendeten Definition aus technischer Sicht an dieser Stelle nicht noch einmal angeführt werden müssen.

⁶⁶⁷ Eine völlig trennscharfe Abgrenzung von Interactive TV insbesondere zu den Märkten für VoD und Call Media ist dabei nicht möglich. So kann bspw. ein kostenlos abgerufenes Video, das im Umfeld eines Free-TV-Programms als interaktive Zusatzanwendung angeboten wird, auch als Free-Video-on-Demand-Angebot gesehen werden. Eine Exkludierung der im Rahmen von multimedialen Zusatzangeboten vorhandenen Videoinhalten aus der vorliegenden Definition für interaktives Fernsehen würde aber ebenso wenig Sinn machen. Findet durch ein interaktives Zusatzangebot allerdings eine Weiterleitung auf ein VoD-Portal statt, würde dieses nicht mehr unter die hier verwendete Definition von Interactive TV fallen. Die Grenzen zu diesen separat betrachteten Diversifizierungsmärkten sind aufgrund der Vielseitigkeit von Interactive TV fließend.

Interactive TV						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Kreativität	3,70	4	2	5	0,98	102
Existierende Inhalte	3,50	8	2	5	0,83	86
Sendermarke	3,25	8	2	5	0,97	100
Markenmanagement	3,20	8	2	5	0,89	93
Synergien	2,95	12	1	5	1,10	114
Wechselwirkung	3,63	5	2	5	0,76	79

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	3,37	Rang 9	Relativer Unsicherheitsfaktor	Niedrig (574)
--	-------------	---------------	----------------------------------	-------------------------

Tabelle 34: Ressourcenorientierte Bewertung Interactive TV

Marktorientierte Bewertung

Die Beurteilung von Interactive TV aus marktorientierter Sicht fällt mit einem um einen ganzen Nutzwertpunkt geringeren Ergebnis deutlich schlechter als die ressourcenorientierte Bewertung aus ($N_M=2,37$; Rang 10). Diese Einschätzung ist allerdings mit einem hohen Unsicherheitsfaktor behaftet (hoher relativer Unsicherheitsfaktor). Die Unsicherheit lässt sich dadurch erklären, dass interaktives Fernsehen in Deutschland bislang kaum stattfindet und sich viele Senderchefs und Branchenbeobachter noch unschlüssig sind, wie genau das Geschäftsmodell dahinter aussehen wird⁶⁶⁸. Die Unschlüssigkeit über das zukünftige Geschäftsmodell zeigt sich in der hohen Unsicherheit insbesondere hinsichtlich der zu erwartenden Marktrentabilität (Standardabweichung 1,26; Index

⁶⁶⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Claude Schmit, Geschäftsführer Super RTL, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Interactive TV ist ein interessanter Bereich. Allerdings wissen wir alle noch nicht genau, was es eigentlich ist oder sein wird“. Interview mit Claude Schmit, Anhang B18.

Standardabweichung 130). Den besten Wert innerhalb der marktorientierten Beurteilung erhält der Markt für Interactive TV hinsichtlich der Marktanteilsdynamik (Nutzwert 3,22; Rang 2). Diese Bewertung ist in Anbetracht der frühen Marktphase, in der sich interaktives Fernsehen in Deutschland befindet, nicht verwunderlich. Denn in einem noch kaum entwickelten Markt ist auch von einer hohen Dynamik hinsichtlich der zu vergebenden Marktanteile auszugehen. Die privaten Free-TV-Unternehmen scheinen deshalb in einer abwartenden Stellung zu sein, ohne dabei als wesentliche Treiber des Marktes aufzutreten. Sie müssen allerdings wachsam sein, damit sie am Ende nicht von ihrer guten Ausgangsposition zurückfallen. Denn durch die Verschmelzung von Internet und TV, auch als Hybrid-TV bezeichnet⁶⁶⁹, gelangen auch TV-fremde Anbieter auf den Fernsehschirm. So schreibt *Jenzowsky* (2007, S.25): „Zumindest ist heute kein zwingender Grund ersichtlich, weshalb solche interaktiven Dienste durch oder mit Fernsehveranstaltern organisiert werden müssen. Eine solche Entwicklung hin zum Hybrid-TV könnte die Geschäftsmodelle des Fernsehens nachhaltig verändern, weil sie die Dynamik des Internet auf dem Fernsehschirm freisetzen dürfte“⁶⁷⁰. Die reelle Gefahr einer kompletten Umgehung der TV-Anbieter bei der Entwicklung interaktiver Zusatzapplikationen ist allerdings als eher gering zu bewerten, scheint doch die Synchronität der Zusatzangebote mit dem ausgestrahlten TV-Programm und der bequeme und direkte Zugang per Fernbedienung aus dem laufenden Programm heraus eine Voraussetzung für die breite Nutzerakzeptanz.

⁶⁶⁹ Als Hybrid-TV kann dabei die Möglichkeit bezeichnet werden, über einen im Empfangsgerät integrierten Internetanschluss und Internetbrowser auch herkömmliche Webdienste auf dem Fernsehgerät darzustellen. Vgl. hierzu *Jenzowsky* (2007, S. 25).

⁶⁷⁰ Vgl. *Jenzowsky* (2007, S. 25).

Interactive TV						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	1,00	10	-	-	-	-
Marktwachstum	2,81	10	1	4	0,90	92
Marktanteildynamik	3,22	2	1	5	1,00	102
Markrentabilität	2,44	11	1	5	1,26	130

Marktorientierter Nutzwert N_M	2,37	Rang 10	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (324)
-------------------------------------	-------------	----------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 35: Marktorientierte Bewertung Interactive TV

Zusammenfassung

Aus ressourcenorientierter Sicht weist eine Diversifizierung in den Markt für Interactive TV einen mittleren Nutzwert auf ($N_R = 3,37$; Rang 9). Die marktorientierte Bewertung ergibt dagegen einen deutlich schlechteren Nutzwert von 2,37 (Rang 11). Die sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zu beobachtende uneinheitliche Auffassung darüber, was unter interaktivem Fernsehen zu verstehen ist⁶⁷¹, erschwert die systematische Untersuchung und Bewertung des Marktes. Die abwartende bzw. mitlaufende Haltung der privaten Free-TV-Unternehmen⁶⁷² in Hinblick auf den Markt für Interactive TV scheint vor diesem Hintergrund gerechtfertigt. Die Investitionen, die eine Tätigkeit als treibendes Unternehmen in diesem Markt bedingen würde, wären in Anbetracht der vergleichsweise geringen Attraktivität aus marktorientierter Sicht nicht gerechtfertigt. Dennoch sollten sie die Marktentwicklung weiterhin genau beobachten und mit den existie-

⁶⁷¹ Vgl. Ramme (2005, S. 85).

⁶⁷² Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Markt für Interactive TV in Anhang E14.

renden Technologien experimentieren, um erste Erfahrungen zu sammeln und entsprechende Kompetenzen aufzubauen⁶⁷³.

3.4.3.5 *Betting/Gambling*

Marktbeschreibung

Betting/Gambling bezeichnet in der vorliegenden Untersuchung den Markt für Sportwetten und Online-Glücksspiele. Dazu zählen demnach nicht die ebenfalls dem Glücksspielmarkt zuzurechnenden Segmente der Geldspielautomaten, stationären Spielbanken sowie Lotterien. Diese Formen von Glücksspielen scheinen für Fernsehsender unabhängig von der Frage einer möglichen Marktliberalisierung als Tätigkeitsfeld nicht weiter interessant und werden deshalb dem hier betrachteten Diversifizierungsraum nicht zugeordnet.

Das deutsche Strafgesetz verbietet die Durchführung von nicht lizenzierten Glücksspielen. Es enthält allerdings keine Begriffsbestimmung des Glücksspiels. „Nach einhelliger Auffassung liegt ein Glücksspiel vor, wenn die Entscheidung über Gewinn oder Verlust des Spiels nach den Spielbedingungen nicht wesentlich von den Fähigkeiten und den Kenntnissen des Spielers abhängt, sondern allein oder hauptsächlich vom Zufall“⁶⁷⁴. Auch wenn sich argumentieren lässt, dass bei Sportwetten auch der Sachverstand des Spielers wesentlich zum Gewinn der Wette beiträgt und dieser somit nicht allein vom Zufall abhängt, sieht die Rechtsprechung Sportwetten dennoch grundsätzlich als Glücksspiele an⁶⁷⁵. Ausgenommen von der Lizenzpflicht werden lediglich Glücksspiele, bei denen der Einsatz als geringfügig betrachtet wird, wie es bspw. bei diversen Call-Media-Angeboten der Fernsehsender der Fall ist⁶⁷⁶. In Deutschland besteht ein staatliches Monopol auf Glücksspiele. Mit Ausnahme einiger weniger Marktteilnehmer ist es privaten Anbietern nicht gestattet, im Glücksspielmarkt aktiv zu sein⁶⁷⁷. Da aber die Rechtmäßigkeit des staatlichen Glücksspielmonopols immer wieder infrage gestellt

⁶⁷³ Vgl. ähnlich Jenzowsky (2007, S. 25).

⁶⁷⁴ LeinertConsult (2009a).

⁶⁷⁵ Vgl. LeinertConsult (2009a).

⁶⁷⁶ Als juristisch unproblematisch hat sich dabei ein Geldeinsatz in Höhe des Portos einer Postkarte herausgestellt.

⁶⁷⁷ Ausnahme bilden Anbieter, die mit einer alten DDR-Lizenz ausgestattet sind, wie im weiteren Verlauf des Kapitels näher zu beleuchten sein wird.

wird, eine zukünftige Liberalisierung des Marktes nicht ausgeschlossen scheint und von Fernsehmanagern die Attraktivität einer Geschäftsfelderweiterung in den Bereich der Sportwetten und Online-Glücksspiele betont wird⁶⁷⁸, soll auch dieses Diversifizierungsfeld in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden. Die Attraktivitätsermittlung aus ressourcen- und marktorientierter Sicht geschieht dabei vorbehaltlich einer möglichen Liberalisierung des Glückspielmarktes.

Ressourcenorientierte Bewertung

In der ressourcenorientierten Bewertung erzielt der Betting/Gambling-Markt einen weit unterdurchschnittlichen Nutzwert von 2,61 und rangiert nur auf Rang 13 aller Diversifizierungsmärkte. Diese Beurteilung der Senderchefs und Branchenbeobachter ist allerdings mit einer sehr hohen Unsicherheit belegt, was sich in dem höchsten aller relativen Unsicherheitsfaktoren konstatiert (750). Die aufgrund des Ausübungsverbots so gut wie nicht existenten Erfahrungswerte von Free-TV-Unternehmen im deutschen Glücksspielmarkt führen zu deutlich größeren Standardabweichungen der Einschätzungen als bei den bereits in Teilen erschlossenen Diversifizierungsfeldern. Bei der ressourcenorientierten Bewertung entlang der einzelnen Kriterien fällt auf, dass sich der Betting/Gambling-Markt nahe an den Call-Media-Markt reiht. Mit Ausnahme der Beurteilung potenzieller Synergien liegen diese beiden Märkte in allen ressourcenorientierten Kategorien maximal zwei Plätze auseinander, was als Hinweis auf vorhandene Parallelen der beiden Diversifizierungsfelder gesehen werden kann. Die Free-TV-Inhalte und Formatmarken besitzen nach Meinung der Experten nur eine geringe Relevanz im Betting/Gambling-Markt (Nutzwert 2,11; Rang 13). Besonders in dieser Kategorie sowie bei der Frage nach der Relevanz der Sendermarke waren sich die Senderchefs allerdings vergleichsweise uneinig (Standardabweichung 1,33, Index Standardabweichung 138). So scheinen gerade bei einer Expansion in den Wettmarkt das Genre der Free-TV-Inhalte und die entsprechende Senderausrichtung ausschlaggebend für die Relevanz der Programme zu sein. Elf der befragten Senderchefs beurteilten diese Relevanz mit „gering“ oder „sehr gering“, die Geschäftsführer der beiden an der Untersuchung teilnehmenden Sportsender bewerteten die Bedeutung der Inhalte dagegen übereinstimmend

⁶⁷⁸ Vgl. stellvertretend Interview mit Oliver Reichert, Anhang B15, Interview mit Johannes Züll, Anhang B22.

als „sehr hoch“. In der Kombination von Live-Sportberichterstattungen im Free-TV und einem entsprechenden Wettangebot scheint demnach ein hohes Marktpotenzial zu liegen⁶⁷⁹. Für weniger sportlastige Sender spielen Glücksspiele dagegen wohl eher als eigenständige, Programm ergänzende Angebote eine Rolle. So scheint es sehr wahrscheinlich, dass bei einer Marktliberalisierung verschiedene Free-TV-Unternehmen mit eigenständigen Wett- bzw. Glücksspielsendern in den Markt eintreten werden⁶⁸⁰.

Betting/Gambling						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standardabweichung Nutzwert	Index Standardabweichung
Kreativität	3,00	10	1	5	1,20	125
Existierende Inhalte	2,11	13	1	5	1,33	138
Sendermarke	2,42	12	1	5	1,35	140
Markenmanagement	2,89	11	1	5	1,24	129
Synergien	2,63	13	1	5	1,26	130
Wechselwirkung	2,61	15	1	4	0,85	88

Ressourcenorientierter Nutzwert N_R	2,61	Rang 13	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (750)
---------------------------------------	-------------	----------------	-------------------------------	----------------------

Tabelle 36: Ressourcenorientierte Bewertung Betting/Gambling

⁶⁷⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Bernd Daubenmerkl, Geschäftsführer Eurosport, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Gerade Sportinhalte wären im Zusammenhang mit einem Wettangebot sehr wertvoll, wenn man sie dafür nutzen dürfte. Wenn man Live-Rechte hat und gleichzeitig auch Live-Wetten anbieten kann, dann wird das für einen Fernsehsender extrem interessant. Das bieten die staatlichen Wettanbieter nicht an“. Interview mit Bernd Daubenmerkl, Anhang B7.

⁶⁸⁰ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aussage von Andreas Bartl, Geschäftsführer ProSieben, im Rahmen des Experteninterviews für die vorliegende Untersuchung: „Ich kann mir vorstellen, dass der Bereich Betting und Gambling, wenn er liberalisiert wird, eine ähnliche Position wie das Call-In-Geschäft einnimmt: Ein in weiten Bereichen eigenständiges Angebot, welches unabhängig von den meisten klassischen Free-TV-Inhalten stattfindet“. Interview mit Andreas Bartl und Petra Fink, Anhang B4.

Marktorientierte Bewertung

Ein deutlich positiveres Bild ergibt sich aus der marktorientierten Bewertung des Betting/Gambling-Marktes. Mit einem Nutzwert von 3,70 rangiert dieses Diversifizierungsfeld auf Platz drei aller 15 untersuchten Märkte und weist in allen Kategorien überdurchschnittliche Werte auf. Allerdings ist auch hier auf die hohe Unsicherheit der Experteneinschätzungen hinzuweisen, die auf die mangelnde Erfahrung und unsichere Rechtslage im Glücksspielmarkt zurückzuführen sein dürfte (hoher relativer Unsicherheitsfaktor). Der hier betrachtete Markt für Sportwetten und Online-Glücksspiele wies im Jahr 2005 eine Marktgröße in Bezug auf den Umsatz durch Spieleinsätze von 4,88 Mrd. Euro auf und machte damit 16 % des gesamten Glücksspielmarktes aus⁶⁸¹. Damit erreichte der Betting/Gambling-Markt trotz der strengen Regulierung bereits eine enorme Marktgröße und stellt mit Abstand den größten Diversifizierungsmarkt für private Free-TV-Sender dar. Den schlechtesten Wert innerhalb der marktorientierten Bewertung erhält der Betting/Gambling-Markt in der Kategorie der Marktanteildynamik. Allerdings ist auch dieser mit einem Nutzwert von 3,04 und Rang 6 leicht überdurchschnittlich hoch. Die Senderchefs und Marktbeobachter gehen demnach von einer mittleren Schwierigkeit hinsichtlich der Eroberung von Marktanteilen im Falle einer Liberalisierung des Glücksspielmarktes aus. Dies lässt sich durch zwei Argumente erklären: Zum einen erschweren die seit langer Zeit etablierten staatlichen und legalen privaten Wett- und Glücksspielanbieter eine schnelle erfolgreiche Positionierung neuer Anbieter im Markt, da viele Spieler bereits Stammkunden bei den jeweiligen Anbietern sind. Zum anderen würde eine Marktliberalisierung voraussichtlich zu einem deutlichen Marktwachstum führen, im Zuge dessen neue Zielgruppen erschlossen und an ausländische Online-Anbieter verloren gegangene Spieler für heimische Angebote (wieder)gewonnen werden könnten⁶⁸². Dabei ist von einer teilweisen Neuverteilung der Marktanteile auszugehen, bei denen Free-TV-Unternehmen durch ihre Cross-Promotion-Möglichkeiten gut positioniert sein dürften.

⁶⁸¹ Vgl. Reichert (2006, S. 7). Aktuellere Marktdaten für das Jahr 2007 oder 2008 konnten nicht recherchiert werden, sodass die Zahl für das Jahr 2005 für die Bewertung der Marktgröße herangezogen wurde.

⁶⁸² Vgl. hierzu die weiterführende Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf den Markt für Betting/Gambling in Anhang E15.

Betting/Gambling						
	Nutzwert Mittelwert	Nutzwert Rang (innerhalb der 15 Märkte)	Minimum Nutzwert	Maximum Nutzwert	Standard- abweichung Nutzwert	Index Standard- abweichung
Marktgröße	5,00	1	-	-	-	-
Marktwachstum	3,50	4	2	5	0,95	97
Marktanteildynamik	3,04	6	1	5	1,07	109
Markrentabilität	3,27	3	1	5	1,22	125

Marktorientierter Nutzwert N_M	3,70	Rang 3	Relativer Unsicherheitsfaktor	Hoch (332)
-------------------------------------	-------------	---------------	----------------------------------	----------------------

Tabelle 37: Marktorientierte Bewertung Betting/Gambling

Zusammenfassung

Sollte es zu einer Marktliberalisierung kommen, stellt der Betting/Gambling-Markt aus marktorientierter Sicht eines der interessantesten Diversifizierungsfelder für Free-TV-Unternehmen dar ($N_M = 3,70$; Rang 3). Das enorme Wachstumspotenzial insbesondere im Wettmarkt, gepaart mit einer überdurchschnittlichen Rentabilität und einer mittleren Marktanteildynamik in einem Markt von signifikanter Größe führen zu einem Marktumfeld von hoher Attraktivität für neue Marktteilnehmer. Solange das staatliche Glücksspielmonopol in Deutschland weiter Bestand hat, ist diese Attraktivität allerdings rein theoretischer Natur. Ein Engagement als reine Vermittler von Sportwetten ist für Fernsehsender wirtschaftlich nicht attraktiv und durch die strengen Auflagen des neuen Glücksspielstaatsvertrages ohnehin hinfällig⁶⁸³. Aus ressourcenorientierter Sicht ergibt sich ein umgekehrtes Bild. Hier rangiert der Markt für Sportwetten und Online-Glücksspiele auf dem drittletzten Platz aller untersuchten Diversifizierungsmärkte ($N_R = 2,61$; Rang 13). Der Markt weist nur geringe Nähe zum Free-TV-Kerngeschäft auf und besitzt darüber hinaus ein unsauberes Image, was sich bei einer Expansion negativ auf

⁶⁸³ Vgl. weiterführend Anhang E15.

die aktiven Sender auswirken könnte. Insbesondere die Tätigkeit als Buchmacher erfordert bislang nicht bei Free-TV-Unternehmen vorhandene Kompetenzen, bspw. zur Ermittlung der Ausgangswahrscheinlichkeiten eines Ereignisses und Festsetzung der Preise bzw. Quoten⁶⁸⁴. Dennoch gibt es auch Gemeinsamkeiten, die für eine erfolgreiche Positionierung im Glücksspielmarkt hilfreich sein könnten. Dabei sind Übertragungspotenziale im Bereich der kreativen Prozesse, des Markenaufbaus und insbesondere bei Sportformaten zu nennen. Die Cross-Promotion-Möglichkeiten dürften darüber hinaus gerade in einem sich öffnenden Markt mit schnellem Wachstum von hohem Wert sein.

3.5 Empirie Teil D: Integration der Ergebnisse

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Diversifizierungsmärkte im Einzelnen betrachtet und bewertet wurden, sollen nun die Ergebnisse aller markt- und ressourcenorientierten Bewertungen integriert und fokussiert dargestellt werden. Anhand der in den Grundzügen bereits beschriebenen Nutzwert-Portfolio-Analyse können die Diversifizierungsmärkte kategorisiert, das finale COAT-Diversifizierungsmodell erstellt und erste Normstrategien abgeleitet werden. Da in den Interviews mit den Senderverantwortlichen bzw. Senderstrategen neben der ressourcen- und marktorientierten Bewertung der einzelnen Diversifizierungsmärkte auch deren strategische Relevanz für die jeweiligen TV-Sender abgefragt wurde, lassen sich anhand von Korrelationsanalysen zudem Rückschlüsse auf die grundsätzliche Eignung des COAT-Diversifizierungsmodells für die strategische Planung ziehen. Ein weiterführender Ansatz zur senderspezifischen Individualisierung des allgemeinen COAT-Diversifizierungsmodells bildet den Abschluss des Kapitels.

3.5.1 Kategorisierung anhand marktorientierter und ressourcenorientierter Nutzwertkombinationen

Abb. 41 zeigt das finale ressourcenorientierte COAT-Diversifizierungsmodell, welches sich aus den ebenfalls dargestellten ressourcenorientierten Teilmodellen ableitet.

⁶⁸⁴ Vgl. LeinertConsult (2006).

Optisch lässt sich dabei die vergleichsweise enge Verwandtschaft der Aktivitäten im Bereich der Online-Content-Distribution zum Free-TV-Kerngeschäft erkennen, wobei der Bereich der Computer- und Videospiele davon ausgenommen werden muss. Während die Aktivitäten im Bereich der Add-On-Services/Transaction TV im Sinne des Kernressourcenansatzes vergleichsweise geringe Gemeinsamkeiten mit dem Kerngeschäft aufweisen, muss bei den Offline-Aktivitäten ein differenzierteres Bild gezeichnet werden. Vor allem die Aktivitäten im Merchandising und im Sports- und Event-Management weisen einen überraschend hohen ressourcenorientierten Nutzwert auf.

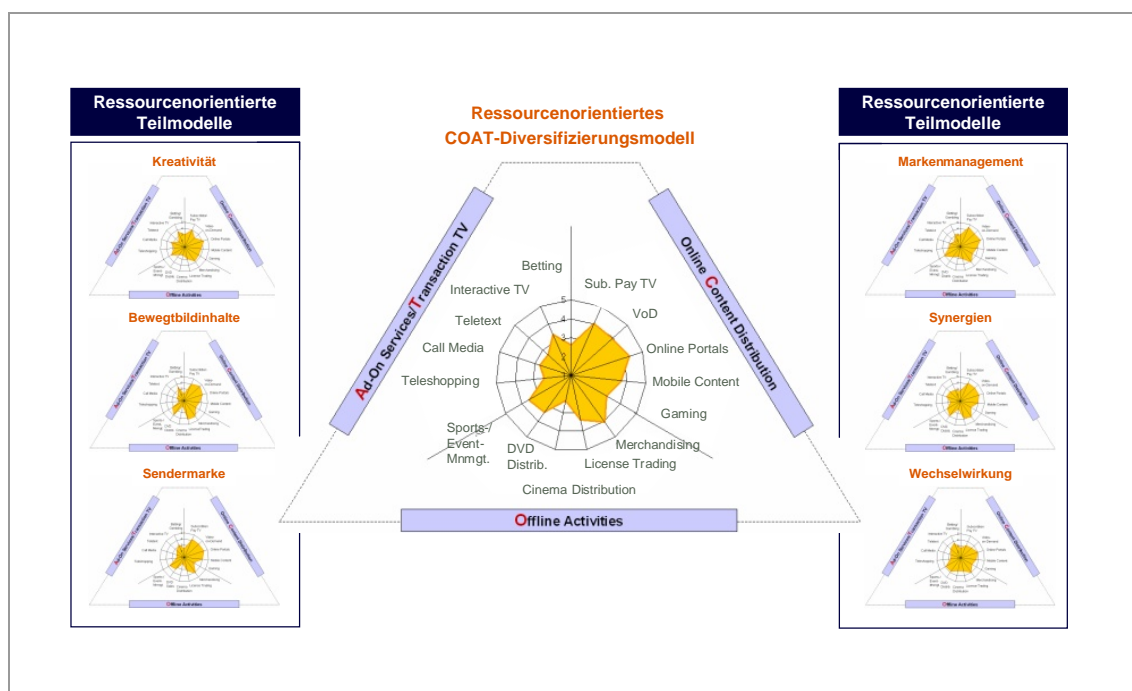


Abbildung 41: Ressourcenorientiertes COAT-Modell inkl. Teilmodelle

(Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Bedeutung einzelner Free-TV-Ressourcen innerhalb der Diversifizierungsmärkte vergleichen zu können, sind in Abb. 43 alle sechs ressourcenorientierten Teilmodelle und die jeweils dazugehörigen fünf höchsten ressourcenorientierten Nutzwerte im Detail abgebildet. Dadurch lassen sich bereits erste Rückschlüsse auf zu priorisierende Diversifizierungsmärkte bei besonders starker Ausprägung einer bestimmten Ressource innerhalb eines spezifischen TV-Senders ziehen.

Analog zu der Darstellung des ressourcenorientierten COAT-Diversifizierungsmodells findet sich in Abb. 42 das marktorientierte COAT-Diversifizierungsmodell mit den dahinterliegenden Teilmodellen.

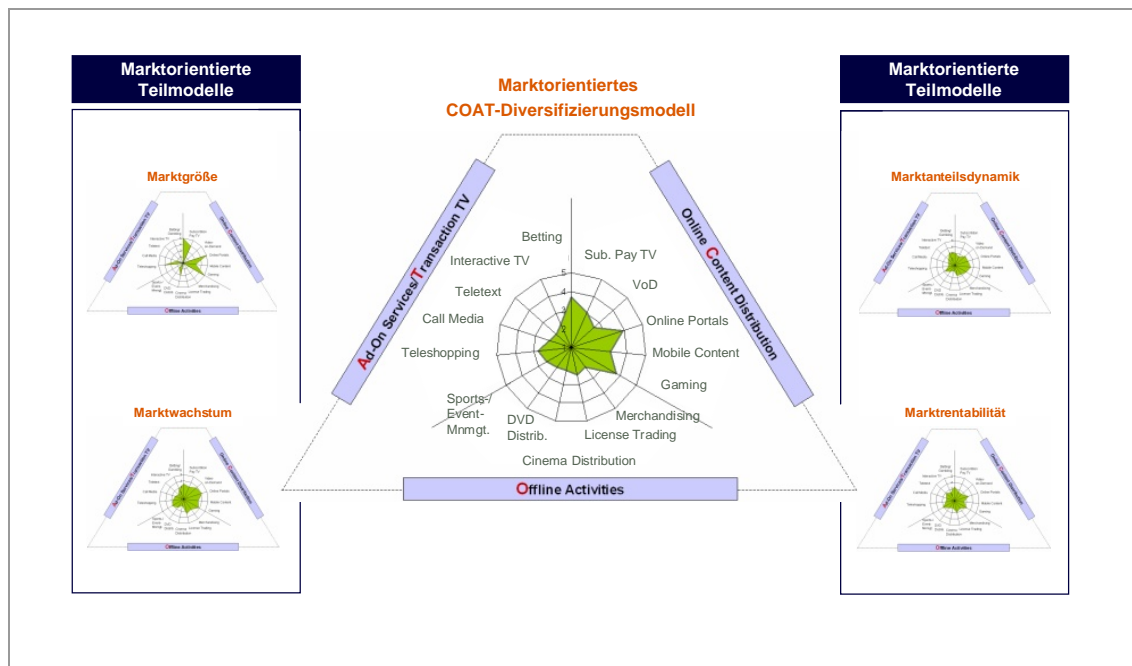


Abbildung 42: Marktorientiertes COAT-Modell inkl. Teilmodelle

(Quelle: Eigene Darstellung)

Auch hier lässt sich optisch ein leichter Überhang der Aktivitäten im Bereich der Online-Content-Distribution feststellen, allerdings fällt dieser nicht so deutlich wie bei der ressourcenorientierten Bewertung aus. Abb. 43 und 44 zeigen jeweils die ressourcen- bzw. marktorientierten Teilmodelle und die jeweils besten fünf ressourcen- bzw. markt-orientierten Nutzwerte im Detail.

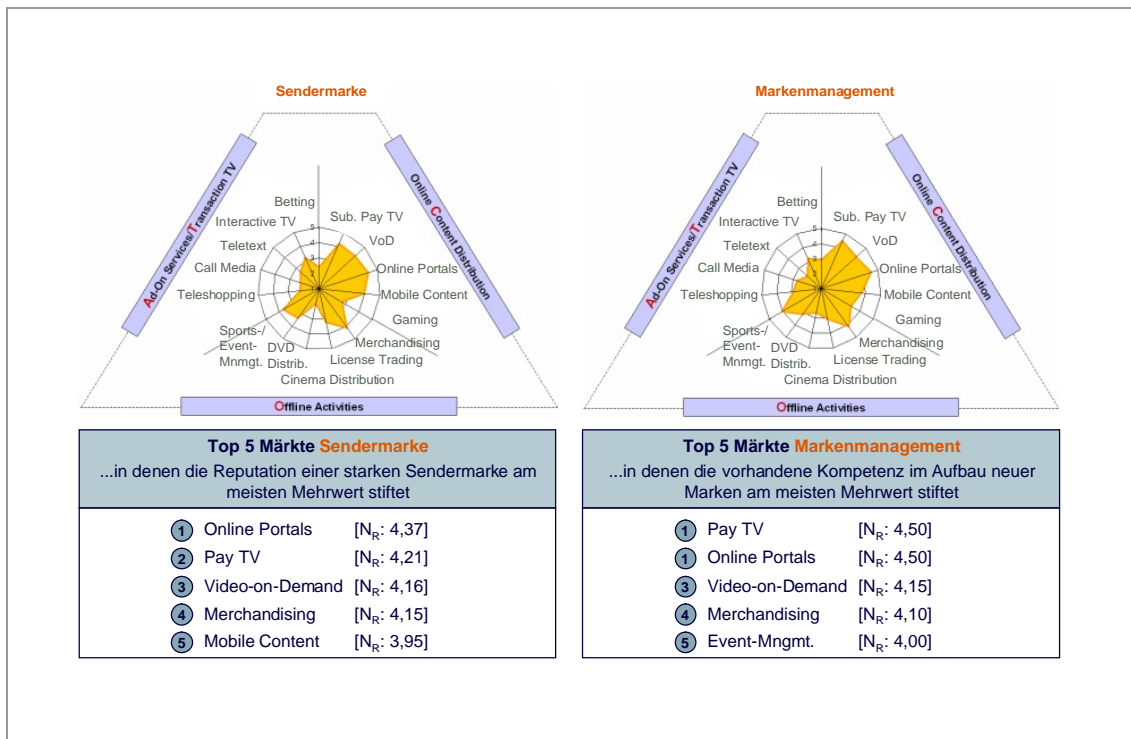
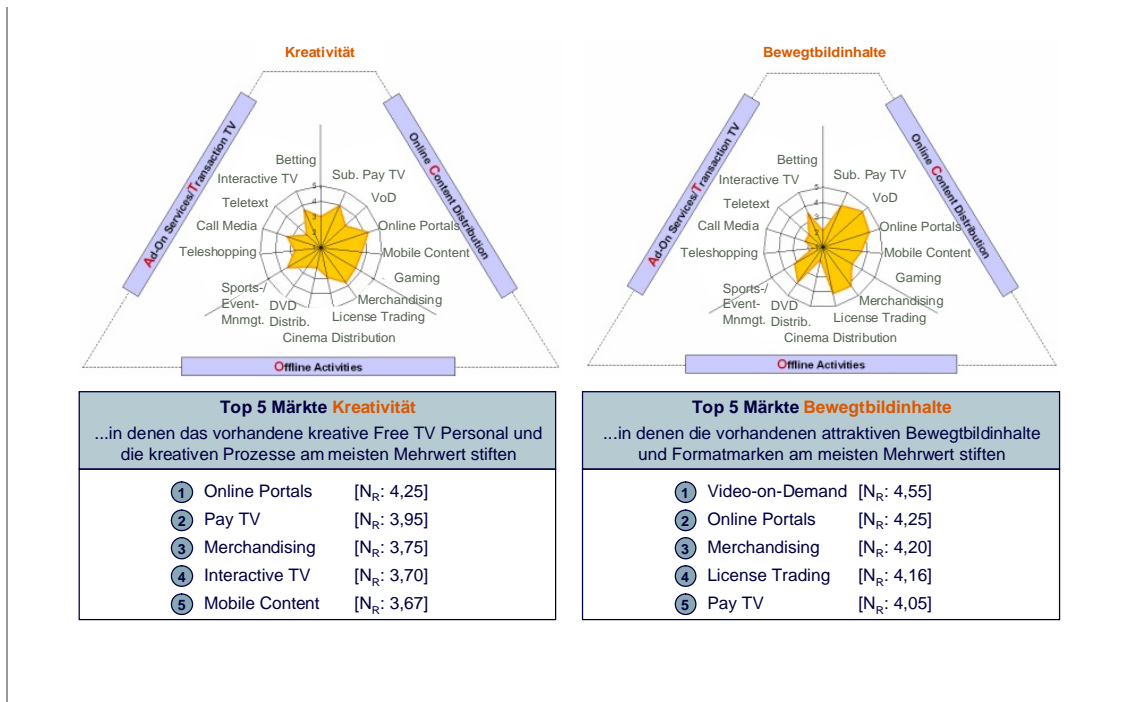


Abbildung 43: Ressourcenorientierte Teilmodelle – Teile 1 und 2 –
(Quelle: Eigene Darstellung)

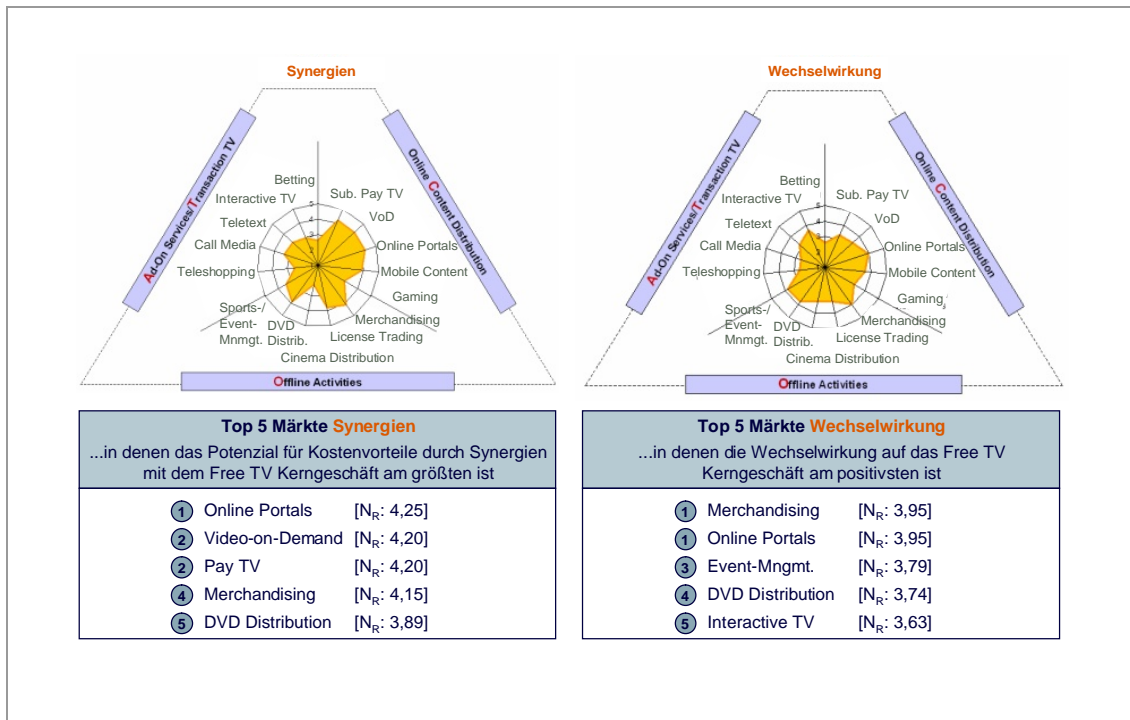


Abbildung 43: Ressourcenorientierte Teilmodelle – Teil 3 –

(Quelle: Eigene Darstellung)

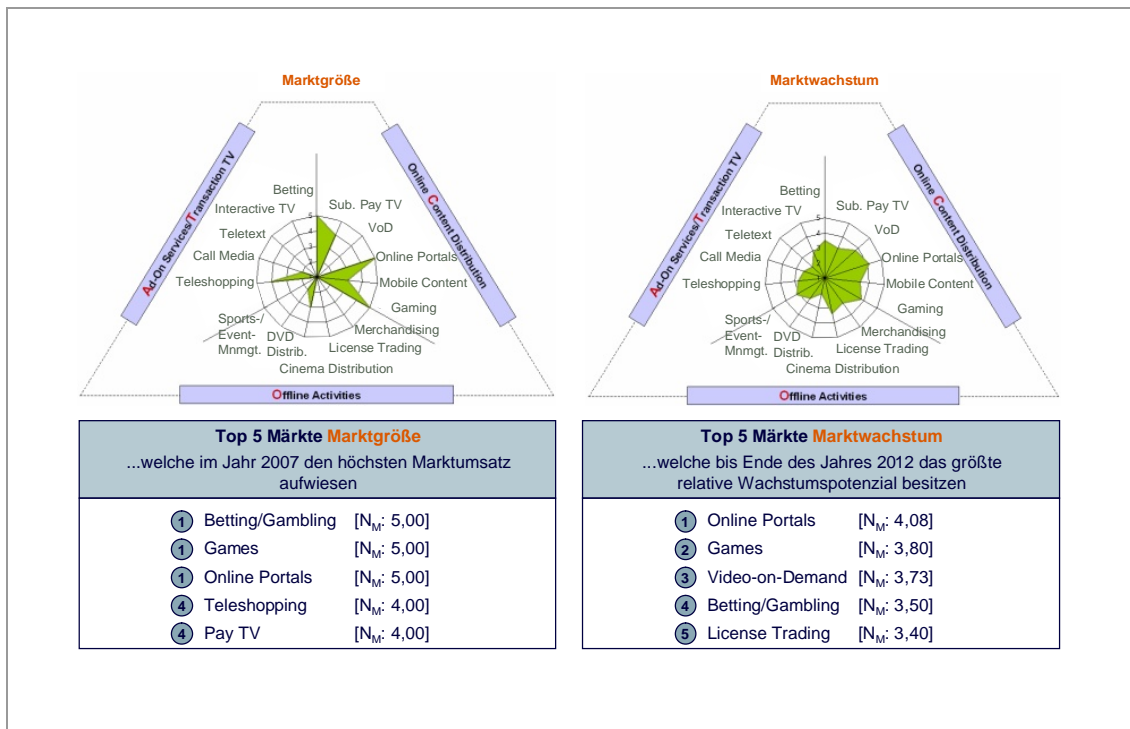


Abbildung 44: Marktorientierte Teilmodelle – Teil 1 –

(Quelle: Eigene Darstellung)

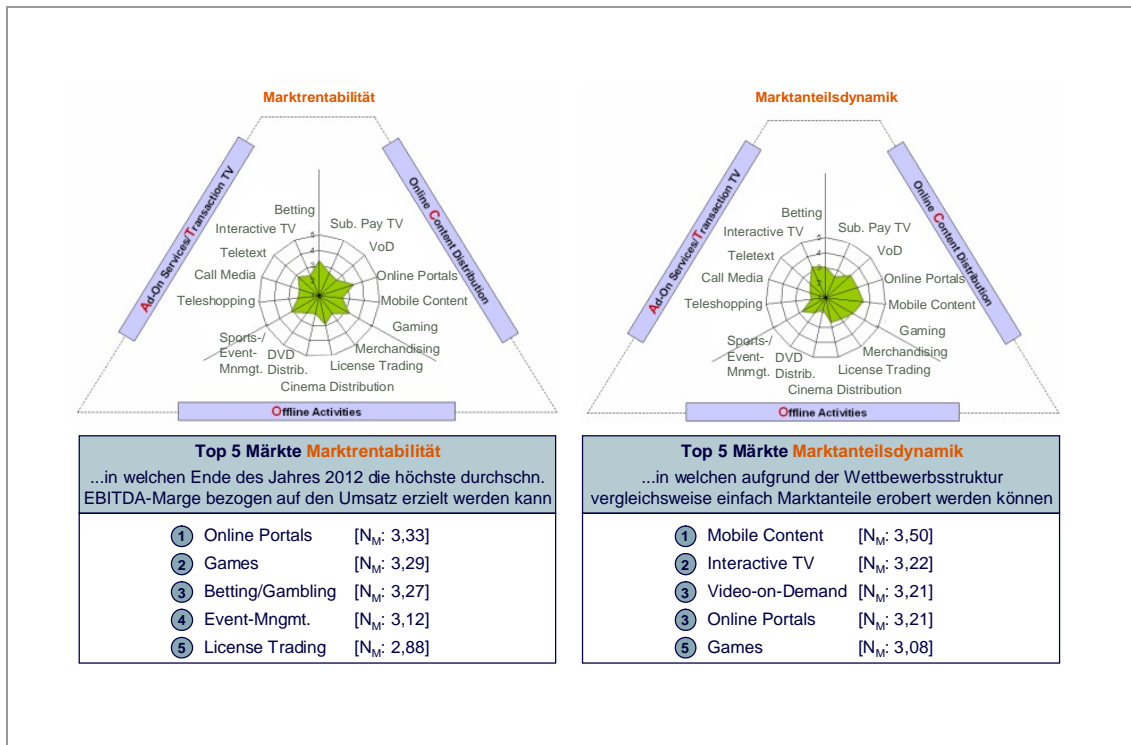


Abbildung 44: Marktorientierte Teilmodelle – Teil 2 –

(Quelle: Eigene Darstellung)

Vereint man die Ergebnisse der ressourcen- und der marktorientierten Bewertungen in der Nutzwertportfolio-Analyse, so ergibt sich die in Abb. 45 dargestellte Kategorisierung der Diversifizierungsaktivitäten.

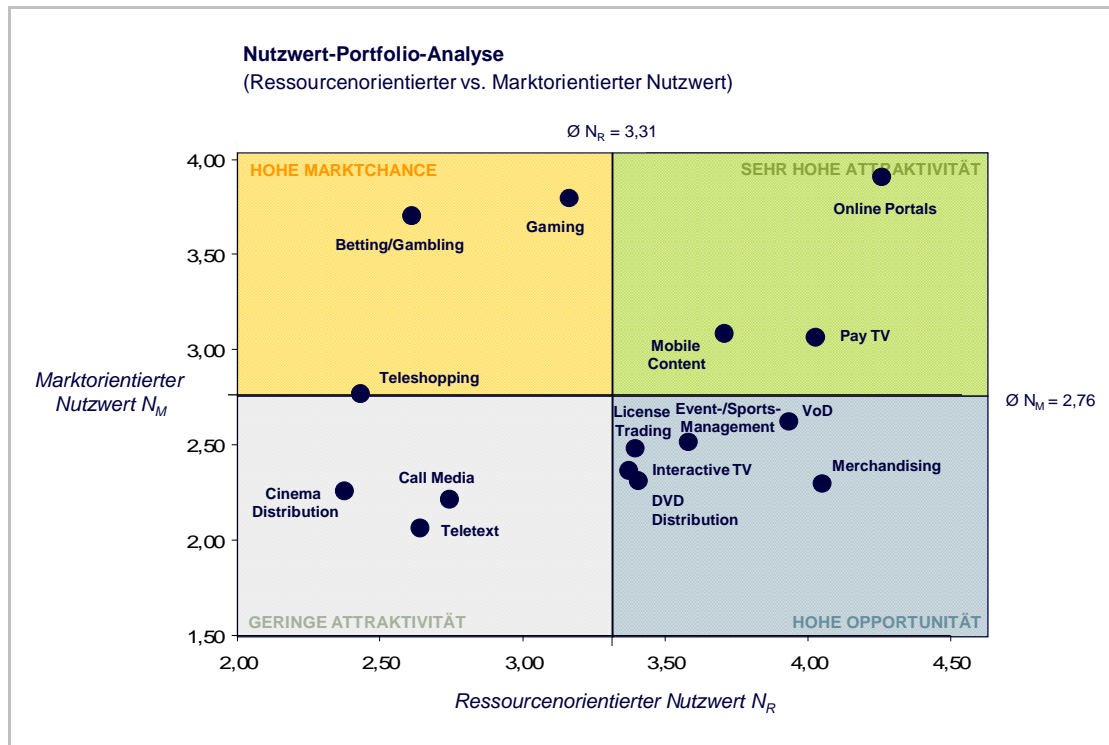


Abbildung 45: Ergebnis der zusammenfassenden Nutzwert-Portfolio-Analyse
(Quelle: Eigene Darstellung)

Neben dem mit Abstand als attraktivsten eingestuften Online-Markt weisen die Märkte Pay-TV und Mobile Content sowohl aus marktorientierter, als auch aus ressourcenorientierter Sicht eine überdurchschnittliche Attraktivität auf. Die Märkte Betting/Gambling, Gaming und Teleshopping erweisen sich bei einer rein externen Betrachtung als überdurchschnittlich attraktiv, weisen allerdings eine vergleichsweise geringe Nähe zum Free-TV-Kerngeschäft auf. Hier trifft eine hohe Marktchance auf unzureichend ausgeprägte Ressourcen. Anders verhält es sich hingegen bei den Märkten mit hoher Opportunität. Die Aktivitäten im Bereich Video-on-Demand, Event- und Sports-Management, DVD-Distribution, License Trading, Interactive TV und Merchandising zeichnen sich durch einen überdurchschnittlich hohen Nutzwert der vorhandenen Free-TV-Kernressourcen aus. Gleichzeitig steht dieser engen Verbundenheit aber eine unterdurchschnittliche Marktattraktivität gegenüber. Die Märkte Call Media, Teletext und Cinema Distribution weisen weder eine hohe Marktattraktivität auf, noch besitzen die Free-TV-Kernressourcen hier eine besonders hohe Bedeutung. Sie sind im Vergleich zu den anderen betrachteten Aktivitäten als Märkte mit eher geringer Attraktivität zu betrachten. Auf den ersten Blick verwunderlich erscheint dabei die Einordnung der Märkte

Call Media und Teletext in dieser Kategorie. Wie bereits in den jeweiligen Marktkapiteln erläutert, tragen die geringen Wachstumsaussichten und die vergleichsweise geringe Marktanteilsdynamik in beiden Fällen zu einer unterdurchschnittlichen Bewertung aus marktorientierter Sicht bei. Die geringe Bedeutung der Free-TV-Kernressourcen und die im Fall von Call Media zu befürchtende negative Rückwirkung auf das Kerngeschäft wirken sich ebenfalls negativ auf die Attraktivität dieser beiden Märkte aus. Wie im Folgenden noch zu klären sein wird, bedeutet eine Einordnung in die Kategorie der geringsten Attraktivität allerdings keine undifferenzierte Aufforderung zum Vernachlässigen bestehender Aktivitäten in den jeweiligen Märkten. Gerade bei bestehenden hohen Marktanteilen entfällt das in Teilen für die negative Bewertung verantwortliche Argument der geringen Marktanteilsdynamik.

Innerhalb der Märkte mit hoher Opportunität ragt der Video-on-Demand-Markt als attraktivster Diversifizierungsmarkt heraus, was sich an dem höchsten Wert des Produktes von ressourcenorientiertem und marktorientiertem Nutzwert⁶⁸⁵ zeigt. In einer nicht rein analytischen Definition der beschriebenen Cluster kann dieser Markt dementsprechend auch dem Cluster der Märkte mit sehr hoher Attraktivität zugeordnet werden, wie in Abb. 46 dargestellt.

⁶⁸⁵ Das Produkt aus ressourcenorientiertem Nutzwert und marktorientiertem Nutzwert wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher untersucht und als Attraktivitätskennziffer bezeichnet.

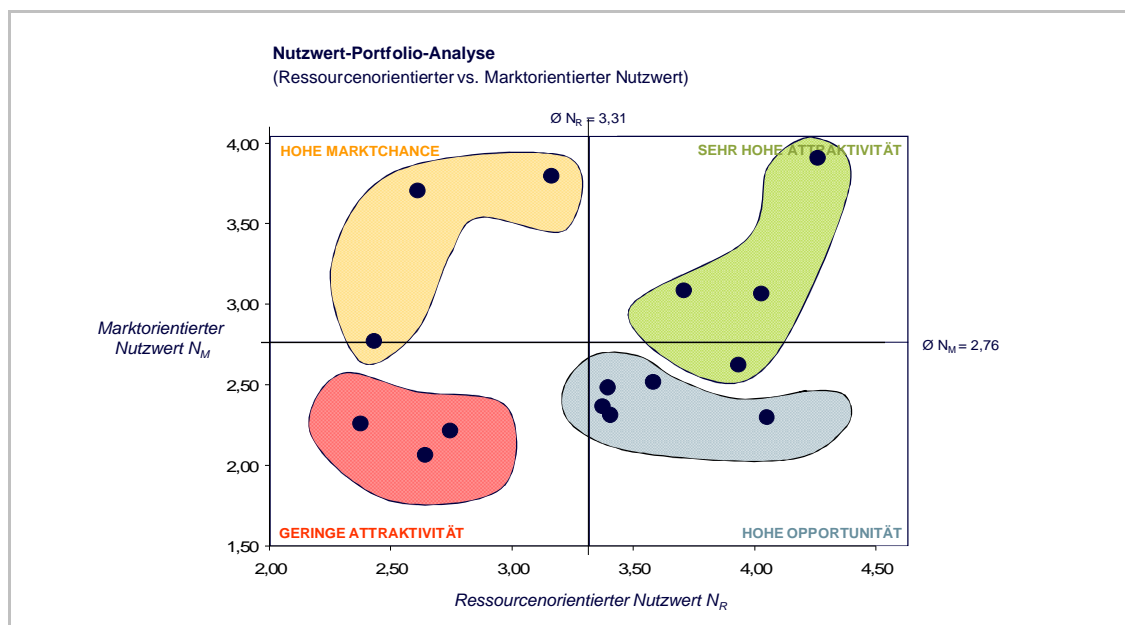


Abbildung 46: Ergebnis der zusammenfassenden Nutzwert-Portfolio-Analyse mit alternativer Zuordnung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Interessant ist auch der Blick auf die Verlässlichkeit der Ergebnisse. Anhand der aus den Standardabweichungen ermittelten relativen Unsicherheitsfaktoren lassen sich Hinweise auf die Wahrscheinlichkeit, mit der die Einschätzungen der Experten für jedes Free-TV-Unternehmen zutreffen, ableiten. Denn wie bereits angeführt scheint bei einer hohen Übereinstimmung der einzelnen Experteneinschätzungen auch eine höhere Verlässlichkeit der Bewertung gegeben zu sein. Abb. 47 zeigt eine Zusammenfassung der relativen Unsicherheitsfaktoren aller COAT-Diversifizierungsmärkte und bildet zur Verdeutlichung einen Verlässlichkeitsindex. Dieser berechnet sich aus der Division des durchschnittlichen relativen Unsicherheitsfaktors durch den jeweiligen marktspezifischen relativen Unsicherheitsfaktor. Die Einschätzungen für Märkte mit einem Verlässlichkeitsindex von unter 1 (bzw. 100)⁶⁸⁶ sind dementsprechend relativ unsicher, da der relative Unsicherheitsfaktor dort höher als der durchschnittliche Unsicherheitsfaktor ist. Einschätzungen für Märkte mit einem Index über 1 (bzw. 100) sind entsprechend relativ sicher.

⁶⁸⁶ In Abb. 47 wird das Ergebnis der Division zur Indexbildung mit 100 multipliziert.

In vier Märkten sind die Ergebnisse der Untersuchung demnach sowohl in der ressourcen- als auch in der marktorientierten Bewertung vergleichsweise verlässlich: Online-Portale, Mobile Content, Merchandising und Filmverleih. Für zwei der drei Märkte, die als sehr attraktiv bewertet wurden, scheint diese Einstufung demnach vergleichsweise verlässlich. Beim dritten Markt dieser Kategorie, dem Pay-TV-Markt, sind sich die Experten in Hinblick auf die ressourcenorientierte Bewertung vergleichsweise uneinig. Eine Expansion in die Bereiche Online-Portale und Mobile Content scheint vor diesem Hintergrund für die meisten Free-TV-Unternehmen zukunftsicher. Relativ unsicher sind dagegen die Ergebnisse in folgenden vier Märkten: Gaming, Sport- und Event-Management, Teletext und Betting/Gambling. Besonders im Gaming und im Betting/Gambling-Markt, beides Märkte mit hoher Marktchance, sind sich viele Experten vergleichsweise unsicher, was auf die geringen oder gänzlich fehlenden Erfahrungswerte zurückzuführen sein dürfte.

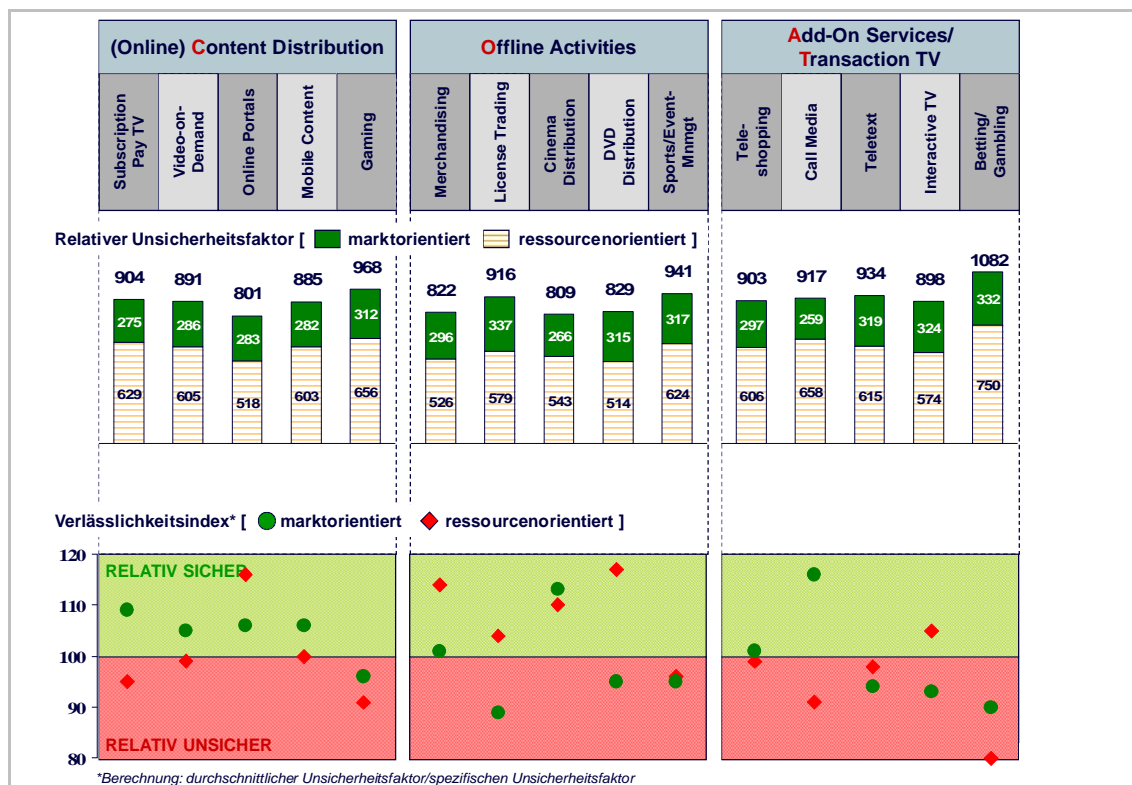


Abbildung 47: Verlässlichkeit der Ergebnisse der ressourcen- und marktorientierten Bewertungen

(Quelle: Eigene Darstellung)

3.5.2 Ableitung strategischer Implikationen für unterschiedliche Nutzwertkategorien

Anhand der Klassifizierung der einzelnen Diversifizierungsmärkte entsprechend ihrer spezifischen Nutzwertkombinationen in vier verschiedene Gruppen von Diversifizierungsaktivitäten lassen sich erste Normstrategien ableiten. Die im Folgenden skizzierten strategischen Empfehlungen haben dabei nicht den Anspruch, eine umfassende Anleitung für das Vordringen in die einzelnen Märkten zu liefern. Sie sollen lediglich erste Hinweise darauf geben, auf welche Aufgaben es sich bei der Diversifizierung in entsprechende Märkte zu konzentrieren lohnt. Die finale Strategiebildung und -implementierung bedarf einer situations- und unternehmensspezifischen Betrachtung⁶⁸⁷. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, den Schwerpunkt innerhalb der Diversifizierungsstrategie eines Free-TV-Senders auf die **Märkte mit sehr hoher Attraktivität** zu legen. Da diese Märkte vergleichsweise stark mit dem Kerngeschäft verbunden sind und gleichzeitig eine hohe Marktchance bieten, sollten sich Free-TV-Sender auf eine erfolgreiche Marktdurchdringung durch Ausnutzung der eigenen Cross-Promotion-Power fokussieren. Um die Potenziale in diesen attraktiven Märkten voll auszuschöpfen, ist außerdem eine enge organisatorische Vernetzung mit dem Kerngeschäft sinnvoll. Die Installation von Brand Managern mit plattformübergreifender Verantwortung für einzelne Marken, wie es etwa *Super RTL* bereits praktiziert, kann eine sinnvolle Maßnahme sein. Gerade in den Märkten mit sehr hoher Attraktivität kann so die nötige Aufmerksamkeit des Managements und eine effiziente Ausnutzung der Gemeinsamkeiten mit dem Kerngeschäft sichergestellt werden. Gleiches gilt mit Einschränkungen auch für die **Märkte mit hoher Opportunität**. Aufgrund der Nähe zum Kerngeschäft hinsichtlich gemeinsam genutzter Kernressourcen stellt auch hier die organisatorische Vernetzung eine der zentralen Aufgaben dar. Erste Maßnahmen wie der Einsatz spezieller Diversifizierungsbeauftragter und breiter koordinierter Einkaufsstrategien sind Schritte in die richtige Richtung, dürften aber noch nicht ausreichen, um die vollen Potenziale eines Free-TV-Senders in diesen Diversifizierungsmärkten auszuschöpfen. Aufgrund des im

⁶⁸⁷ So weisen auch Buchholz und Olemotz (1995, S. 31) im Zusammenhang mit der Verwendung von Portfolioanalysen zur Strategiefindung darauf hin, dass die aus der Matrixpositionierung abgeleiteten Strategieempfehlungen „nur bedingt den Charakter von Normstrategie tragen und jeweils situationspezifisch zu beurteilen sind“.

Vergleich zu den Märkten mit sehr hoher Attraktivität geringeren Marktpotenzials ist hier ein konsequentes Ausnutzen der eigenen Kostenvorteile und die Margenoptimierung von besonderer Bedeutung. Dank des Free-TV-Kerngeschäfts scheint eine Kostenführerschaft bei gleichzeitiger Qualitätsoffensive durchaus erreichbar⁶⁸⁸. Je nach Ressourcenausstattung kann somit auch in diesen aus marktorientierter Sicht weniger attraktiven Märkten mit einer gezielten Marktdurchdringungsstrategie in Nischensegmenten ein attraktiver Ergebnisbeitrag erzielt werden. In den **Märkten mit hoher Marktchance** ist dagegen eine Fokussierung auf völlig andere Aufgaben nötig. Aufgrund der geringen Nähe zum Free-TV-Kerngeschäft müssen hier benötigte Ressourcen gezielt aufgebaut werden. Da ein interner Aufbau viel Zeit in Anspruch nehmen kann, sollte ebenfalls die Möglichkeit der Akquisition spezieller Ressourcen in Erwägung gezogen werden, sofern diese gegeben ist. Vor diesem Hintergrund ist es für Free-TV-Sender ratsam, sich gerade in diesen Diversifizierungsmärkten auf die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern mit dem benötigten Ressourcenprofil zu begeben. So ist beispielsweise im Gaming-Markt eine Zusammenarbeit mit externen Entwicklern und/oder spezialisierten Publishern ggf. vielversprechender als eine interne Abwicklung der entsprechenden Aufgaben. Bei (noch) nicht vorhandenen Kompetenzen in den jeweiligen Diversifizierungsmärkten kann ein frühzeitiger Markteintritt für einen Free-TV-Sender allerdings dennoch sinnvoll sein, um sich rechtzeitig in einem wachsenden Markt zu positionieren. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern kann dabei eine hilfreiche Einstiegsstrategie sein, die von einer strategischen Partnerschaft über ein Joint Venture bis hin zu einer Akquisition und Integration ins eigene Unternehmen über die Zeit verschiedene Stufen der Weiterentwicklung bietet. Weniger allgemeingültig lassen sich Empfehlungen für die **Märkte mit geringer Attraktivität** ableiten. Für einen Neueinstieg eignen sich diese Märkte nur sehr bedingt bei besonderer individueller Ressourcenausstattung. Bei bereits existierenden Aktivitäten in diesen Bereichen ist eine individuelle Überprüfung der jeweiligen Ergebnisbeiträge nötig. Je nach der eigenen Marktposition und der erzielten Renditen sollte differenziert vorgegangen werden. Bei defizitären Geschäftsbereichen empfiehlt sich die Suche nach komplementären Part-

⁶⁸⁸ Die drei von Porter definierten generischen Strategien zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen – Kostenführerschaft, Differenzierung (bspw. über Qualität) und Nischenstrategie – werden in der wissenschaftlichen Diskussion nicht mehr als sich zwangsläufig ausschließende Strategietypen angesehen. Vgl. hierzu ausführlicher Kinzler (2005, S. 30 f.).

nern, mit deren Hilfe ein *Turn Around* erzielt werden kann, oder die Suche nach geeigneten Käufern. Ein langwieriger interner Aufbau der benötigten Ressourcen ist vor dem Hintergrund des ohnehin begrenzten Marktpotenzials nicht zu empfehlen und kann zu einem unnötigen Kapitalverzehr führen. Handelt es sich hingegen bei den bestehenden Aktivitäten um profitable Geschäftsbereiche, bietet sich eine weitere Marktabschöpfung bei geringen Investitionen an. Als Beispiel können hier die Teletext-Aktivitäten vieler Free-TV-Unternehmen dienen, die bei eher geringen Investitionen nach wie vor einen positiven Ergebnisbeitrag aufweisen. Abb. 48 fasst die strategischen Prioritäten für die vier unterschiedlichen Gruppen von Diversifizierungsaktivitäten innerhalb des Nutzwert-Portfolios zusammen.

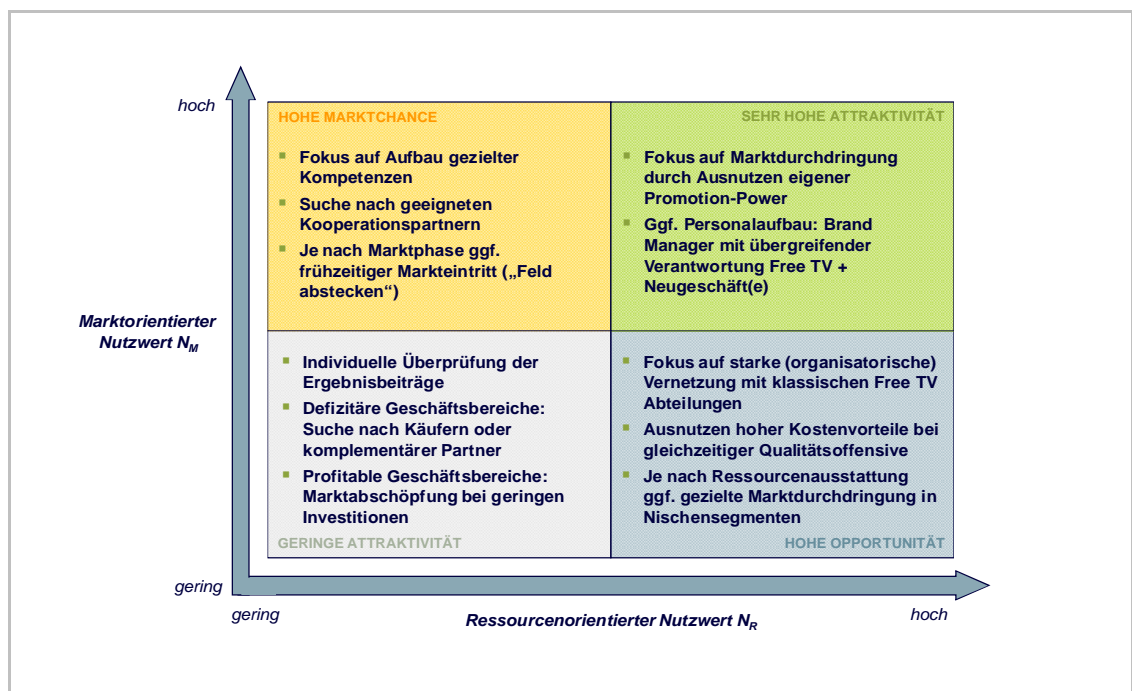


Abbildung 48: Strategische Prioritäten im Nutzwert-Portfolio

(Quelle: Eigene Darstellung)

3.5.3 Die strategische Relevanz für TV-Sender

Neben der Bewertung der Diversifizierungsmärkte nach ressourcen- und marktorientierten Kriterien wurden die befragten Senderchefs gebeten, die strategische Relevanz der untersuchten Märkte für ihre eigenen Sender für die kommenden fünf Jahre anzugeben⁶⁸⁹. Um eine einfache Einstufung durch die Befragten und eine gute Vergleichbarkeit mit den ermittelten Nutzwerten sicherzustellen, diente abermals eine Skala von 1 bis 5 als Bewertungsskala, wobei 1 eine sehr geringe strategische Relevanz und 5 eine sehr hohe strategische Relevanz bedeutet⁶⁹⁰. Da die strategische Relevanz je nach Senderart sehr unterschiedlich ausfallen kann⁶⁹¹, wurden die befragten Sender für die Auswertung den folgenden drei Gruppen zugeordnet: 1) Free-TV-Vollprogramme, 2) Free-TV-Spartenprogramme und 3) Pay-TV-Programme. Anhang C3.5 gibt einen Überblick über die entsprechende Zuordnung der teilnehmenden Sender. Die Auswertung der strategischen Priorisierung und insbesondere deren Vergleich und Korrelation mit den durch das COAT-Diversifizierungsmodell ermittelten Nutzwerten führen zu wichtigen Erkenntnissen. Um einen Hinweis auf die Gesamtattraktivität eines Diversifizierungsmarktes zu erhalten, wird in der Analyse eine Attraktivitätskennziffer eingeführt, die sich aus dem Produkt des ermittelten marktorientierten und des ermittelten ressourcenorientierten Nutzwertes bilden lässt⁶⁹². Abb. 49 gibt einen Überblick über die strategische Relevanz der Diversifizierungsmärkte nach Senderart und die entsprechenden Attraktivitätskennziffern.

⁶⁸⁹ Da die relevanten Interviews im Zeitraum zwischen November 2007 und Februar 2008 durchgeführt wurden, handelt es sich dabei also um die Einschätzung der strategischen Relevanz, welche die entsprechenden Märkte bis zu dem Jahr 2012 bzw. 2013 haben werden.

⁶⁹⁰ Vgl. hierzu auch den Beispiel-Fragebogen in Anhang A1.

⁶⁹¹ Für einen Pay-TV-Sender haben beispielsweise die Märkte Pay TV und Video-on-Demand eine sehr hohe Bedeutung, Free-TV-Sender setzen dagegen andere strategische Prioritäten.

⁶⁹² Eine differenzierte Bewertung der Gesamtattraktivität eines Diversifizierungsmarktes ist allerdings nur anhand der vorgestellten Nutzwert-Portfolio-Matrix möglich, da die Attraktivitätskennziffer keine Auskunft darüber gibt, in welcher der beiden Dimensionen ein hoher bzw. niedriger Nutzwert besteht. Aus diesem Grund wurde davon abgesehen, einen übergeordneten Nutzwert aus den ressourcenorientierten und marktorientierten Nutzwerten zu bilden und eine sich hinsichtlich Terminologie und der zugrunde liegenden Skala gezielt abhebende Kennziffer gewählt.

Diversifizierungsaktivität		Strategische Relevanz nach Senderart						Attraktivitätskennziffer ($N_R \times N_M$)	
		Vollprogramme		Spartensender		Pay TV Sender			
		Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang		
Online Content Distrib.	Subscription Pay TV	2,75	8	2,40	9	4,33	1	12,35	2
	Video-on-Demand	3,25	3	3,00	4	4,17	2	10,32	5
	Online Portals	3,75	1	3,90	1	4,17	2	16,64	1
	Mobile Content	3,25	3	3,50	2	3,67	4	11,44	4
	Gaming	3,00	6	2,00	10	2,83	5	12,01	3
Offline Activities	Merchandising	3,75	1	2,90	5	2,67	7	9,31	7
	License Trading	2,75	8	2,00	10	2,00	10	8,42	9
	Cinema Distrib.	1,75	13	1,00	15	1,20	14	5,37	15
	DVD Distrib.	3,00	6	1,80	13	2,33	9	7,86	11
	Sports-/Event-Mgmt.	1,75	13	2,70	6	2,83	5	9,01	8
Add-on Services/Transaction TV	Teleshopping	1,75	13	1,60	14	1,50	12	6,74	12
	Call Media	2,75	8	1,89	12	1,00	15	6,08	13
	Teletext	3,25	3	2,44	7	1,50	12	5,45	14
	Interactive TV	2,75	8	3,22	3	2,50	8	7,98	10
	Betting/Gambling	2,75	8	2,44	7	2,00	10	9,67	6

Abbildung 49: Strategische Relevanz nach Senderart

(Quelle: Eigene Darstellung)

Fasst man die Gruppe der Vollprogramme und der Spartensender zu der übergreifenden Gruppe der Free-TV-Sender zusammen, ergibt sich folgendes Bild: Der Online-Markt besitzt mit Abstand die höchste strategische Relevanz für deutsche Free-TV-Sender in den kommenden fünf Jahren (strategische Relevanz: SR 3,86), gefolgt von dem Markt für mobile Inhalte (SR 3,43), Merchandising (SR 3,14), Interactive TV (SR 3,08) und Video-on-Demand (SR 3,07). Die in der strategischen Planung wichtigsten beiden Märkte für deutsche Free-TV-Sender wurden auch durch das COAT-Diversifizierungsmodell als hochattraktiv identifiziert, wobei auch hier der Online-Markt mit deutlichem Abstand als der attraktivste Diversifizierungsmarkt ermittelt wurde (Attraktivitätskennziffer AKZ 16,64). Trotz der vergleichsweise geringen Nutzwerte (AKZ 7,98) besitzt das Thema Interactive TV eine relativ hohe strategische Relevanz bei den Free-TV-Sendern. Wie die Ausführungen im entsprechenden Marktkapitel gezeigt haben, scheinen sich die Sender hier in einer lauernden Haltung zu befinden und sammeln bewusst erste Erfahrungen mit interaktiven Programmen. Auch wenn kein Senderchef mit voller Überzeugung an einen schnellen Durchbruch glaubt, will doch fast jeder vorbereitet sein, wenn dieser kommt.

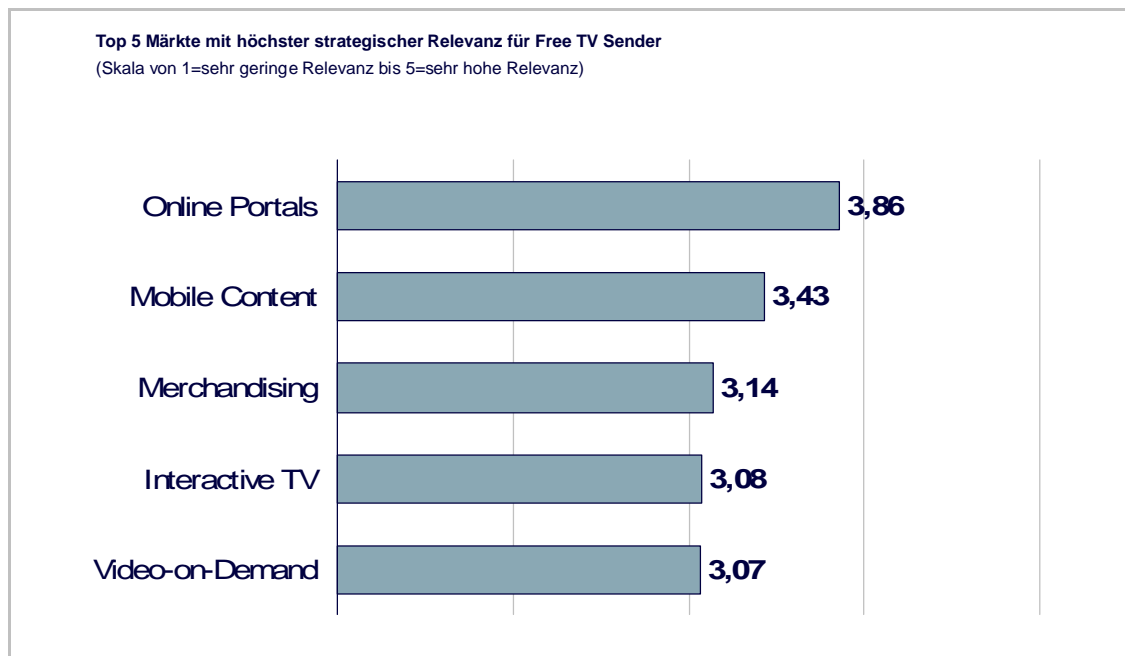


Abbildung 50: Top fünf Märkte mit höchster strategischer Relevanz für Free-TV-Sender

(Quelle: Eigene Darstellung)

Betrachtet man die durchschnittliche Standardabweichung in Bezug auf die von den Senderchefs angegebene strategische Relevanz⁶⁹³, so lässt sich feststellen, dass die Gruppe der Free-TV-Spartensender und die der Pay-TV-Sender jeweils eine höhere Standardabweichung aufweisen als die Gruppe der Free-TV-Vollprogramme (Abb. 51). Auch wenn dies in Teilen auf die unterschiedlichen Fallzahlen zurückzuführen sein dürfte⁶⁹⁴, deutet es darauf hin, dass Vollprogramme aufgrund ihrer ähnlichen, breiten Zielgruppenausrichtung auch ähnlichere Diversifizierungsstrategien aufweisen. Free-TV-Spartensender haben aufgrund ihrer unterschiedlicheren Zielgruppen auch unterschiedliche strategische Schwerpunkte. So fokussiert sich ein Kindersender unter Umständen auf andere Diversifizierungsmärkte als ein Nachrichtensender oder ein Spielfilmsender. Gleiches trifft auch auf die Pay-TV-Sender zu, bei denen die Standardabweichung noch höher ausfällt. Neben der meist inhaltlich spitzen Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen spielt dabei sicherlich auch die ohnehin eher zaghafte Diversifikation in andere Märkte eine Rolle. Pay-TV-Sender befinden sich mit ihrer

⁶⁹³ Gemessen über alle fünfzehn Diversifizierungsmärkte.

⁶⁹⁴ Von den sechs privaten Vollprogrammen haben sich vier an der Untersuchung beteiligt, wohingegen sechs Pay-TV-Sender und zehn Free-TV-Spartensender teilgenommen haben.

Finanzierung durch Abonentengebühren in einem immer noch wachsenden Markt und sind nicht mit den drohenden Einbußen auf dem Werbemarkt konfrontiert⁶⁹⁵. Somit stehen sie nicht im gleichen Maße unter Druck wie Free-TV-Sender, durch die Diversifizierung ihre Abhängigkeit von einer Erlösquelle reduzieren zu müssen und können etwas vorsichtiger und gezielter in andere Geschäftsbereiche vordringen. Darüber hinaus verfügen sie möglicherweise über deutlich geringere Kapitalressourcen als ihre indirekten Konkurrenten im Free-TV und müssen allein bereits aus finanzieller Sicht mit Bedacht diejenigen Diversifizierungsmärkte angehen, die für ihren speziellen Sender besonders erfolgversprechend erscheinen.

Eine Korrelation der ermittelten Attraktivitätskennziffern der einzelnen Diversifizierungsmärkte mit der strategischen Relevanz, welche die Senderchefs diesen Märkten für ihre Sender beimessen, gibt Hinweise auf die grundsätzliche Eignung des COAT-Diversifizierungsmodells für die strategische Planung.

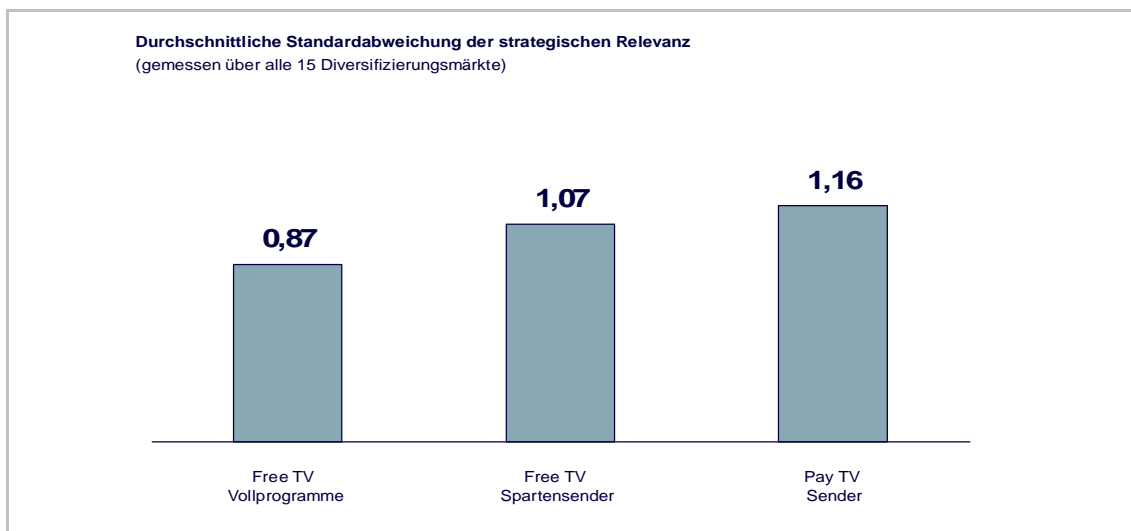


Abbildung 51: Durchschnittliche Standardabweichung der strategischen Relevanz

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁶⁹⁵ Zumindest nicht im gleichen Ausmaß, wie es auf Free-TV-Sender zutrifft, da sich die meisten Pay-TV-Sender – wenn überhaupt – nur zu einem sehr kleinen Teil durch Werbung refinanzieren.

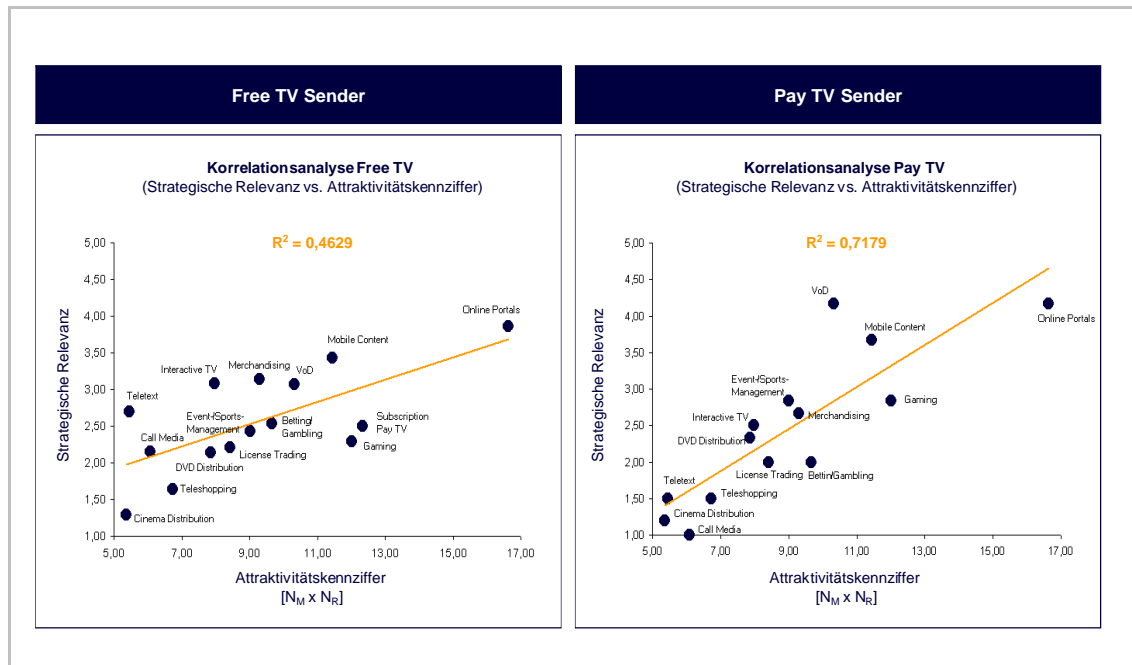


Abbildung 52: Korrelationsanalyse der strategischen Relevanz vs. durch das COAT-Modell ermittelten Attraktivitätskennziffer

(Quelle: Eigene Darstellung)

So zeigt Abb. 52 den vorhandenen Zusammenhang zwischen der anhand der ressourcenorientierten und marktorientierten Nutzwerte ermittelten Attraktivität einer Diversifizierungsaktivität und der strategischen Relevanz des entsprechenden Marktes für die TV-Sender. Im Falle der Pay-TV-Sender (Bestimmtheitsmaß $R^2=0,72$) fällt dieser Zusammenhang noch stärker aus als bei den Free-TV-Sendern ($R^2=0,46$). Dies kann als ein weiteres Indiz dafür gewertet werden, dass sich Pay-TV-Sender bei der strategischen Planung von Diversifizierungsaktivitäten aufgrund der im Vergleich zu den Free-TV-Sendern oftmals geringeren Kapitalausstattung und des nicht vorhandenen Zwangs zur Diversifizierung sehr stark an der offensichtlichen Attraktivität der Märkte orientieren, während Free-TV-Sender gerade in den vergangenen Jahren teilweise zu einer breiteren Diversifizierung nach dem Trial & Error-Prinzip tendierten⁶⁹⁶ bzw. bewusst einen breiteren Portfolio-Ansatz gewählt haben. Anhand der in Abb. 52 eingezeichneten Geraden

⁶⁹⁶ Der ehemalige *Sat.1* Geschäftsführer Roger Schawinski formulierte in diesem Zusammenhang folgende Aussage: „Wie mit einer Schrotflinte zielt man im Dunkeln auf alles, was sich da draußen bewegt und hofft, irgendwann bei einer der Winner-Applikation vorne mit dabei zu sein“. Schawinski (2007, S. 239).

des Bestimmtheitsmaßes lassen sich außerdem Rückschlüsse auf eine evtl. Über- bzw. Untergewichtung einzelner Märkte innerhalb der Diversifizierungsstrategien deutscher TV-Sender ziehen. So weisen zumindest rein rechnerisch alle Diversifizierungsmärkte, welche sich oberhalb dieser Geraden befinden, eine strategische Übergewichtung auf. Alle Märkte unterhalb der Geraden scheinen dagegen strategisch untergewichtet. Anhand des Abstandes zu der Geraden ließe sich auch ein Maß für den Grad der Über- bzw. Untergewichtung finden. Dies soll an dieser Stelle allerdings nicht weiter verfolgt werden, da diese Betrachtungsweise dem primär qualitativen Untersuchungsdesign nicht gerecht würde. Dennoch kann eine solche Herangehensweise bei der laufenden strategischen Planung von Diversifizierungsaktivitäten zumindest Hinweise auf diejenigen Märkte geben, deren strategische Gewichtung eine Überprüfung rechtfertigt. Gerade bei Märkten mit überdurchschnittlicher Attraktivität scheint dies sinnvoll⁶⁹⁷. So deutet Abb. 52 darauf hin, dass die Märkte Pay-TV und Gaming momentan in den Diversifizierungsstrategien deutscher Free-TV-Sender noch nicht ausreichend Beachtung finden. Gleiches gilt bei den Pay-TV-Sendern ebenfalls für den Gaming-Markt und für den Online-Markt. In der Konsequenz kann über eine Umverteilung von Kapitalressourcen von strategisch übergewichteten Märkten zu strategisch untergewichteten attraktiven Diversifizierungsmärkten nachgedacht werden.

Eine getrennte Untersuchung der Korrelation von strategischer Relevanz und marktorientierten bzw. ressourcenorientierten Nutzwerten führt zu weiteren wichtigen Erkenntnissen. Demnach zeigt sich, dass Free-TV-Sender bei der strategischen Planung eine interne, ressourcenorientierte Sichtweise in den Vordergrund stellen. Dies belegt ein deutlich höheres Bestimmtheitsmaß im Fall der ressourcenorientierten Korrelationsanalyse ($R^2=0,55$) im direkten Vergleich zu der marktorientierten Korrelationsanalyse ($R^2=0,12$). Nicht nur für die Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes kann dies als ein Hinweis für die Bedeutung dieser Theorie auch in der Medienpraxis gewertet werden. Spaltet man die ressourcenorientierte Korrelationsanalyse weiter auf und untersucht den Zusammenhang zwischen strategischer Relevanz und den in den sechs verschiedenen ressourcenorientierten Teilmodellen ermittelten Nutzwerten, so zeigt sich im

⁶⁹⁷ Bei Märkten mit sehr niedriger Attraktivität greift die Analyse zu weit. Auf niedrigem Niveau kann nicht von einer strategischen Untergewichtung gesprochen werden, da Aufwand und Kosten für einen Markteintritt in einen unattraktiven Markt nicht lohnen und somit diese Märkte in der Konsequenz keine oder nur sehr geringe strategische Relevanz besitzen.

Falle des Teilmodells der Sendermarke ($R^2=0,58$) eine deutlich höhere Korrelation als bei allen anderen Teilmodellen ($R^2=0,34$ bis $R^2=0,47$). Insbesondere die Relevanz der Sendermarke in den jeweiligen Diversifizierungsmärkten scheint demnach eine wichtige Rolle bei der Planung von Diversifizierungsstrategien deutscher Free-TV-Sender zu spielen. Vor diesem Hintergrund wirken die oft angeführten Vergleiche von Sendermarken und Leuchttürmen fast schon wie eine übergeordnete Handlungsmaxime.

Bei der Diversifizierung spielt die klassische Leuchtturmfrage eine große Rolle. Die Sendermarke ist immer der Leuchtturm, von dem alle Zusatzangebote profitieren.

Petra Fink

Leiterin Unternehmenskommunikation & Business Development ProSieben

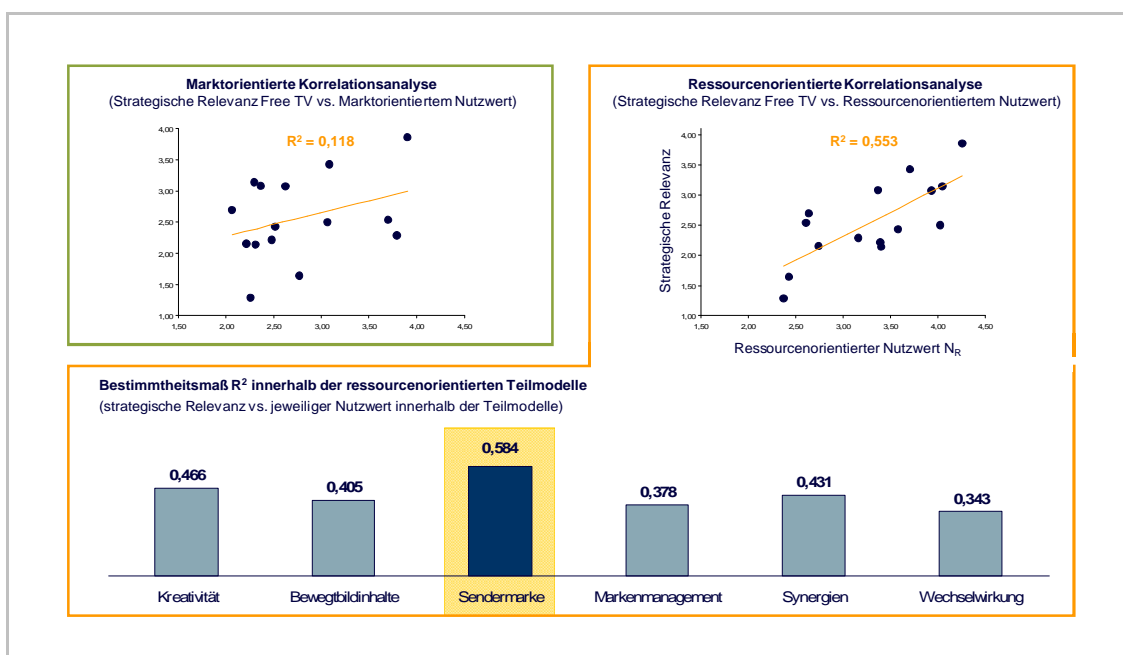


Abbildung 53: Markt- und ressourcenorientierte Korrelationsanalyse inklusive ressourcenorientierter Teilmärkte

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die positive Wirkung und Strahlkraft einer etablierten Sendermarke wurde in den vorangegangenen Marktkapiteln ausführlich dargelegt. Dennoch kann kritisch hinterfragt werden, ob durch eine zu starke Konzentration auf diesen Strahleffekt die Vernetzung anderer Ressourcen möglicherweise vernachlässigt wird. So scheinen z. B. die im Kerngeschäft vorhandenen Kompetenzen im Markenmanagement, aber auch das kreative Personal und die kreativen Prozesse bei der strategischen Planung von Diversifizierungsaktivitäten bislang eine nachgelagerte Rolle zu spielen.

Kritisch muss im Zusammenhang mit den durchgeführten Korrelationsanalysen angemerkt werden, dass es sich dabei nur um erste Indikatoren handeln kann. Zum einen bedarf es einer weiterführenden Signifikanzprüfung. Zum anderen bleibt zu überprüfen, in wie fern ein Teil der Korrelation dadurch entsteht, dass die Befragten bei der ressourcen- und marktorientierten Bewertung bereits die strategische Relevanz der jeweiligen Märkte bewusst oder unbewusst haben mit einfließen lassen. Dem wurde durch das Untersuchungsdesign allerdings durch vier Maßnahmen entgegen gewirkt: Erstens wurde die Frage nach der strategischen Relevanz erst am Ende der Interviews gestellt, nachdem die Bewertungen bereits stattgefunden hatten. Zweitens wurde die ressourcen- und marktorientierte Bewertung in insgesamt zehn Dimensionen unterteilt und die Fragen möglichst neutral formuliert, indem beispielsweise nach der Relevanz einzelner Ressourcen und nicht nach der Attraktivität eines Marktes aus einer bestimmten Sicht gefragt wurde. Drittens wurden neben den aktuellen Senderchefs auch ehemalige TV-Manager und Branchenbeobachter befragt, um die Attraktivität der Diversifizierungsmärkte auf Basis einer breiteren Experteneinschätzung zu ermitteln. Viertens wurden auch objektive Marktdaten bei der Ermittlung der Attraktivität der einzelnen Märkte mit einbezogen. Die Tatsache, dass die Korrelation im Fall der Pay-TV-Sender höher als bei den Free-TV-Sendern ausfällt, deutet entschärfend darauf hin, dass es keinen übermäßigen direkten Einfluss der jeweiligen senderspezifischen strategischen Relevanz bei der markt- und ressourcenorientierten Bewertung der einzelnen Märkte gegeben hat. Denn während sich hier die strategische Relevanz nur auf die sechs teilnehmenden Pay-TV-Sender bezieht, stammen die hinter den Attraktivitätskennziffern liegenden Daten von bis zu 26 befragten Senderchefs, Strategen und Marktbeobachtern. Im Gegensatz dazu fällt die Korrelation bei den insgesamt 14 teilnehmenden Free-TV-Sendern trotzdem geringer aus, obwohl hier der Einfluss auf die Bewertungen entsprechend größer war.

3.5.4 Das finale COAT-Diversifizierungsmodell und Ansätze zur Individualisierung

Abb. 54 fasst die Ergebnisse der ressourcen- und der marktorientierten Bewertung aller Diversifizierungsfelder und der nachgelagerten Nutzwert-Portfolio-Analyse in Form des finalen COAT-Diversifizierungsmodells zusammen.

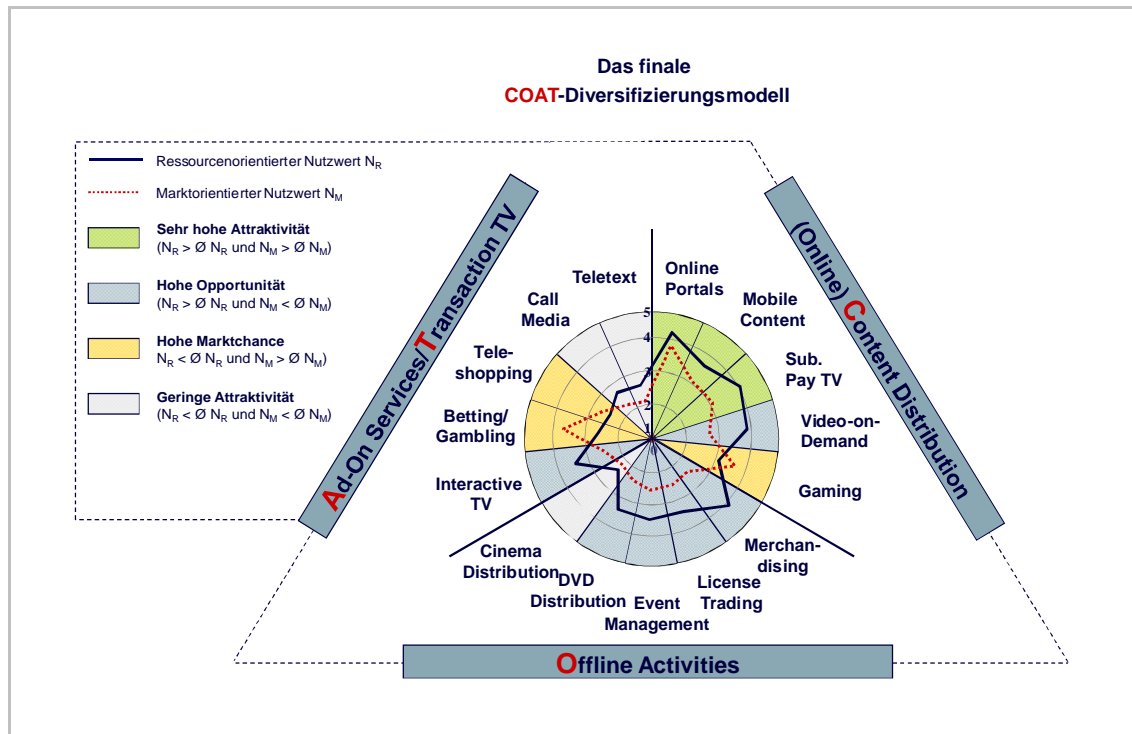


Abbildung 54: Das finale COAT-Diversifizierungsmodell

(Quelle: Eigene Darstellung)

Dem abgeleiteten finalen COAT-Diversifizierungsmodell liegt eine Verallgemeinerung zugrunde, welche u. a. von einem idealtypischen Free-TV-Sender mit gleich starker Ausprägung aller identifizierten Kernressourcen ausgeht. Die Ergebnisse dieser Betrachtung, welche sich im finalen COAT-Diversifizierungsmodell und den dahinterliegenden Teilmodellen widerspiegeln, können als grobe Richtungsweiser für Free-TV-Sender beim Entwurf von Diversifizierungsstrategien dienen und die Aufmerksamkeit auf die richtigen Stellen lenken. Die Untersuchung liefert starke Indizien für die grundsätzliche Tauglichkeit des Modells für die strategische Planung und die Praktikabilität der Herleitung. In der Praxis empfiehlt sich allerdings eine Anpassung des Modells an die senderspezifischen Gegebenheiten, insbesondere an die individuelle Ressourcenausstattung des entsprechenden TV-Senders. In Abb. 55 wird eine mögliche Individualisierung des allgemeinen COAT-Diversifizierungsmodells aufgezeigt, wie sie mit nur wenigen Schritten und geringem Zeitaufwand von Management des jeweiligen TV-Senders durchgeführt werden kann. Dabei wird die im allgemeinen senderübergreifenden Modell durchgeführte Gleichgewichtung der ressourcenorientierten Kriterien durch

eine senderspezifische Gewichtung der auf den Free-TV-Kernressourcen beruhenden Teilmodellen ersetzt. Hierzu wird die individuelle Ausprägung der Kernressourcen innerhalb des entsprechenden Senders auf der etablierten Skala von 1 bis 5 angegeben, wobei 1 eine sehr niedrige und 5 eine sehr starke Ausprägung der jeweiligen Ressource bedeutet.

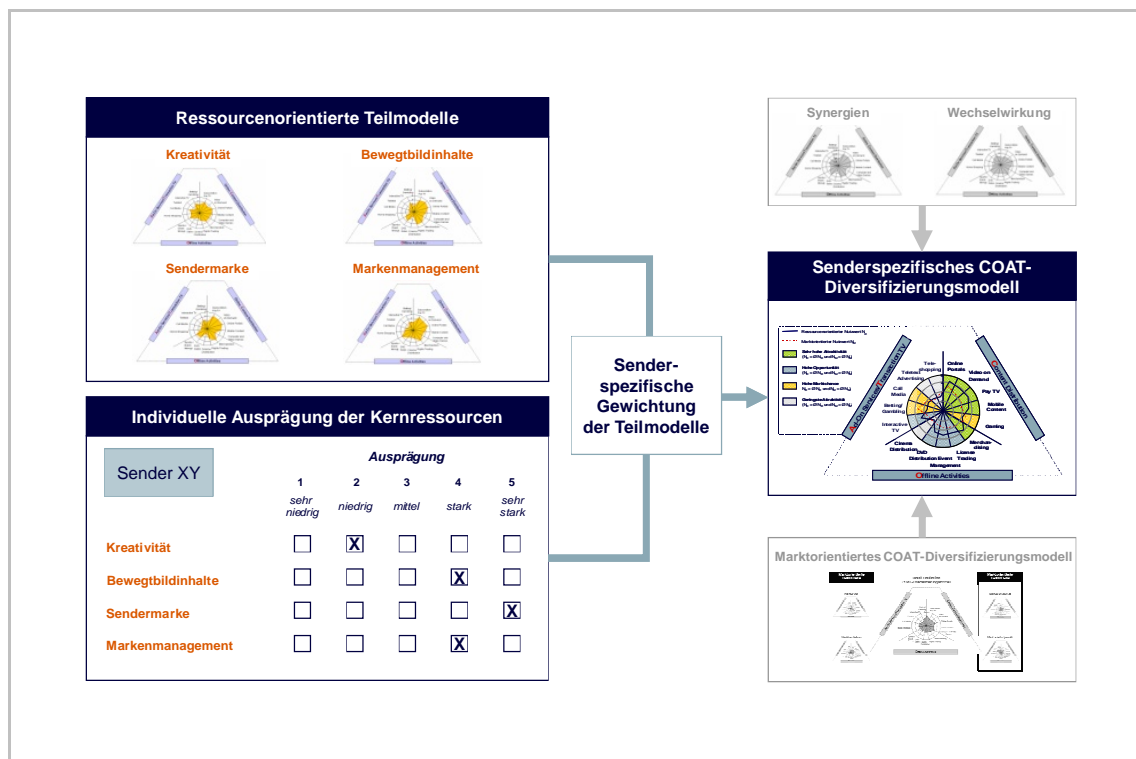


Abbildung 55: Ansatz zur Individualisierung des COAT-Diversifizierungsmodells
(Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand der unterschiedlichen Ausprägungen lassen sich individuelle Gewichtungsfaktoren für die jeweiligen Teilmodelle ermitteln, sodass die in der Untersuchung innerhalb der einzelnen Teilmodelle ermittelten Nutzwerte mit unterschiedlicher Gewichtung in das finale COAT-Diversifizierungsmodell einfließen. Die ressourcenorientierten Teilmodelle „Synergie“ und „Wechselwirkung“, sowie das marktorientierte COAT-Diversifizierungsmodell fließen bei dieser Art der vergleichsweise einfachen Individua-

lisierung in ihrer allgemeinen, senderübergreifenden Form in das finale Modell ein⁶⁹⁸. In einem weiterführenden Ansatz könnte auch die Gewichtung von Synergiepotenzial und der Wechselwirkung mit dem Kerngeschäft individuell bewertet werden, wobei hier eine direkte Vergleichbarkeit in Bezug auf die Gewichtung der Kernressourcen eher schwierig erscheint. Auch im marktorientierten COAT-Diversifizierungsmodell könnten einzelne Teilmodelle je nach Ziel, Größe und aktueller Marktposition eines Senders individuell gewichtet werden. Allerdings scheint es für eine weiterreichende Individualisierung des Modells dann noch sinnvoller, die Bewertungen innerhalb der Teilmodelle bzw. die Bewertungskriterien selbst zu verändern. So könnte das marktorientierte Teilmodell „Marktanteilsdynamik“ etwa durch ein neues Kriterium „Eigene Marktposition“ oder „Vorhandener Marktanteil“ ersetzt bzw. ergänzt werden. Letztendlich ist eine Individualisierung des COAT-Diversifizierungsmodells im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht möglich, aber auch nicht nötig. Das senderübergreifende Modell gibt interessante Hinweise auf die grundsätzliche Attraktivität einzelner Diversifizierungsmärkte für deutsche Free-TV-Unternehmen und lässt sich mit geringem Aufwand so weit individualisieren, dass für jeden Sender ein spezifisches Nutzwert-Portfolio erstellt werden und eine spezifische Aussage über die Attraktivität eines Diversifizierungsmarktes für den entsprechenden Sender getroffen werden kann. Durch die Überprüfung und Bestätigung der grundsätzlichen Tauglichkeit der entworfenen Vorgehensweise für die strategische Planung von Diversifizierungsstrategien kann das Modell eine solide Grundlage und Inspiration für eine weiterführende senderspezifische Individualisierung bilden. Abb. 56 fasst abschließend noch einmal das angewandte Vorgehen von der allgemeinen empirischen Untersuchung bis hin zu einer möglichen Individualisierung zusammen.

⁶⁹⁸ Die beiden nicht individualisierten ressourcenorientierten Teilmodelle fließen also jeweils mit dem Gewichtungsfaktor 1/6 in das ressourcenorientierte COAT-Diversifizierungsmodell ein, die vier individualisierten Teilmodelle fließen insgesamt zu 4/6 bzw. 2/3 ein, wobei sie entsprechend der individuellen Ressourcenausprägung einen unterschiedlich großen Anteil an diesen 2/3 haben.

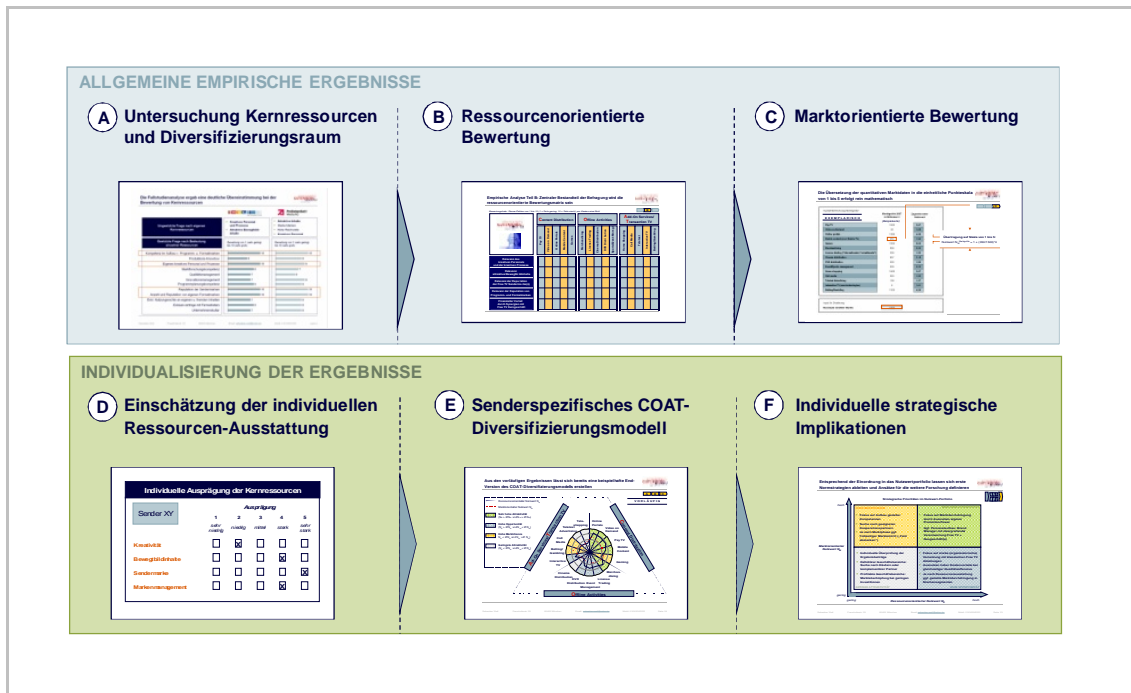


Abbildung 56: Zusammenfassung des Vorgehens zur Herleitung eines individuellen COAT-Diversifizierungsmodells

(Quelle: Eigene Darstellung)

4 Schlussbetrachtung und Ausblick

„Zu viele der Free-TV-Sender denken zu sehr in „Zuschauern“ anstatt in „Kunden“. Wenn man aus einem Zuschauer einmal einen Kunden gemacht hat, dann kann man als Sender viel leichter in die verschiedenen Plattformen diversifizieren und zusätzliche Angebote vermarkten.“

Markus Wolter
Geschäftsführer 9Live

In der vorliegenden abschließenden Schlussbetrachtung werden nach einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung weiterführende Gedanken gefasst. Dabei werden insbesondere Implikationen für deutsche Free-TV-Unternehmen formuliert und Ansätze für weitere Untersuchungen im Bereich der TV-Diversifikationsforschung aufgezeigt.

4.1 Fragestellung und Ergebnisse der Untersuchung

Ausgehend von der zentralen Fragestellung nach der optimalen Diversifizierungsstrategie für deutsche Free-TV-Unternehmen verfolgte die vorliegende Untersuchung das Ziel, mögliche Diversifizierungsfelder zu identifizieren und ihre Attraktivität für diversifizierende Free-TV-Unternehmen zu ermitteln. Mit diesem inhaltlichen Erkenntnisziel ging ein methodisches Erkenntnisziel einher, welches die Herleitung und empirische Überprüfung eines theoretischen Modells zur Planung von TV-Diversifizierungsstrategien zum Gegenstand hatte.

Kapitel 1 widmete sich der einführenden Betrachtung des TV-Marktes und arbeitete insbesondere die Umweltdynamik des Marktes heraus. Gefördert durch den zu beobachtenden technologischen Wandel und die sinkenden Werbeeinnahmen verfolgen private deutsche Free-TV-Unternehmen zunehmend umfangreiche Diversifizierungsstrategien. Dabei stellt die Auswahl attraktiver Diversifizierungsfelder mit hohem Erfolgspotenzial

aufgrund unterschiedlicher Marktstadien und Abhängigkeitsbeziehungen mit dem Kerngeschäft keine triviale Entscheidung dar. In der Konsequenz ergeben sich daraus die betrachteten zentralen Fragestellungen.

In Kapitel 2 wurden die für die Untersuchung relevanten wissenschaftlichen Grundlagen aus dem Bereich des strategischen (Diversifizierungs-)Managements herausgearbeitet und ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben. Für den weiteren Verlauf der Untersuchung waren dabei vor allem die Synthese des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements sowie die Diskussion über die verbundene im Gegensatz zur unverbundenen Diversifikation relevant. Es wurde auf Basis der gestützten Hypothese weitergearbeitet, dass die Expansion in mit dem Kerngeschäft verbundene Geschäftsfelder die erfolgsversprechendere Diversifikation ist und dass sich Verbundenheit vor allem durch die geschäftsfeldübergreifende Nutzung von Kernressourcen konstatiert. Die Darstellung und Empfehlung der Nutzwertanalyse als eine systematische Methode zur Strategiebewertung bildete den Abschluss des Grundlagenkapitels.

Das umfangreiche dritte Kapitel bildete den Kern der Untersuchung. Nach einer Erläuterung der vierstufigen Methodik der empirischen Analyse folgten die beiden Fallstudien zur Diversifikation der *Mediengruppe RTL Deutschland* und der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Dabei wurden u. a. vier Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen identifiziert: (1) das Markenmanagement, (2) die Sendermarke, (3) attraktive Bewegtbildinhalte und Formatmarken sowie (4) das kreative Personal und die kreativen Prozesse. Anschließend wurde der strategische Diversifizierungsraum bestehend aus insgesamt 15 Diversifizierungsfeldern aufgespannt und das theoretische Modell zur Planung und Bewertung von Diversifizierungsaktivitäten abgeleitet. Im sog. **COAT-Diversifizierungsmodell** werden die identifizierten Diversifizierungsfelder thematisch in die Bereiche **Online-Content-Distribution**, **Offline Activities** und **Add-On-Services/Transaction TV** sortiert und mittels einer multikriteriellen Bewertung ein ressourcenorientierter und ein marktorientierter Nutzwert für jedes Diversifizierungsfeld ermittelt. In den darauffolgenden 15 Teilkapiteln wurden die Ergebnisse des zur Überprüfung und inhaltlichen Ausgestaltung des Modells notwendigen zweiten und dritten Teils der empirischen Untersuchung dargestellt. Aufbauend auf der ausführlichen Befragung von 26 Senderchefs, Strategen und Branchenbeobachtern im deutschen Free-

und Pay-TV-Markt wurde die Bedeutung der Free-TV-Kernressourcen in den Diversifizierungsfeldern analysiert und die jeweilige Branchenattraktivität ermittelt. Kern dieses Marktkapitel bildeten die Ergebnisse der quantitativen Nutzwertanalyse und die qualitative Inhaltsanalyse der Interviewprotokolle. Auf diese Weise konnten bislang in dieser Form und in diesem Umfang noch nicht existierende Ergebnisse zusammengetragen werden. Im abschließenden Teilkapitel wurden diese Ergebnisse integriert und fokussiert dargestellt. Zentraler Ausgangspunkt für die Ableitung strategischer Empfehlungen bildete dabei das Nutzwert-Portfolio, in dem die 15 Diversifizierungsfelder entsprechend ihrer ressourcen- und marktorientierten Nutzwertkombinationen in vier Gruppen kategorisiert werden konnten. Online-Portale, Mobile Content, Pay-TV und – im erweiterten Sinne – der Video-on-Demand-Markt sind unter Berücksichtigung der kombinierten ressourcen- und marktorientierten Sicht demnach die attraktivsten Diversifizierungsfelder. Für die vier Gruppen konnten außerdem erste Normstrategien abgeleitet werden. Anhand der im Rahmen der empirischen Untersuchung ebenfalls ermittelten strategischen Relevanz ließen sich deutliche Hinweise zu der grundsätzlichen Tauglichkeit des COAT-Diversifizierungsmodells für die Planung bzw. Bewertung von Diversifizierungsstrategien identifizieren. Dabei wurde auch eine in der Praxis existierende hohe Bedeutung der Kernressource Sendermarke für die Planung von Diversifizierungsstrategien festgestellt. Ein weiterführender Ansatz zur senderspezifischen Individualisierung des COAT-Diversifizierungsmodells bildete den Abschluss des Kapitels.

Das vorliegende vierte und letzte Kapitel der Arbeit fasst die Ergebnisse der Untersuchung noch einmal zusammen, formuliert daraus resultierende Implikationen für deutsche Free-TV-Unternehmen und nennt Ansatzpunkte für die weitere Forschung.

4.2 Ausblick und Implikationen für Free-TV-Unternehmen

Es lassen sich deutliche Anzeichen dafür erkennen, dass die Planung und Umsetzung von Diversifizierungsstrategien in Zukunft noch wichtiger für Free-TV-Unternehmen werden wird. Die starke konjunkturelle Abhängigkeit des Free-TV-Kerngeschäfts spüren die Unternehmen in der Krise mit besonderer Härte. Als eine Folge der weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 sind deshalb zum einen verstärkte Kostenkürzungsmaßnahmen bei den großen Free-TV-Gruppen, zum anderen aber auch eine noch konse-

quentere Ausdehnung in neue Wachstumsfelder zu beobachten. Der technologische Wandel beschleunigt diese Entwicklung und bietet den etablierten Free-TV-Unternehmen Chancen und Risiken zugleich. Allen voran ist dabei die Entwicklung im Online-Bereich zu nennen. Die sich explosionsartig ausbreitende Zahl verfügbarer Online-Videos und die damit einhergehende fast ebenso schnell steigende Nutzung von Bewegtbildmaterial im Internet erfordert ein konsequentes Umdenken aufseiten der Free-TV-Sender. Wenn dieser Markt nicht zügig und umfangreich durch eigene und verfügbare Lizenzinhalte besetzt wird, drohen die Free-TV-Sender ihre heutige Bedeutung in der audiovisuellen Wertschöpfungskette zu verlieren. Die Markenmacht und Reichweite von Online-Angeboten wie *Youtube*, *Google*, *MySpace* und anderen kann dann – in Kombination mit professionellen Bewegtbildinhalten der großen und kleinen Produzenten – zu einer substantiellen Bedrohung für Free-TV-Unternehmen werden. Direkte Kooperationen zwischen Online-Portalen und Inhalteproduzenten, wie bspw. im Frühjahr 2009 zwischen *Disney* und *Youtube* eingegangen⁶⁹⁹ – zeigen, in welche Richtung sich der Markt bewegen kann: Free-TV-Unternehmen verlieren ihre Rolle als Inhalteaggregatoren und werden von den Rechteinhabern umgangen. Dabei findet die nicht-lineare Bewegtbildnutzung in Deutschland bislang noch weitestgehend im Internet statt, dessen Nutzung den TV-Konsum zumindest nicht vollständig substituiert. Existenzbedrohend kann ein Vernachlässigen der Online(Video)-Strategie aber spätestens dann für die Free-TV-Unternehmen werden, wenn die Online-Nutzung auf den TV-Bildschirm wandert und die TV- und Internet-Arenen verschmelzen. Technische Lösungen hierfür gibt es bereits: neben dem Internetzugang über ein Zusatzgerät wie hybride Set-top-Boxen, Spielkonsolen oder Media-PCs werden mittlerweile auch zahlreiche Flachbildschirme mit integrierten Internetzugang im Markt angeboten⁷⁰⁰. Erreicht die Internetnutzung auf dem TV-Bildschirm die Massen, dürften auch Nutzungsgewohnheiten aus der Online-Welt mit herüberwandern. Der Markt für Online-Videos wird dann im Zweifel nicht noch einmal neu unter den Wettbewerbern aufgeteilt, etablierte Online-Anbieter treten in direkte Konkurrenz mit TV-Sendern um die Aufmerksamkeit der Zuschauer auf demselben Bildschirm. Unabhängig vom Zeitpunkt einer solchen Migration besteht deshalb für Free-TV-Unternehmen bereits heute die Dringlichkeit, sich im Onli-

⁶⁹⁹ Vgl. o. V. (2009a).

⁷⁰⁰ Vgl. hierzu Schmerer (2008).

ne(Video)-Markt eine bestmögliche Position zu verschaffen. Das COAT-Diversifizierungsmodell hat gezeigt, dass insbesondere der Online-Markt von herausragender Bedeutung für die Diversifizierung von Free-TV-Unternehmen ist. Mit etwas Zeitverzögerung wird auch der Mobile-Content-Markt eine hohe Attraktivität für Free-TV-Unternehmen entfalten. Die Einführung von Bezahlangeboten auf dem TV-Bildschirm via Pay-TV und Video-on-Demand stellen darüber hinaus ebenfalls hoch attraktive Diversifizierungsmöglichkeiten dar, die in Zukunft noch weiter an Bedeutung als Finanzierungsquelle der TV-Unternehmen gewinnen dürften.

Zwar zählen zu den attraktivsten Diversifizierungsfeldern damit weitestgehend technologiegetriebene Märkte, allerdings sollten sich TV-Sender bei der Planung ihrer Diversifizierungsstrategien nicht ausschließlich von neuen Technologien leiten lassen⁷⁰¹. Im Mittelpunkt sollten immer die Zielgruppe und deren Bedürfnisbefriedigung stehen. Die Untersuchung konnte zeigen, dass bspw. auch Märkte wie Eventmanagement noch weitere Chancen für Free-TV-Unternehmen bieten.

Unser Diversifizierungsgeschäft darf nicht davon getrieben sein, dass eine Technologie besonders schön oder neu ist. Der Anspruch muss immer sein, sich dorthin zu bewegen, wo die Zielgruppe ist.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

In manchen Fällen scheint es so, als hätten Free-TV-Unternehmen bei der Planung von Diversifizierungsangeboten eine solche an der Zielgruppe ausgerichtete Sichtweise in der Vergangenheit zu sehr vernachlässigt und sich darüber hinaus zu sehr auf eine marktorientierte Beurteilung des Erfolgspotenzials verlassen. Die Vermarktung von DSL-Anschlüssen, hardwarelastige Mobilfunkangebote oder auch der aggressive Vorstoß in den Teleshopping-Markt sind Beispiele hierfür. Dass diese Angebote aber mit dem Kern des eigenen Geschäftes nur geringe Gemeinsamkeiten haben, wurde oft erst spät erkannt.

⁷⁰¹ Vgl. hierzu auch die Aussage von Gerhard Zeiler, CEO der RTL Group: „(...) wir haben uns als RTL Group lange gefragt: Was sind wir eigentlich? Wie viele andere auch, zum Beispiel Disney, haben wir uns entschieden, keine Technologiefirma zu sein, sondern ein Unternehmen, das sich über Inhalte und Marken definiert. Das werden die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Zukunft sein“. Heeg und Ritter (2007).

So scheint es nach einigen schmerzlichen Erfahrungen mit Vorstößen in zu weit vom Kerngeschäft entfernte Märkte nicht verwunderlich, dass auch bei den diversifizierenden Free-TV-Unternehmen mittlerweile eine deutliche Rückbesinnung auf den wichtigsten Input-Faktor fast aller ihrer Tätigkeitsfeldern zu beobachten ist: die Inhalte. Auf der Basis eines starken Kerngeschäfts mit starken Inhalten ist eine Diversifizierung deutlich erfolgversprechender.

Ich glaube, Content ist und bleibt der eigentliche Hammer. Content ist das, was man haben muss, damit man auf allen Datenautobahnen mitspielen kann.

Matthias Alberti
Geschäftsführer Sat.1

„Content ist und bleibt der eigentliche Hammer“. Ganz so einfach und prägnant wie dieser Ausspruch ist die Erfolgsformel für die Free-TV-Diversifizierung zwar nicht, aber sie stützt sich in vielen Teilen auf das mit diesen Worten angedeutete Konzept der Kernressourcenübertragung. Die ressourcenorientierte Sichtweise hilft dabei auch zu verstehen, dass der Unternehmenserfolg u. a. auf der Existenz und der Kombination von außergewöhnlichen Ressourcen beruht. Free-TV-Unternehmen dürfen ihre Kernressourcen deshalb nicht vernachlässigen, müssen diese aktiv managen und weiter in sie investieren. Die erfolgreiche Diversifizierung in angrenzende Geschäftsfelder bedingt ein stabiles Fundament aus attraktiven Programmen und starken Marken im Free-TV-Kerngeschäft. Allzu aggressive Vorstöße in neue Bereiche, die ggf. durch Kapitalressourcen aus dem Kerngeschäft quer subventioniert werden, sind zu vermeiden. Während es sich etablierte Vollprogramme dabei leisten können, breiter zu diversifizieren, müssen insbesondere kleinere Spartensender darauf achten, zunächst eine starke Position im Kerngeschäft aufzubauen und ihre Marke nicht durch eine zu aggressiv und zu breit angelegte Diversifizierungsstrategie zu verwässern⁷⁰².

Die Strategie eines Senders muss immer sein, zuerst eine gute Positionierung im Kerngeschäft zu erlangen und eine starke Marke aufzubauen. Darauf aufsetzend kann man dann sehr selektiv in einzelne weitere Bereiche expandieren, wenn diese gut zur eigenen Marke passen.

Kai Blasberg
Geschäftsführer Tele 5

⁷⁰² Vgl. hierzu Meinzenbach: „Während Spartensender ihre Diversifikation so ausrichten müssen, dass ihre eigene Marke nicht verwässert, sondern vielmehr gestärkt wird, können sich die Vollprogramme eher auf die Wechselwirkung von zusätzlichen Wertschöpfungselementen wie Merchandising oder Gaming mit einzelnen Programmangeboten einrichten“. Meinzenbach (2007).

Bei der Diversifikation in attraktive Geschäftsfelder sollte der Verbindung zu diesem Fundament entsprechend eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Zwar erscheint der Portfolio-Ansatz mit einer vergleichsweise breiten Streuung der Diversifizierungsaktivitäten vor dem Hintergrund der dynamischen Umweltentwicklung für die großen Free-TV-Gruppen grundsätzlich sinnvoll, allerdings dürfen die Verwandtschaftsbeziehung zum Kerngeschäft und die entsprechende organisatorische Vernetzung dabei nicht vernachlässigt werden. Erst durch eine Abbildung der Gemeinsamkeiten zwischen Diversifizierungsmärkten und Kerngeschäft in der Aufbauorganisation kann das volle Potenzial einer Diversifizierungsstrategie abgeschöpft werden. Das Beispiel *Super RTL* verdeutlicht, mit welcher Konsequenz eine gemeinsame Ressourcenbasis über verschiedene Bereiche hinweg genutzt werden kann. Dies betrifft offensichtlich die strategischen Vermögenswerte der Inhalte und Marken, aber eben auch die Kernkompetenzen des Markenmanagements und der kreativen Prozesse. In der letzten Konsequenz bedeutet dies, dass sich Free-TV-Unternehmen zukünftig nicht mehr als Fernsehanstalten, sondern als Unterhaltungskonzerne verstehen, welche plattformübergreifend planen und operieren. Neben der Generierung von Werbeeinnahmen gewinnt der crossmediale Marketingaspekt bei der Free-TV-Ausstrahlung von Bewegtbildinhalten damit zunehmend an Bedeutung⁷⁰³.

Die klassische „Programmdenkweise“ ist leider immer noch zu stark in den Köpfen vieler Verantwortlicher verankert. Dabei sollte man sich als TV-Unternehmen allmählich von der traditionellen Senderlogik lösen.

Claude Schmit
Geschäftsführer Super RTL

Allerdings dürfen sich Free-TV-Unternehmen nicht allein auf die crossmedialen Marketingeffekte verlassen. Die Migration vom Zuschauer zum Kunden wird eine der entscheidenden Herausforderungen für Free-TV-Unternehmen in den kommenden Jahren sein. Durch den Aufbau umfangreicher Kundenbasen und das aktive Management derselben sollten insbesondere die großen Free-TV-Gruppen in der Lage sein, ihre Diversifizierungserlöse weiter zu steigern. Hier besteht Nachholbedarf in Bezug auf die Installation eines umfangreichen, datenbankgestützten CRMs, das Möglichkeiten des aktiven Cross- und Upsellings von Diversifizierungsprodukten über verschiedene Plattformen hinweg bietet. Gleichzeitig existiert hier eine offensichtliche Ressourcenlücke: Durch

⁷⁰³ Vgl. hierzu auch Detecon (2003, S. 190).

die jahrelange Ausrichtung auf einen weitestgehend anonymen Zuschauermarkt haben sich Free-TV-Unternehmen kaum Kompetenzen im Bereich des Kundenmanagements angeeignet. Durch die vergleichsweise früh angegangenen Diversifizierungsaktivitäten im Call-In und im Teleshopping-Bereich, sowie durch die Einrichtung von Zuschauerclubs konnten zwar bereits Adressen gesammelt werden und ein Kundenmanagement innerhalb dieser Geschäftsfelder installiert werden. Von einem vernetzten, plattformübergreifenden CRM sind die Free-TV-Unternehmen aber noch weit entfernt. Dabei lässt sich aus der Untersuchung das Potenzial für ein solches aktives Kundenmanagement erahnen: Von den zwölf Diversifizierungsmärkten, welche mindestens aus einer markt- oder aus einer ressourcenorientierten Sichtweise als überdurchschnittlich attraktiv ermittelt wurden, sind elf direkt von Endkundenumsätzen abhängig. Wo crossmedial vermarktet wird, bietet sich dementsprechend auch ein crossmediales CRM an, welches den Wert eines jeden Zuschauers für das Free-TV-Unternehmen maximiert. Als Resultat dieser Diskussion sollte sich das Management von Free-TV-Unternehmen stärker der Zuschauerwertmaximierung (Viewer Value Maximization) widmen und die sendereigenen Zuschauer zukünftig noch stärker als potenzielle Kunden sehen.

Zu viele der Free-TV-Sender denken zu sehr in „Zuschauern“ anstatt in „Kunden“. Wenn man aus einem Zuschauer einmal einen Kunden gemacht hat, dann kann man als Sender viel leichter in die verschiedenen Plattformen diversifizieren und zusätzliche Angebote vermarkten.

Markus Wolter
Geschäftsführer 9Live

4.3 Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Die Untersuchung befasste sich in erster Linie mit der Diversifikationsrichtung und konnte hier klare Ergebnisse liefern. Weitestgehend unbeantwortet bleibt hingegen die Frage nach dem Diversifikationsmodus (Eigenaufbau vs. Akquisition)⁷⁰⁴. Hier ergeben

⁷⁰⁴ Die neuere Managementforschung gibt keinen Aufschluss über die grundsätzliche Überlegenheit eines Diversifikationsmodus. Einige Autoren sehen die Quelle erfolgreicher Geschäftsfelderweiterungen eher im internen Kompetenzaufbau bzw. -transfer, andere plädieren für den externen Aufbau durch Akquisitionen, Allianzen, etc. Vgl. Kinzler (2005, S. 7) und die dort angeführten Beispiele. Die teilweise widersprüchlichen Ansichten können als Hinweis auf die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung ohne grundsätzliche Überlegenheit eines Diversifikationsmodus verstanden werden.

sich Ansatzpunkte für die weitere gezielte Diversifikationsforschung im TV-Bereich. Das aufgezeigte Nutzwertportfolio und die daraus abgeleiteten strategischen Stoßrichtungen geben zwar Hinweise auf den für einzelne Diversifizierungsmärkte grundsätzlich sinnvoll erscheinenden Diversifikationsmodus, stellen aber lediglich eine erste Indikation dar. Hier bedarf es weiterführender Untersuchungen, welche auf der Grundlage der hier vorgestellten empirischen Ergebnisse die implizierten Vernetzungspotenziale in Abhängigkeit der Diversifikationsmodi überprüfen, die angedeuteten Erfolgsfaktoren validieren und die Bedingungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung prüfen.

Neben dem Diversifikationsmodus ist, insbesondere bei einem Eigenaufbau neuer Geschäftsfelder, die Frage nach der Auswirkung der Organisationsstruktur auf den Diversifizierungserfolg von Free-TV-Unternehmen von Interesse. Hier konnten klare Indizien für die Vorteilhaftigkeit einer stärkeren Vernetzung der Diversifizierungsbereiche untereinander und mit dem Kerngeschäft gefunden werden. In einer weiteren Analyse können verschiedenen Organisationsformen auf Eignung in den verschiedenen Kategorien des Nutzwertportfolios bzw. für einzelne Diversifizierungsaktivitäten untersucht werden.

Eine nicht ausdrücklich geklärte Fragestellung lautet, ob der in der vorliegenden Untersuchung suggerierte Ansatz, nach dem die Strategie u. a. von den vorhandenen Ressourcen determiniert wird (Strategy-follows-resource-Paradigma), einem Resource-follows-strategy-Paradigma überlegen ist. Dem klassischen ressourcenorientierten Ansatz liegt ein Strategy-follows-resource-Paradigma zugrunde⁷⁰⁵ und so ist auch die vorliegende Untersuchung davon beeinflusst. Im Falle der lediglich aus marktorientierter Sicht als überdurchschnittlich attraktiv identifizierten Diversifizierungsmärkte muss allerdings über den gezielten Ressourcenaufbau oder -zukauf nachgedacht werden, wodurch das Resource-follows-strategy-Paradigma in den Mittelpunkt gerückt wird. Insbesondere bei diesen Diversifizierungsaktivitäten könnten Untersuchungen über den benötigten Ressourcenbedarf und Möglichkeiten des Aufbaus bzw. Erwerbs derselben weitere interessante Erkenntnisse bringen. Eine solche Analyse müsste dann ggf. gezielt für einzelne Diversifizierungsmärkte mit hoher Marktchance wie den Betting/Gambling- und den Games-Markt durchgeführt werden, da sich die Ressourcenanforderungen in den Märkten voneinander unterscheiden dürften. Für alle Diversifizie-

⁷⁰⁵ Vgl. Aaker (1989, S. 102); Habann (1999).

rungsmärkte, insbesondere aber für die als hoch attraktiv identifizierten Märkte, wäre zudem eine auf der vorliegenden Untersuchung aufbauende ausführliche Erfolgsfaktorenforschung von Relevanz und könnte weiterführende Hinweise für die jeweils optimale Markteintrittsstrategie liefern.

Bei der vorliegenden Untersuchung stand die Verwandtschaftsbeziehung zwischen den einzelnen Diversifizierungsmärkten und dem Free-TV-Kerngeschäft im Mittelpunkt der ressourcenorientierten Betrachtung. Weiterführend könnte auch die Verbundenheit zwischen den einzelnen Diversifizierungsmärkten näher analysiert werden. Diese lässt sich zwar teilweise durch die Relevanz der Geschäftsfeld übergreifend einsetzbaren Kernressourcen ableiten, eine detaillierte Verwandtschaftsanalyse steht indes aus. Als nicht trivial dürfte sich dabei die Operationalisierung einer solchen Untersuchung herausstellen, da zum einen weitere Verbundenheitsmerkmale definiert werden müssen und zum anderen eine gründliche Analyse die 1:1-Verwandtschaftsbeziehungen zwischen zahlreichen Märkten zu prüfen hätte. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung könnten allerdings weiteren Aufschluss für eine optimierte zeitliche Abfolge der Diversifizierungsstrategien von Free-TV-Unternehmen liefern. So können einzelne Diversifizierungsaktivitäten als „Stepping Stones“ für weitere, zeitlich nachgelagerte Expansionen dienen⁷⁰⁶.

Gegenstand der durchgeführten Untersuchung waren horizontale Diversifizierungsaktivitäten deutscher Free-TV-Unternehmen. Mit der inhaltlichen Fokussierung auf private Free-TV-Unternehmen wurde dabei ein bislang wenig erforschter Themenbereich innerhalb der jungen medienökonomischen Diversifikationsforschung gewählt. Ergänzende Untersuchungen der von Fernsehsendern nicht selten verfolgten vertikalen Diversifikation sowie der geografischen Diversifikation würden die vorhandene Forschungslücke schließen.

Nicht zuletzt bietet es sich an, die in der vorliegenden Untersuchung herausgearbeitete Methodik auf andere Medienbranchen zu übertragen und entsprechende Diversifizierungsmodelle bspw. für Verlagshäuser zu erarbeiten und zu überprüfen.

⁷⁰⁶ Vgl. Wernerfelt (1984, S. 178).

Anhang A: Fragebögen und Codierungssystem

A1. Exemplarischer Fragebogen Experteninterviews

Empirische Analyse Teil B: Fragebogen Experteninterview Super RTL

Persönliches Interview anhand Fragebogen mit standardisiertem und individuellem Teil

Erhebungszeitraum: Januar bis April 2008

Dauer: ca. 45-60 min.

A. Kurze Vorstellung meiner Person und des Dissertationsprojekts (ca. 5 min)

B. Wachstum, Struktur und ressourcenorientierte Bewertung relevanter Märkte für TV Sender (ca. 20 min)

Frage 1: Wachstumspotenzial

Wie schätzen Sie jeweils das relative Wachstum der folgenden Märkte auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) in den nächsten fünf Jahren ein?

	1	2	3	4	5
	(sehr gering)	(gering)	(mittel)	(hoch)	(sehr hoch)
Free TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subscription Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 2: Marktanteildynamik

Wie schätzen Sie jeweils die Wettbewerbsintensität in diesen Märkten ein? Wie stark sind die Marktanteile schon vergeben bzw. umgekehrt gefragt, wie einfach ist es in diesen Märkten, Marktanteile zu gewinnen?

Skala von 1 (=schwierig, da sehr hohe Wettbewerbsintensität) bis 5 (=einfach, da niedrige Wettbewerbsintensität)

	1	2	3	4	5
	<i>(schwie- rig)</i>	<i>(mittel bis schwierig)</i>	<i>(mittel)</i>	<i>(mittel bis einfach)</i>	<i>(einfach)</i>
Free TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subscription Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Free TV Kernressourcen (ca. 15 min)

Frage 4: Kreativität

Welche Abteilungen bzw. Mitarbeitergruppen innerhalb Ihres Senders würden Sie als das wirklich kreative Personal im Sinne einer Kernressource bezeichnen?

Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Senders im Sinne von FTE ist diesem kreativen Bereich zuzurechnen?

Können Sie kurz etwas zu den kreativen Arbeitsprozesse innerhalb Ihres Sender sagen? Wie sieht der Innovationsprozess für neue Formate und Programme aus? Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen?

Frage 5: Attraktive Bewegtbildinhalte und Formatmarken

Können Sie grob Angaben dazu machen, welchen Anteil Ihres Programms eigene Inhalte ausmachen, für die Sie die uneingeschränkten Nutzungsrechte besitzen?

Können Sie grob Angaben dazu machen, wie lange Sie durchschnittlich die Nutzungsrechte an lizenzierten Inhalten halten?

Frage 6: Markenmanagement

Welche formalen Prozesse des Markenmanagements gibt es innerhalb Ihres Senders? (Pflege der Sendermarke, Aufbau neuer Formatmarken, etc.)

Daten- und Materialanfrage für Fallstudie (natürlich nur sofern verfügbar und nicht streng vertraulich):

- Daten zur Awareness Ihrer Sendermarke
- Assoziiertes Image Ihrer Sendermarke
- Entwicklungsgeschichte Ihrer Sendermarke (Logos und dazugehörige Slogans seit Gründung)

D. Diversifizierung (ca. 20 min)

Frage 7: Bedeutung von Diversifizierungsaktivitäten

Wie wichtig ist das Geschäft jenseits der klassischen Free TV Werbezeitvermarktung für Super RTL? Welchen Anteil am Umsatz macht das Diversifizierungsgeschäft aus? Wie verteilt sich dieser Anteil grob auf die einzelnen Diversifizierungsbereiche (Merchandising, Online Portale, Mobile, Event-Management etc.)?

Bei welchen Mitarbeitern liegt die Verantwortung für Erlöse jenseits Ihres Kerngeschäfts? Wer steuert die Diversifizierungsaktivitäten von Super RTL?

Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Redaktionen von Super RTL bei der Planung von Diversifizierungsaktivitäten aus? Wie sehr sind die Bereiche organisatorisch verzahnt?

Frage 8: Erfolgsfaktoren einzelner Diversifizierungsaktivitäten

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Merchandising Geschäft? Können Sie grobe Angaben machen, in welchem Bereich sich die Gewinnmarge im Merchandising-Bereich bewegt?

Super RTL ist mit seinen Marken Toggo und Toggolino sehr erfolgreich im Markt der Online-Portale. Können Sie etwas über Mitgliederzahlen des Toggo Clever Clubs und des Toggolino Clubs sagen? Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Online Bereich? Welches Gewinnmargenpotenzial sehen Sie?

Wie sind Ihre Erfahrungen mit Toggo Mobile? Was gab den Ausschlag, in den Mobilfunkmarkt einzutreten?

Für einen Fernsehsender engagieren Sie sich vergleichsweise stark im Event-Management. Wie sind hier Ihre Erfahrungen? Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Fernsehsender, die in diesem Bereich Fuß fassen wollen? Können Sie grobe Angaben machen, in welchem Bereich sich die Gewinnmarge im Event-Bereich bewegt? Wie sieht die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern aus (Bsp. RUF Jugendreisen), wer übernimmt welche Aufgaben?

Frage 9: Strategisches TV Management

Wie sieht das strategische Management bei Super RTL aus? Gibt es formale Prozesse? Wer ist für das strategische Management von Super RTL zuständig?

Können Sie etwas zur Digital TV Strategie von Super RTL sagen? Denken Sie darüber nach, weitere digitale Spartensender im deutschen TV Markt zu launchen?

Welche strategische Relevanz messen Sie den folgenden Märkten speziell für Ihren Sender bei? (Skala von 1=sehr geringe strategische Relevanz bis 5=sehr hohe strategische Relevanz)

	1	2	3	4	5
	<i>(sehr gering)</i>	<i>(gering)</i>	<i>(mittel)</i>	<i>(hoch)</i>	<i>(sehr hoch)</i>
TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading (<i>"Internat. Formathandel"</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Elektronischer Kurzfragebogen

Empirische Analyse Teil B: Elektronischer Kurzfragebogen

Erhebungszeitraum: Januar bis April 2008

<i>Allgemeine Angaben zu Ihrer Person</i>	
Name:	_____
Unternehmen:	_____
Position:	_____

Frage 1: Wachstumspotenzial

Wie schätzen Sie jeweils das relative Wachstum der folgenden Märkte auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) in den nächsten fünf Jahren ein?

	1	2	3	4	5
	<i>(sehr gering)</i>	<i>(gering)</i>	<i>(mittel)</i>	<i>(hoch)</i>	<i>(sehr hoch)</i>
Free TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subscription Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 2: Marktanteildynamik

Wie schätzen Sie jeweils die Wettbewerbsintensität in diesen Märkten ein? Wie stark sind die Marktanteile schon vergeben bzw. umgekehrt gefragt, wie einfach ist es in diesen Märkten, Marktanteile zu gewinnen?

Skala von 1 (=schwierig, da sehr hohe Wettbewerbsintensität) bis 5 (=einfach, da niedrige Wettbewerbsintensität)

	1	2	3	4	5
	<i>(schwie- rig)</i>	<i>(mittel bis schwierig)</i>	<i>(mittel)</i>	<i>(mittel bis einfach)</i>	<i>(einfach)</i>
Free TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subscription Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 3: Strategische Relevanz

Welche strategische Relevanz messen Sie den folgenden Märkten speziell für Ihren Sender bei? (Skala von 1=sehr geringe strategische Relevanz bis 5=sehr hohe strategische Relevanz)

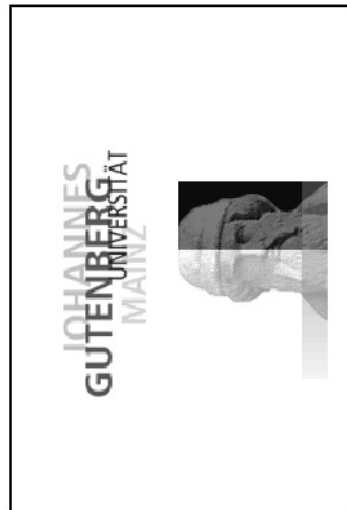
	1 <i>(sehr gering)</i>	2 <i>(gering)</i>	3 <i>(mittel)</i>	4 <i>(hoch)</i>	5 <i>(sehr hoch)</i>
TV Advertising Market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pay TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video-on-Demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online portals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile content (incl. Mobile TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Games	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
License trading (<i>"Internat. Formathandel"</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinema distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Event/Sports management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletext Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactive TV (new technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betting/Gambling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Ressourcenorientierte Bewertungsmatrix

Frage 3: Ressourcenorientierte Bewertungsmatrix

Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung einzelner Kernressourcen eines Free TV Senders für eine erfolgreiche Positionierung in neuen Produktmärkten sowie das Synergiepotenzial und die Wechselwirkungen zwischen dem klassischen Kerngeschäft „Free TV“ und den neuen Produktmärkten:

Bewertungsskala: Ganze Zahlen von 1 bis 5 (1 = sehr gering, 5 = sehr hoch), pro Kasten eine Zahl



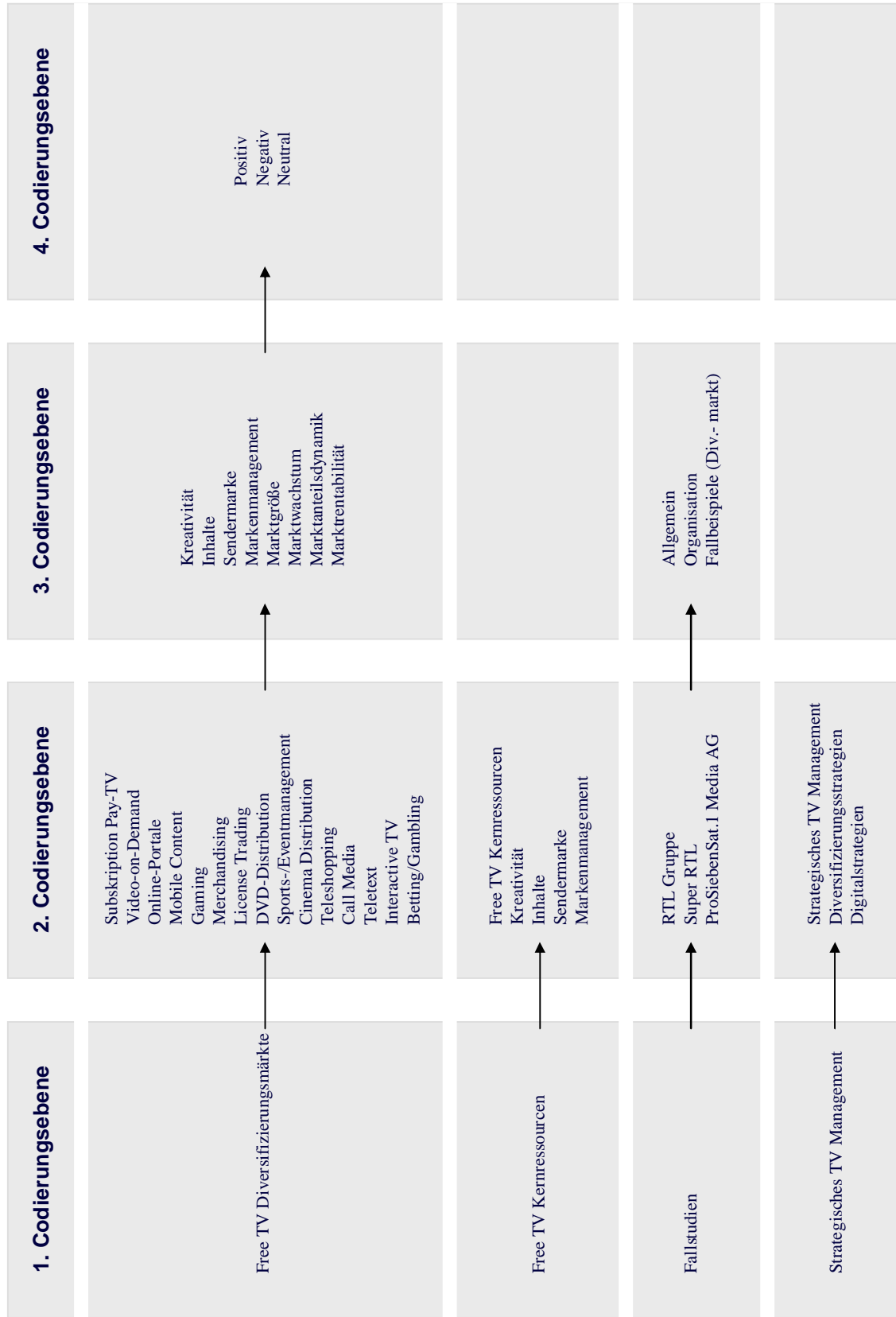
Online Content Distribution				
Pay TV	Video on Demand	Online Portals	Mobile Content	Games

Offline Activities				
Merchandising	License Trading	Cinema Distribution	DVD Distribution	Sports/Event-Mmngt

Add-On Services/ Transaction TV				
Home Shopping	Call Media	Teletext	Interactive TV	Betting/Gambling

- a) Relevanz des **kreativen Personals** und der **kreativen Arbeitsprozesse** eines Free TV Senders
- b) Relevanz der **bereits existierenden attraktiven Bewegtbildinhalte** und **Formatmarken** eines Free TV Senders
- c) Relevanz der **Reputation der Sendermarke** eines Free TV Senders
- d) Relevanz des **Markenmanagements im Sinne von vorhandener Kompetenz im Aufbau neuer Marken** eines Free TV Senders
- e) **Finanzieller Vorteil durch Synergien** mit dem Free TV Kerngeschäft im Vergleich zu Marktteilnehmern ohne Free TV Geschäft
- f) **Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition im Free TV Kerngeschäft** (hier: 1=sehr negativ, 2=negativ, 3=neutral, 4=positiv, 5=sehr positiv)

A4. Codierungssystem für die qualitative Interviewanalyse



LITERATURVERZEICHNIS

- 1-2-3.tv GmbH. (2004):** 1-2-3.tv, die Idee. Verfügbar unter: <https://www.1-2-3.tv/?id=132> [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Aaker, D. A. (1989):** Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- Adam, M. A. (2008):** Internet-TV – Das Fernsehen der Zukunft. In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.). *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* (S. 67–79). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- AGOF e.V. (2008a):** Berichtsband - Zusammenfassung zur internet facts 2008-I: internet facts.: internet facts. Verfügbar unter: <http://www.agof.de/if-2008-i-summary-neu.download.7e3c3680ce86406a54428b698878e24d.pdf> [zuletzt geprüft am zuletzt geprüft am 23.1.2009].
- AGOF e.V. (2008b):** Berichtsband - Zusammenfassung zur internet facts 2008-II: internet facts. Verfügbar unter: <http://www.agof.de/if-2008-ii-summary.download.48b348f621643ee38d2d9b9757ef5395.pdf> [zuletzt geprüft am 24.1.2009].
- Agrawal, A., Jaffe, J. F. & Mandelker, G. N. (1992):** The post-merger performance of acquiring firms: A re-examination of an anomaly. *Journal of Finance*, 47 (4), 1605-1621.
- Ahlert, D., Kenning, P. & Schneider, D. (2000):** Markenmanagement im Handel: Von der Handelsmarkenführung zum integrierten Markenmanagement in Distributionsnetzen ; Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele / (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ahrens, K. (2008):** Killerapplikation VideoAds (Präsentation auf den Medientagen München am 31. Oktober 2008). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2008/Ahrens_Klaus.pdf [zuletzt geprüft am 24.1.2009].
- Albarran, A. B., Dimmick, J. (1996):** Concentration and Economics of Multifirmity in the Communication Industries. *Journal of Media Economics*, 9 (4), 41.
- An, J.-H. (1997):** Fernlesen im Vormarsch: Formen, Inhalte und Funktionen des Videotextes /. *Medien & Kommunikation: Bd. 26.* Münster: LIT.
- Ansoff, H. Igor. (1965):** Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, London usw.: McGraw-Hill.
- AP. (2008):** Einzelhandel: Bundesbürger wollen bei Weihnachtsgeschenken sparen. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,587959,00.html> [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- ARD. (2008):** Zunehmender Medienkonsum im Internet: ARD/ZDF-Onlinestudie 2008. Verfügbar unter: <http://www.ard.de/intern/presseservice/ard-zdf-onlinestudie/-/id=8058/vv=print/pv=print/nid=8058/did=844282/6jhqkq/index.html> [zuletzt geprüft am 4.7.2009].

- ARD-Projektgruppe Teletext. (2001):** Teletext – das unterschätzte Medium: Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen Nutzerstudie zu Rezeption und Zukunft von Teletext. *Media Perspektiven*, 2001 (2/2001), 54-64.
- Arnould, R. J. (1969):** Conglomerate growth and profitability. *Garioian*, 72-80.
- Barney, J. B. (1986):** Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99.
- Bartl, M. (2007):** Spielend erfolgreich. *kressreport*, 2007 (13/07), 26-28. Games im Medienmarkt
- Bass, F., Cattin, P. J. & Wittink, D. R. (1977):** Market structure and industry influence on profitability. *Thorelli*, 181-201.
- Batra, R., Myers, J. G. & Aaker, D. A. (1996):** Advertising management (5. ed). Prentice Hall international editions. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Internat.
- Baumann, M. (2009):** Ein Quantum Erfolg. *Blickpunkt:Film*, 34 (2+3), 10-11.
- Baumgarth, C. (2008):** Fernsehmarken: Status quo der Markenführung deutscher TV-Sendermarken. In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.), *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt* (S. 271–285). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Bea, F. Xaver, Haas, J. (2005):** Strategisches Management. *Grundwissen der Ökonomik. Betriebswirtschaftslehre: Bd. 1458*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beattie, D. L. (1980):** Conglomerate diversification and performance: A survey and time series analysis. *Applied Economics*, 12 (3), 251-273.
- Bechmann, A. (1978):** Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung. *Beiträge zur Wirtschaftspolitik: Bd. 29*. Bern: Haupt.
- Becker, R. (2008):** Schätzen Sie noch oder planen Sie schon? Planung und Steuerung im Online Business von Medienunternehmen (Präsentation auf den Medientagen München am 31. Oktober 2008).
- Bertelsmann AG. (2009):** RTL Group – Gute Unterhaltung auf allen Kanälen. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=1#anker8 [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Biehn, R. (2005):** Interaktives Fernsehen in Europa: IP-basiert oder doch MHP?: Verschiedene Technologien für interaktives Fernsehen im Überblick (Präsentation auf den Medientagen am 28. Oktober 2005). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2005/Biehn_Rainer.pdf [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Bloch, M., Byron, L., Carter, S. & Cox, A. (2008):** The Ebb and Flow of Movies: Box Office Receipts 1986-2008. Verfügbar unter: http://www.nytimes.com/interactive/2008/02/23/movies/20080223_REVENUE_GRAPHIC.html# [zuletzt geprüft am 14.7.2009].
- Böll, K., Gottschalk, M. (1999):** Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management. München: Vahlen.

- Born, G. (2003):** Strategy, Positioning and Projection in Digital Television: Channel Four and the Commercialization of Public Service Broadcasting in the UK. *Media, Culture and Society*, 25 (6), 773-779+842.
- Börnigke, M. (2008):** Premium Pay-TV in Deutschland Erfolgsfaktoren und Wachstumspotenziale. In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.). *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* (S. 173–185). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2005):** Principles of corporate finance (8. ed.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- Brem, C. (2002):** Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen. *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln: Bd. 157.* Köln
- Breyer-Mayländer, T. (2004):** Einführung in das Medienmanagement: Grundlagen Strategie Führung Personal. München: Oldenbourg.
- Buchholz, W., Olemotz, T. (1995):** Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management? *Arbeitspapiere: Bd. Nr. 1/95.* Gießen
- Bühner, R. (1996):** Reaktionen des Aktienmarktes auf die Einführung von Management-Holdings. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66 (1), 5-27.
- Bundesverband Audiovisuelle Medien e. V. (2006):** BVV-Business-Report 2005/2006. Verfügbar unter: http://www.bvv-medien.de/index.php?content_id=19 [zuletzt geprüft am 30.6.2009].
- Bundesverband Audiovisuelle Medien e. V. (2008):** Deutsche Videomarktdaten 1. Halbjahr 2008. Verfügbar unter: <http://www.bvv-medien.de/presse/pdf/pdf31.pdf> [zuletzt geprüft am 8.7.2009].
- Buschendorf, A. (2007):** Web-Videokolumnen werden Konkurrenz zum TV. Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_164148.html [zuletzt geprüft am 1.7.2007].
- Buß, M., Neuwöhner, U. (2003):** Der Bundesdeutsche Fernsehmarkt im Lichte der MedienNutzerTypologie. *Die MedienNutzerTypologie.* (S. 97–115). Baden-Baden.
- Busse, C. (2008):** ProSiebenSat.1 – Ausgespielt. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/984/445721/text/> [zuletzt geprüft am 1.7.2009].
- bwin Interactive Entertainment AG. (2008):** Geschäftsbereich 2007. Verfügbar unter: https://media.itsfogo.com/media/sccwupload/Files/Annual%20Reports/bwin_GB07_de_print.pdf [zuletzt geprüft am 15.7.2009].
- Caves, R. E., Porter, M. E., Spence, A. Michael & Scott, J. T. (1980):** Competition in the open economy: A model applied to Canada. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Chandler, A. Dupont. (1962):** Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Pr.
- Chang, Y., Thomas, H. (1989):** The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, 10 (3), 271-284.

- CHANNEL21 GmbH. (2006):** Einkaufen ohne Grenzen. Verfügbar unter: <http://www.channel21.de/shop/servlet/~tvm5/shop/subsites/unternehmen/unternehmen.html?navigation=portrait> [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Chan-Olmsted, S. M. (2005):** Response to "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment". *Journal of Media Economics*, 18 (2), 105-107.
- Chan-Olmsted, S. M., Chang, B.-h. (2003):** Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16 (4), 213-233.
- Chatterjee, S., Wernerfelt, B. (1991):** The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 33-48.
- Chatterjee, S. (1986):** Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 119-139.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. H. & Weber, Y. (1992):** Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 319-334.
- Chatterjee, S., Wernerfelt, B. (1986):** Related or unrelated diversification: A resource based approach. Paper Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University: Bd. 902. West Lafayette, Indiana,
- Christensen, H. Kurt, Montgomery, C. A. (1981):** Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2 (4), 327-343.
- Ciscel, D. H., Evans, R. D. (1984):** Returns to corporate diversification in the 1970s. *Managerial & Decision Economics*, 5 (2), 67-71.
- Clausewitz, C. von. (1980):** Vom Kriege: Hinterlassenes Werk der Generals Carl von Clausewitz; vollst. Ausg. im Urtext; 3 Teile in 1 Bd. (19. Aufl., Jubiläumsausg., mit erneut erw. histor.-krit. Würdigung). Dümmlerbuch: Bd. 8201. Bonn: Dümmler.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995):** Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Das deutsch-französische Filmtreffen. (2009):** Filmverleih und Kinos in Deutschland 2007/08. Verfügbar unter: http://www.das-rendez-vous.org/uploads/media/D_Verleih_dt.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Datta, D. K. (1986):** Assimilation of acquired organizations: An empirical assessment of the impact of selected organizational and behavioral factors on acquisition performance, University of Pittsburgh. Pittsburgh
- Datta, D. K., Rajagopalan, N. & Rasheed, A. M. A. (1991):** Diversification and performance I: Critical review and future directions. *Journal of Management Studies*, 28 (5), 529-558.
- Dautwiz, J. M. (2006):** Zentrale Fragen medienökonomischer Diversifikationsforschung. Bauhaus-Universität Weimar *econo media Arbeitspapiere*: Bd. Nr.01/2006 (Arbeitspapier Nr.01/2006 der Professur Medienmanagement an der Bauhaus-Universität Weimar).

- D'Aveni, R. A., Ravenscraft, D. J. & Anderson, P. (2004):** From Corporate Strategy to Business-level Advantage: Relatedness as Resource Congruence. *Managerial & Decision Economics*, 25 (6/7), 365-381.
- defacto kreativ GmbH. (2007):** Neue Erkenntnisse über die Akzeptanz von iTV. Verfügbar unter: http://www.lifepir.de/attachment/16531/Studie_ITV_Presse.pdf [zuletzt geprüft am 2.2.2009].
- Deloitte & Touche GmbH. (2008):** Web-to-go: Wachstumsmarkt Mobile Internet – auch für Deutschland? (Studie zur Zukunft des mobilen Internets). Verfügbar unter: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_TMT_R_Mobile_Internet_071008.pdf [zuletzt geprüft am 4.3.2009].
- Der Brockhaus. (2009):** Kreativität (Permanent aktualisierte Online-Auflage.), F.A. Brockhaus. Verfügbar unter: http://www.brockhaus-suche.de/suche/abstract.php?shortname=b15&artikel_id=30610200&verweis=1 [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Detecon. (2003):** Fernsehen 3.0: Neue Impulse für ein gesättigtes Marktumfeld. Detecon-Diebold-Reihe "Strategiekompas Medien". Eschborn
- Dialg Consult GmbH, VATM e.V. (2008):** Zehnte gemeinsame Marktanalyse 2008. Verfügbar unter: http://www.vatm.de/uploads/media/2008-10-16_Marktstudie_2008_01.pdf [zuletzt geprüft am 17.3.2009].
- Dierickx, I., Cool, K. (1989):** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Döbler, T., Stark, B. (2001):** Interaktivität als Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Aufmerksamkeit?: Einige Ergebnisse am Beispiel von GIGA TV. Verfügbar unter: http://www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B8_2001_Doebler_Stark.pdf [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Doetz, J. (2005):** Erfolgsmodell Teleshopping. In Goldmedia GmbH & Home Shopping Europe GmbH (Hrsg.). *Teleshopping in Deutschland. Wie es funktioniert, wer es nutzt und warum es so erfolgreich ist.* (S. 23–25). VISTAS.
- Dorenkamp, A. (2002):** Kombinationen aus Diversifikations- und Wachstumsstrategien im Lichte von Rendite, Risiko und Unternehmensgröße. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/zbw/359554571.pdf> [zuletzt geprüft am 24.6.2009].
- Doyle, G. (2002):** *Understanding media economics.* London: SAGE.
- dpa. (2009):** Premiere/Neuer Name, mehr TV-Fußball: Sky erhöht Bundesliga-Preise - Medien+Internet. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Premiere-Neuer-Name-mehr-TV-Fu%DFball-Sky-erh%F6ht-Bundesliga-Preise/527158.html [zuletzt geprüft am 7.3.2009].
- Dreyer, A. (1998):** Vermarktung von Destinationen mit Events. In W. Freyer, D. Meyer & K. Scherhag (Hrsg.). *Events – Wachstumsmarkt im Tourismus? Tagungsband zum 3. Dresdner Tourismussymposium.* (S. 51–74). FIT.
- Dubofsky, P., Varadarajan, P. (1987):** Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 30 (3), 597-608.
- Eck, S. (2006):** "Wire gehen den richtigen Weg, auch wenn er unbequem ist". *W & V*, 2006 (34/2006), 54-55.

- Eck, S. (2007):** Die Welt fiebert mit: Ob USA oder China: Die Vorlieben der TV Seher ähneln sich. *W & V*, 2007 (41/2007), 64-65.
- Eckstein, E. (2008):** Wann hebt Mobile Media ab?: Kooperation statt Konfrontation notwendig. *tendenz - Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien*, 2008 (2/2008), 4-9.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007):** Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Elixmann, D., Schäfer, R. G. (2004):** Der Markt für Auskunfts und Mehrwertdienste in Deutschland: Wirtschaftliche Bedeutung und Kundennutzen (Management Summary). Verfügbar unter: http://www.vatm.de/uploads/media/2004-03-11_Veroeffentlichung_VATM_Consult.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Ellert, J. C. (1976):** Mergers, antitrust law enforcement and stockholder returns. *Journal of Finance*, 31 (2), 715-732.
- Ennuschat, J., Badura, P. (Hrsg.). (2008):** Aktuelle Probleme des Rechts der Glücksspiele: Vier Rechtsgutachten. *Studien zum öffentlichen Recht und zur Verwaltungslehre: Bd. 77*. München: Vahlen. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz277589207inh.pdf> [zuletzt geprüft am 14.6.2009].
- Esch, F.-R. (2003):** Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.
- Eschenbach, R., Kunesch, H. (1996):** Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich (3., völlig überarb. und wesentlich erw. Aufl). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/9BEAD711D4F4FCC1C125705A0051A9D5/000000667301> [zuletzt geprüft am 2.2.2009].
- Eschenbach, S. (2008):** "Marken-Content für interaktive Zusatzangebote immer entscheidender": Jürgen Hopfgartner, Vice President Digital Media & Network Development bei MTV Networks, über zeitgemäße Unterhaltung und Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. *tendenz - Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien*, 2008 (2/2008), 12-13.
- Euromedia. (2006):** Broadband Cable 2006: Volume 1: Countries and Operators
- Europäische Audiovisuelle Informationsstelle. (2007):** Statistisches Jahrbuch 2006: Film and home video - Cinéma et vidéo - Film und Video. : Bd. 3.
- Feldmann, V. (2005):** Leveraging Mobile Media: Cross-Media Strategy and Innovation Policy for Mobile Media Communication. Springer-11643 /Dig. Serial]. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/b139034> [zuletzt geprüft am 29.11.2008].
- Feldmeier, S. (2006):** "Free-TV bleibt auch in digitalen Zeiten das kollektive Lagerfeuer". *W & V*, 2006 (30/2006), 42-43.
- Feldmeier, S. (2007a):** Das Goleo-Trauma. *W & V*, 2007 (40/2007), 52.
- Feldmeier, S. (2007b):** Nur die Leistung zählt. *W & V*, 2007 (31/2007), 44.
- Feldmeier, S. (2009):** Die Trendwende kommt 2010. *W & V*, 2009 (16/2009), 34-37.
- Feldmeier, S., Krüger, S. (2007):** "Im Fokus stehen multinationale Deals". *W & V*, 2007 (28/2007), 42-43. Interview mit ProSiebenSat.1 Marketingvorstand Peter Christmann

- Fey, A. (2000):** Diversifikation und Unternehmensstrategie: Zur Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung: Lang, Peter Frankfurt.
- Filmförderungsanstalt. (2008):** Der Kinobesucher 2007: Strukturen und Entwicklungen auf Basis des GfK Panels. Verfügbar unter: http://www.ffa.de/downloads/publikationen/kinobesucher_2007.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Flatten, U. (2008):** Die Zukunft des (Tele-)Shoppings. In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.). Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. (S. 245–259). Wiesbaden: Gabler.
- Flick, U. (2004):** Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung (Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg., 2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Forschungsinitiative "Zukunft Digital". (2008):** Die Mischung macht's: Interaktives TV braucht Werbung aus TV- und Internet-Elementen (Pressemitteilung vom 17. April 2008). Verfügbar unter: [http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfm?file=%409P.HPI.%5CH%5B*MQ\(U3S9\(O%3BM%26B_.*C\)%2B\(Q%23%2F%2FR%5D%247LI%40%20%0A&type=application%2Fpdf](http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfm?file=%409P.HPI.%5CH%5B*MQ(U3S9(O%3BM%26B_.*C)%2B(Q%23%2F%2FR%5D%247LI%40%20%0A&type=application%2Fpdf) [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Freyer, W. (1998):** Kulturveranstaltungen und Festivals als touristische Leistungsangebote. In W. Freyer, D. Meyer & K. Scherhag (Hrsg.). Events - Wachstumsmarkt im Tourismus? Tagungsband zum 3. Dresdner Tourismussymposium. (S. 17–50). FIT.
- Friedrichsen, M. (2004):** Globale Krise der Medienwirtschaft?: Dimensionen, Ursachen und Folgen ; [zuletzt geprüft am Tagung "Globale Krise der Medienwirtschaft?" der Fachgruppe Medienökonomie der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft im Dezember 2004 in Stuttgart]. Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement: Bd. 8. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges.
- Frommann, T. (2007):** TV-Trend : Internet-Shows erobern das Fernsehen. Verfügbar unter: <http://www.stern.de/unterhaltung/tv/:TV-Trend-Internet-Shows-Fernsehen/580557.html> [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- Gabler Wirtschafts-Lexikon. (1997):** (14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 4 Bände). Bd. 4. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Gajowski, U. (2008a):** Studie: Kinogänger entscheiden spontan und gehen in Begleitung. Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_308168.html [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- Gajowski, U. (2008b):** Teleshopping-Sender QVC ist "Kundenchampion ". Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_314157.html [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- Gangloff, T. P. (2007):** "Wasser ist immer teuer": Millionenbudgets für Fernseh-Event-Produktionen. *Blickpunkt:Film*, 2007 (32/07), 30-31.
- Geese, S. (2008):** Teletext 2008 – Befunde zu einem wenig beachteten Medium. *Media Perspektiven*, 2008 (11/2008), 568-576.
- Gephart Jr., Robert P. (2004):** Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 4, S. 454–462.

- GEZ. (2009):** Gebührenübersicht. Verfügbar unter:
http://www.gez.de/gebuehren/gebuehreneuebersicht/index_ger.html [zuletzt geprüft am 3.7.2009].
- GfK Consumer Panel, Bundesverband Audiovisuelle Medien. (2008):** The Video Market in 2007: BVV Business Report (3. März 2008). Verfügbar unter:
http://www.bvv-medien.de/jwb_pdfs/JWB2007.pdf [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- Godau, M., Ripanti, M. (2008):** Online-Communities im Web 2.0: So funktionieren im Mitmachnetz Aufbau, Betrieb und Vermarktung: BusinessVillage.
- Goldhammer, K. (2005):** Teleshopping – Umsatz statt Quote: 10 Jahre Teleshopping in Deutschland: Status und Entwicklungen (Präsentation auf den Medientagen München am 27. Oktober 2005). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2005/Goldhammer_Klaus-Tele.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Goldhammer, K., Birkel, M. & Schmid, M. (2006):** Call Media: MWD im Spannungsfeld von Recht, Regulierung und Medienpolitik (Präsentation auf den Medientagen München am 19. Oktober 2006). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2006/Goldhammer_Klaus.pdf [zuletzt geprüft am 14.7.2009].
- Goldhammer, K., Birkel, M., Schmid, M. & Martick, A. (2006):** Herausforderungen und Potenziale für Call Media in Deutschland.
- Goldhammer, K., Hartmann, B. & Martick, A. (2008):** Vielfalt durch privaten Rundfunk – Eckdaten einer Leistungsbilanz. Verfügbar unter: http://www.vprt.de/ie_asset_hack.php?mid=19&time=1250946090&file=o_document_20080430115034_studie_2008_05_07_Vielfalt_durch_privaten_Rundfunk_Goldmedia_VPRT.pdf&sk=3cbc31773091eeb339d0c2f1b6f55b0e [zuletzt geprüft am 17.7.2009].
- Goldhammer, K., Hitzler, S., Schuster, G. & Wiegand, A. (2003):** T-Commerce 2008: Marktpotenziale für transaktionsbasierte Dienste im deutschen TV-Markt. Berlin
- Goldhammer, K., Lessig, M. (2005a):** Call Media - Mehrwertdienste in TV und Hörfunk: Studie /. BLM-Schriftenreihe: Bd. 79. München: Fischer.
- Goldhammer, K., Lessig, M. (2005b):** Teleshopping in Deutschland: Wie es funktioniert, wer es nutzt und warum es so erfolgreich ist /. Berlin: VISTAS.
- Goldhammer, K., Piopiunik, M. & Lessig, M. (2007):** Call-Media in Europa: Marktanalysen und rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien und der Schweiz. Berlin: Vistas-Verl. Verfügbar unter:
<http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/550610219.PDF> [zuletzt geprüft am 12.12.2008].
- Goldmedia GmbH. (2006):** Strategies for E-Merging Media: Online Betting & Gambling 2010. Verfügbar unter: http://www.goldmedia.com/publikationen/studien/info/browse/1/article/online-betting-gambling-2010.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=328&cHash=ed2a25c7b8 [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Goldmedia GmbH. (2008a):** Goldmedia Mobile Life Report 2012: Mobile Life in the 21st century - Status quo and outlook. Verfügbar unter: [http://www.bitkom.org/files/documents/081009_BITKOM_Goldmedia_Mobile_Life_2012\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/081009_BITKOM_Goldmedia_Mobile_Life_2012(1).pdf) [zuletzt geprüft am 15.7.2009].

- Goldmedia GmbH. (2008b):** Teleshopping in Deutschland: Auf Augenhöhe mit Fernsehwerbung und Pay TV. Verfügbar unter: http://www.goldmedia.com/uploads/media/Pressemeldung_Teleshopping_Kurz.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Goldmedia GmbH. (2008c):** Teleshopping in Deutschland: Nettoumsatz, 2000-2007. Verfügbar unter: http://www.goldmedia.com/uploads/media/Grafik_Teleshopping_Umsatz.jpg [zuletzt geprüft am 18.5.2009].
- Gomez-Mejia, L. R. (1992):** Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 381-397.
- Gort, M. (1962):** Diversification and integration in American industry. Princeton, NJ: Princeton Univ. Pr.
- Grant, R. M., Jammine, A. P. (1988):** Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 333-346.
- Grant, R. M., Jammine, A. P. & Thomas, H. (1988):** Diversity, diversification, and profitability among british manufacturing companies, 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31, 771-801.
- Grinyer, P. H., Yasi-Ardejani, M. & Al-Bazzaz, S. (1980):** Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 United Kingdom companies. *Academy of Management Journal*, 23 (2), 193-220.
- Habann, F. (1999):** Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen. Lohmar: Eul.
- Haberkamm, N. (2008):** Der neue Glücksspielstaatsvertrag ist am 01.01.2008 in Kraft getreten. Verfügbar unter: <http://www.ra-maas.de/2008/01/08/der-neue-gluecksspielstaatsvertrag-ist-am-01012008-in-kraft-getreten/> [zuletzt geprüft am 22.7.2009].
- Hagen, J. (1995):** Wettbewerbsstrategien im europäischen Audiovisionsbereich. DUV-Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: DUV Dt. Univ.-Verl.
- Hahn, A., Schierse, A. (2004):** Filmverleih: Zwischen Filmproduktion und Kinoerlebnis /. *Praxis Film*: Bd. 15. Konstanz: UVK Verlagsges.
- Hall, R. (1992):** The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- Hallenberger, G. (2008):** TV-Unterhaltung „Made in Germany“ – aber keiner schaut hin?: Was im Trend ist und wie unterschiedlich Sender, Zuschauer und TV-Kritik urteilen (Präsentation auf den Medientagen München im Jahr 2008). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2008/Hallenberger_Gerd.pdf [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994):** Competing for the future. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hamilton, R. T., Shergill, G. S. (1992):** The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls. *Journal of Management Studies*, 29 (1), 95-113.
- Hammerschmidt, C. (2007):** n-tv plus – Interaktives Fernsehen wird Wirklichkeit (Präsentation auf den Medientagen am 8. November 2007). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2007/Hammerschmidt_Christoph.pdf [zuletzt geprüft am 12.1.2009].

- Hax, A. C., Majluf, N. S. (1991):** Strategisches Management: Ein integratives Konzept aus dem MIT (Überarb. Studienausg.). Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/hebis-mainz/toc/017404622.pdf> [zuletzt geprüft am 5.6.2009].
- Hayer, T. (2006):** Glücksspiele im Internet (Impulsreferat auf der 18. Jahrestagung des Fachverbandes Glücksspielsucht e. V. am 7. Dezember 2006). Verfügbar unter: http://www.gluecksspielsucht.de/materialien/handout2006/7_Hayer_Gluecksspiele_Internet.pdf [zuletzt geprüft am 15.7.2009].
- Healy, P. M., Palepu, K. G. & Ruback, R. S. (1992):** Does corporate performance improve after mergers? *Journal of Financial Economics*, 31 (2), 135-175.
- Heeg, T., Ritter, J. (2007):** Interview mit Gerhard Zeiler "Wir suchen junge Unternehmen". *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, Nr. 5, S. 37.
- Heinrich, J. (2002):** Hörfunk und Fernsehen. *Medienökonomie / Jürgen Heinrich*: Bd. Bd. 2. Opladen: Westdt. Verl. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/6B8FF406B717237FC12570680054E096/420000036567> [zuletzt geprüft am 6.6.2009].
- Hennig-Thurau, T., Wruck, O. (2000):** Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen. *Marketing ZFP*, 22 (3), 241-258.
- Hermes, V. (2007):** Viele schöne Zahlen – und kaum Klarheit. *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing*, 2007 (10/2007), 98-99.
- Hilbers, K., Wilde, T. & Hess, T. (2008):** Teleshopping: Geschäftsmodell und zukünftige Herausforderungen. In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.). *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* (S. 231–244). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Hill, Charles W. L. (1983):** Conglomerate performance over the economic cycle. *Journal of Industrial Economics*, 32 (2), 197-211.
- Hill, Charles W. L., Hitt, M. A. & Hoskisson, R. E. (1992):** Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3 (4), 501-521.
- Hinterhuber, H. H. (1990):** Wettbewerbsstrategie (2., völlig Neubearb. Aufl). De Gruyter Lehrbuch. Berlin: de Gruyter. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/0BAD61F5952E7FDDC125705A0051B884/000000215894> [zuletzt geprüft am 23.8.2008].
- Höller, C. (2007):** Neue Strategie von Bwin geht auf: Wettanbieter schreibt wieder schwarze Zahlen. *Marketing und Sparkurs greifen. FTD*, S. 6.
- Holtmann, K. (2008):** Pay-TV-Programme: Wachstum und Marktmacht in einer sich fragmentierenden TV-Welt? In R. Kaumanns, V. Siegenheim & I. Sjurts (Hrsg.). *Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt.* (S. 187–196). Wiesbaden: Gabler.
- Holzmann, O. J., Copeland, R. M. & Hayya, J. (1975):** Income measures of conglomerate performance. *Quarterly Review of Economics and Business*, 15 (3), 67-78.

- Hönighaus, R., Wilke, K. (2008):** Glücksspielbranche: EU-Gerichtshof stützt Lotto-monopol. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/Gl%FCcksspielbranche-EU-Gerichtshof-st%FCtzt-Lottomonopol/426227.html [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Horovitz, J. H., Thiétart, R. A. (1982):** Strategy, management design and firm performance. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 67-76.
- Hoskisson, R. E. (1987):** Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 625-644.
- Huber, F., Regier, S. & Aboulzahab, M. (2006):** Was ist ein Fernshesender wert?: Zum Einfluss der Markenpersönlichkeit auf den Markenwert bei Medienmarken. *Wissenschaftliche Arbeitspapiere*. Mainz
- Hülßen, I. (2006):** KKR und Permira kaufen Pro Sieben Sat 1. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/141589.html [zuletzt geprüft am 4.3.2007].
- Hungenberg, H. (2000):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. Gabler-Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.
- Hutzschenreuter, T. (2001):** Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*: Bd. 270. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [zuletzt geprüft am u.a.].
- Inden-Lohmar, T. (2007):** Typische Probleme bei der Planung und Durchführung von Events. In O. Nickel (Hrsg.). *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 97–108). München: Vahlen.
- Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW). (2007):** Anlage 1 zu den IVW-Richtlinien für Online-Angebote: Definitionen und technische Erläuterungen (Version 2.1).
- IP Deutschland GmbH. (2008):** n-tv plus: Werbung im interaktiven Fernsehen: Basisinfo 2008. Köln
- IP Deutschland GmbH. (2009a):** Entwicklung des Brutto-Werbemarktes 1990-2008. Verfügbar unter: [http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfml?file=E9P.HP9.%5BBY%5EH%40B%20R60\)2EH%5DKCNN%2BD\)%2B\(RE7%2FTLU7YL%3B-T8%5D%5D20%20%200A&type=application%2Fpdf](http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfml?file=E9P.HP9.%5BBY%5EH%40B%20R60)2EH%5DKCNN%2BD)%2B(RE7%2FTLU7YL%3B-T8%5D%5D20%20%200A&type=application%2Fpdf) [zuletzt geprüft am 8.7.2009].
- IP Deutschland GmbH. (2009b):** Entwicklung des Netto-Werbemarktes 1998-2008. Verfügbar unter: [http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfml?file=D9P.HP9.%5BBY%5EH%40B%20R60\)2EH-%5CC%5EN0H%2FS%20RE32S%3C%5D7%5BL_1CYM_%0A&type=application%2Fpdf](http://www.ip-deutschland.de/ipd/loadfile.cfml?file=D9P.HP9.%5BBY%5EH%40B%20R60)2EH-%5CC%5EN0H%2FS%20RE32S%3C%5D7%5BL_1CYM_%0A&type=application%2Fpdf) [zuletzt geprüft am 8.7.2009].
- IP Deutschland GmbH. (2009c):** Einsteigerinfos Teletext. Verfügbar unter: http://www.ip-deutschland.de/ipd/basics/einsteigerinfos/einsteigerinfos_teletext.cfm [zuletzt geprüft am 18.7.2009].
- Jacobs, S. (1992):** Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation: Gabler.
- Jacquemin, A. P., Berry, C. H. (1979):** Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics*, 27 (4), 359-369.

- Jenzowsky, S. (2007):** Auslaufmodell Couch-Potato? tendenz – Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien, 2007 (1/2007), 24-25.
- JETIX EUROPE GMBH. (2008):** Jetix Mediadaten 2008. München
- Jones, G. (2008):** iTV returns will be worth the wait. Marketing (00253650), 21.
- JPMorgan. (2005):** European free-TV broadcasters: Slipping into something less comfortable. European Equity Research.
- Jung, J., Chan-Olmsted, S. M. (2005):** Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification on Financial Performance. Journal of Media Economics, 18 (3), 183-202.
- Karmasin, M., Winter, C. (Hrsg.). (2000):** Grundlagen des Medienmanagements. München: Fink.
- Karstens, E., Schütte, J. (1999):** Firma Fernsehen: Alles über Politik, Recht, Organisation, Markt, Werbung, Programm und Produktion: Rowohlt Taschenbuch.
- Karstens, E., Schütte, J. (2005):** Praxishandbuch Fernsehen: Wie TV-Sender arbeiten (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaumanns, R., Siegenheim, V. (2006):** . Video-on-Demand als Element im Fernsehkonsum? Media Perspektiven, 2006 (12/2006), 622-629.
- Kaumanns, R., Siegenheim, V. & Sjurts, I. (Hrsg.). (2008):** Auslaufmodell Fernsehen?: Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. Wiesbaden: Gabler.
- Kinzler, P. (2005):** Das Management strategischer Kerne: Wettbewerbsvorteile durch kohärente Geschäftssysteme. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kirchgeorg, M., Springer, C. & Brühe, C. (2007):** Effizienz und Effektivität der Live Communication im branchenübergreifenden Vergleich. In O. Nickel (Hrsg.). Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 17–36). München: Vahlen.
- Kirst, N. (2008):** N24.de Videos als Heilsbringer im Netz. kressreport, 2008 (02/08), 37-38.
- Kloss, I. (2003):** Werbung: Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk / (3., völlig überarb. und stark erw. Aufl.). WiSo-Lehr- und Handbücher. München: Oldenbourg. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/353821640.PDF> [zuletzt geprüft am 15.7.2009].
- Knappmann, L., Edgecliffe-Johnson, A. (2008):** Endemol vermisst mutige Sender. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:TV%20Produzenten%20Endemol%20Sender/385271.html?mode=standard [zuletzt geprüft am 3.7.2009].
- Knoke, F. (2007):** Funktelefon-Fernsehen: Handy-TV legt los. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/mobil/0,1518,503118,00.html> [zuletzt geprüft am 6.9.2007].
- Knüwer, T. (2008):** Handy-TV-Anbieter Mobile 3.0 am Ende. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/handy-tv-anbieter-mobile-3-0-am-ende;2017202> [zuletzt geprüft am 5.7.2009].

- Knyphausen-Aufseß, D. zu. (1995):** Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the art und neue Perspektiven. Neue betriebswirtschaftliche Forschung: Bd. 152. Wiesbaden: Gabler.
- Koesch, S., Magdanz, F. & Stadler, R. (2007):** Standard für Handy-TV: Krieg ohne Quote. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/mobil/0,1518,501849,00.html> [zuletzt geprüft am 6.9.2007].
- Köhler, L., Hess, T. (2003):** Produktinnovation in Medienunternehmen: Eine Fallstudienanalyse zur Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen verschiedener Sektoren. Arbeitspapiere des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU München (3).
- Köhler, L., Hess, T. (2004):** „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts. Medienwirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1 (1), 30-37.
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich. (2008):** Umsätze ausgewählter Teleshopping-Anbieter. Verfügbar unter: http://www.kek-online.de/Inhalte/teme_umsaetze_teleshoppinganbieter.pdf [zuletzt geprüft am 14.3.2009].
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. (2004):** Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. Journal of Management Studies, 1, S. 183–191.
- Krei, A. (2009):** Schon wieder ein Rekord für Heidi Klum. Verfügbar unter: <http://www.quotenmeter.de/cms/?p1=n&p2=34094&p3=> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Kreikebaum, H. (1987):** Strategische Unternehmensplanung (2. vollst. überarb. Aufl). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung (6., überarb. und erw. Aufl). Stuttgart: Kohlhammer. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/AB2B8BBA7E420087C1256E5B0057FB66/420000052810> [zuletzt geprüft am 15.7.2007].
- Kreile, J. (2004):** Die Stellung des Produzenten im dualen System. In Bundesverband Deutscher Fernsehproduzenten e.V. (Hrsg.). Jahrbuch 2004. (S. 13–28). VISTAS.
- Kreile, J. (2006):** Der Zweitverwertungsmarkt für Kino und Fernsehen (Panel der Medientage München 2006). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2006/Kreile_Johannes_4.3.pdf [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- Krempl, S. (2006):** Wirtschaft empört über Ausweitung der Rundfunkgebühr. Verfügbar unter: <http://www.heise.de/newsticker/Wirtschaft-empoert-ueber-Ausweitung-der-Rundfunkgebuehr--/meldung/79823> [zuletzt geprüft am 3.7.2009].
- Krieger, J. (2009):** Kabel-Pay-TV auf Erfolgskurs. Verfügbar unter: <http://www.tvdigital.de/magazin/digital-tv-news/technik/kabel-pay-tv-auf-erfolgskurs> [zuletzt geprüft am 3.7.2009].
- Krüger, W., Homp, C. (1996a):** Kernkompetenzen: Charakteristik, Formen und Wirkungsweise. Arbeitspapiere des Lehrstuhls BWL II der Justus-Liebig-Universität Gießen: Bd. Nr. 2/96. Gießen

- Krüger, W., Homp, C. (1996b):** Marktorientierte Kernkompetenzen und ihr strategischer Einsatz. Arbeitspapiere des Lehrstuhls BWL II der Justus-Liebig-Universität Gießen: Bd. Nr. 4/96. Gießen
- Kruse, P. E. (2005):** Gefordert: Schnelligkeit plus Flexibilität. In Goldmedia GmbH & Home Shopping Europe GmbH (Hrsg.). Teleshopping in Deutschland. Wie es funktioniert, wer es nutzt und warum es so erfolgreich ist. (S. 217–219). VISTAS.
- Kurp, M. (2004):** Viacom übernimmt Viva Media AG. Verfügbar unter: http://www.medienmaerkte.de/artikel/unternehmen/042406_viva.html [zuletzt geprüft am 4.3.2007].
- Lachman, J. (2008):** Der Preis ist kalt. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/329201.html?mode=print [zuletzt geprüft am 11.3.2008].
- Lamont, B. T., Williams, R. J. & Hoffman, J. J. (1994):** Performance during "M-Form" reorganization and recovery time: The effects of prior strategy and implementation speed. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 153-166.
- Lantzsch, K. (2005):** Beschaffung und Produktion von Unterhaltungsangeboten in interorganisationalen Netzwerken: Das Beispiel des internationalen Fernsehformathandels., Technische Universität Ilmenau. Verfügbar unter: http://www.tu-ilmenau.de/grimm/uploads/media/Vorlesung_mm3_Formathandel_01.ppt [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- Lantzsch, K., Will, A. (2008):** Der internationale Fernsehformathandel: Akteure, Strategien, Strukturen, Organisationsformen (1. Aufl.). *The business of entertainment*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/552510726.pdf> [zuletzt geprüft am 30.6.2009].
- Lasslop, I., Burmann, C. & Nitschke, A. (2007):** Erfolgsbeurteilung von Events. In O. Nickel (Hrsg.). *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 117–134). München: Vahlen.
- Lau, S. (2007):** Standardisierung und Wettbewerbsstrategien im interaktiven Fernsehen: Cuvillier, E.
- Laux, A. (2007):** Call-in-Fernsehen: 9Live wirft Moderator raus. Verfügbar unter: http://www.focus.de/kultur/medien/call-in-fernsehen_aid_136827.html [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Lehmann, R. (1993):** Kann Diversifikation Wert schaffen? Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich: Bd. 72. Bern: Haupt.
- LeinertConsult. (2006):** Sportwetten in Deutschland, Leinert Consult. Verfügbar unter: <http://www.leinert.com/presse/sportwetten-in-deutschland.html> [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- LeinertConsult. (2009a):** Marktreport Wetten: Definition von Glücksspiel. Verfügbar unter: <http://www.leinert.com/jura/index.htm> [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- LeinertConsult. (2009b):** Marktreport Wetten: Private Wettanbieter. Verfügbar unter: <http://www.leinert.com/private-wettanbieter/index.htm> [zuletzt geprüft am 19.7.2009].

- Lessig, M. (2004):** Vom TED zur mobilen Interaktion. *tendenz - Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien*, 2004 (4/2004), 32-33.
- LIMA Repräsentanz in Deutschland. (2007):** Schlussbericht: Licensing Market 2007: Licensing Market 2007 etabliert sich in München. Verfügbar unter: <http://www.lima-verband.de/limaneu/index.php?mact=News,cntnt01,print,0&cntnt01articleid=3&cntnt01showtemplate=false&cntnt01returnid=53> [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- LIMA Repräsentanz in Deutschland. (2009):** Wir über uns, LIMA Repräsentanz Deutschland. Verfügbar unter: <http://www.lima-verband.de/limaneu/index.php?page=wir-uber-uns> [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- Lindstädt, H. (2006a):** Strategiefindung. *Managementkompass*, 2006 (1/2006), 16-18.
- Lindstädt, H. (2006b):** Wachstum: Die drei Strategien. *Managementkompass*, 2006 (1/2006), 8-10.
- Lindstädt, H., Hauser, R. (2004):** Strategische Wirkungsbereiche des Unternehmens: Spielräume und Integrationsgrenzen erkennen und gestalten. Wiesbaden: Gabler. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/toc/bs/464480906> [zuletzt geprüft am 12.6.2009].
- Löbler, H. (1988):** Diversifikation und Unternehmenserfolg: Diversifikationserfolge u. -risiken bei unterschiedl. Marktstrukturen u. Wettbewerb. *Oikos: Bd. 21*. Wiesbaden: Gabler.
- Lockett, A., Thompson, S. (2001):** The resource-based view and economics. *Journal of Management*, 27 (6), 723.
- Long, D. (2008):** Sky shows red-button ads boost brand buying. *New Media Age*, 12.
- Lubatkin, M., Chatterjee, S. (1991):** The strategy-shareholder relationship: Testing temporal stability across market cycles. *Strategic Management Journal*, 12 (4), 251-270.
- Lückerath, T. (2007a):** Haux: "Sport allein lässt sich nicht refinanzieren": DSF-Chefs im Interview. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/12247/haux_sport_allein_lsst_sich_nicht_refinanzieren [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Lückerath, T. (2007b):** RTL stellt Datingsender Traumpartner.TV ein. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/article/news_12770,00.html [zuletzt geprüft am 2.10.2007].
- Lückerath, T. (2007c):** Sat.1: Erst neues Motto, dann neuer Claim. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/article/news_11280,00.html [zuletzt geprüft am 28.7.2008].
- Lückerath, T. (2008a):** "Arbeit macht frei": Eklat bei ProSieben. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/14375/arbeit_macht_frei_eklat_bei_prosieben [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Lückerath, T. (2008b):** Frank Hoffmann im Interview - "VOX ist um Illusionen ärmer, aber an Erfahrung reicher". Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/16531/vox_ist_um_llusionen_rmer_aber_an_erfahrung_reicher [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Lückerath, T. (2008c):** RTL startet eigenen Prepaid-Tarif RTLmobil. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/17238/rtl_startet_eigenen_prepaidtarif_rtlmobil [zuletzt geprüft am 4.7.2009].

- Lückerath, T. (2008d):** "Stromberg"-Staffel: Erst jetzt gab's grünes Licht. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/18280/4_strombergstaffel_erst_jetzt_gabs_grnes_licht [zuletzt geprüft am 9.7.2009].
- Lückerath, T. (2009):** Der Anachronismus des Claude Schmit. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/19241/der_anachronismus_des_claude_schmit [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Lüdeke, S. (2009):** Aus Premiere wird Sky: Warum Fußball im Fernsehen immer teurer wird. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/sport/fussball/article3900670/Warum-Fussball-im-Fernsehen-immer-teurer-wird.html> [zuletzt geprüft am 8.8.2009].
- Luther, S., Broich, A. (2003):** Diversifikation versus Fokussierung – Strategisches Portfoliomanagement am Beispiel der Bertelsmann AG. In H. Hungenberg & J. Mefert (Hrsg.). Handbuch Strategisches Management. (S. 105–123). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Malik, F. (2000):** Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Managements-Kybernetik evolutionärer Systeme: Haupt Verlag.
- Mantel, U. (2007a):** ProSiebenSat.1-Gruppe organisiert sich um. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/12216/prosiebensat1gruppe_organisiert_sich_um [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Mantel, U. (2007b):** RTL zeigt "Clipfish TV" am Samstagnachmittag. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/12238/rtl_zeigt_clipfish_tv_am_samstagnachmittag [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- Mantel, U. (2007c):** "Schlag den Raab" in 14 Länder verkauft. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/13199/schlag_den_raab_in_14_länder_verkauft [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- Mantel, U. (2007d):** Wie gefährlich sind DVDs für Fernsehsender? Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/13780/wie_gefährlich_sind_dvds_fr_fernsehsender [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- Mantel, U. (2008a):** ARD und ZDF so schlecht, Vox so stark wie nie. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/14028/ard_und_zdf_so_schlecht_vox_so_stark_wie_nie [zuletzt geprüft am 1.7.2009].
- Mantel, U. (2008b):** Call In-Comeback: Sat.1 holt die "Quiz Night" zurück. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/18290/call_incomeback_sat1_holt_die_quiz_night_zurck [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mantel, U. (2008c):** Das Vierte wirft Call-In aus dem Programm. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/15991/das_vierte_wirft_callin_aus_dem_programm [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mantel, U. (2008d):** Der Schmuckkanal meldet Insolvenz an. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/18159/der_schmuckkanal_meldet_insolvenz_an [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mantel, U. (2008e):** kabel eins gründet neue Entwicklungsredaktion. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/16615/kabel_eins_grndet_neue_entwicklungsredaktion [zuletzt geprüft am 3.7.2009].

- Mantel, U. (2008f):** MTV Networks verbannt Call In aus dem Programm. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/17526/mtv_networks_verbannt_call_in_aus_dem_programm [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mantel, U. (2008g):** Premiere muss Abonnenten-Zahlen drastisch korrigieren. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/17946/premiere_muss_abonnentenzahlen_drastisch_korrigieren [zuletzt geprüft am 8.8.2009].
- Mantel, U. (2008h):** Relaunch: "Cliffish" soll näher ans TV rücken. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/17434/relaunch_cliffish_soll_nher_ans_tv_rcken [zuletzt geprüft am 7.4.2009].
- Mantel, U. (2008i):** RTL Interactive holt weitere Tochterfirmen zurück. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/18170/rtl_interactive_holt_weitere_tochterfirmen_zurck [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Mantel, U. (2008j):** Schluss mit Call-In: Sat.1 streicht "Quiz Night". Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/14201/schluss_mit_callin_sat1_streicht_quiz_night [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- Mantel, U. (2008k):** Sex-Werbung im Teletext wird eingeschränkt: Sender reagieren. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/14271/sexwerbung_im_teletext_wird_eingeschnkt [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- Mantel, U. (2008l):** Tele 5 soll Call-In- und Teleshopping-frei werden. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/16954/tele_5_soll_callin_und_teleshoppingfrei_werden [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mantel, U. (2008m):** Umfrage: Doku- schlagen Seriensender im PayTV. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/17515/umfrage_doku_schlagen_seriensender_im_paytv [zuletzt geprüft am 7.3.2009].
- Mantel, U. (2008n):** Vox: Vom Westschienenkanal in die erste Liga. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/14289/vox_vom_westschienenkanal_in_die_erste_liga [zuletzt geprüft am 1.7.2009].
- Marino, K. E. (1996):** Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10 (3), 40-51.
- Markham, J. W. (1974):** Conglomerate enterprise and public policy (2. pr.). Boston: Harvard Univ.
- Markides, C. C. (1995):** Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16 (2), 101-118.
- Markides, C. C., Williamson Peter J. (1996):** Corporate diversification and organisational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 340-367.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Beltz Studium. Weinheim: Beltz-Verl. Verfügbar unter: http://ba-thueringen.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_ID/11998 [zuletzt geprüft am 14.6.2009].
- McDowell, W. (2005):** Issues in Marketing and Branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Hrsg.). *Handbook of Media Management and Economics*. (S. 229–250). New York.

- MECN GmbH. (2006):** Wetten, werben, gewinnen - Wer darf zocken, wer nicht?: Mögliche Regulierungsmodelle und -szenarien für die Zukunft (Präsentation auf den Medientagen München am 20. Oktober 2006). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2006/Oelbermann_Martin.pdf [zuletzt geprüft am 14.7.2009].
- Mediengruppe RTL Deutschland GmbH. (2008):** Industrieholding Aurelius kauft RTL SHOP. Verfügbar unter: http://www.medien-gruppe-rtl.de/de/pub/ueber_uns/presse/i2148_1.cfm [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Mediengruppe RTL Deutschland GmbH. (2009):** Mediengruppe RTL Deutschland. Verfügbar unter: http://www.medien-gruppe-rtl.de/de/pub/ueber_uns/profil.cfm [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- MEDIENTAGE MÜNCHEN. (2008):** Nur Mut: Deutsche Programme wollen US-Serien trotzen. Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/textservice/files/pdf/text_502.pdf [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- Meffert, H. (2000):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf / (9., überarb. und erw. Aufl.). Meffert-Marketing-Edition. Wiesbaden: Gabler.
- Meinzenbach, F. (2007):** TV-Sender suchen Einnahmen jenseits der Werbung. Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_167219.html [zuletzt geprüft am 10.9.2007].
- Meuser, M., Nagel, U. (2006).** Experteninterview. In R. Bohnsack, W. Marotzki & M. Meuser (Hrsg.). Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. 2. Aufl. Opladen: Budrich.
- Meyer, A.-O. (2006):** Call-In Shows – Chance oder Betrug?: Seminararbeit im Telekommunikations- und Rundfunkrecht. Verfügbar unter: http://www.jura.uni-rostock.de/Gersdorf/Seminar/Seminar_WS05_06/Meyer.pdf [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Meyer, A. (1994):** Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele (6., unveränd. Aufl.). München: FGM-Verl.
- Meyer-Lucht, R. (2008):** Allensbach-Analyse: So nutzen die Deutschen Internet, Zeitung und Fernsehen. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,584572,00.html> [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- Michel, A., Shaked, I. (1984):** Does Business Diversification Affect Performance? Financial Management (1972), 13 (4), 18-25.
- Mindshare. (2008):** Der Long Tail des Internets: überbewertet oder erfolgreiche Nische? (Präsentation auf den Medientagen München am 29.10.2008).
- MM MerchandisingMedia GmbH. (2007):** Die „Besten Filme aller Zeiten“ auf 50 DVDs, ProSiebenSat1 Online. Verfügbar unter: <http://www.merchandisingmedia.com/presse/pressemitteilungen/2007/12/11/26428999/> [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- MM MerchandisingMedia GmbH. (2009):** Markenportfolio. Verfügbar unter: <http://www.merchandisingmedia.com/presse/downloads/> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Montgomery, C. A. (1985):** Product-market diversification and market power. Academy of Management Journal, 28 (4), 789-798.

- Montgomery, C. A. (1995):** Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources. In C. A. Montgomery (Hrsg.). Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis. (S. 251–268). Boston: Kluwer Acad. Publ.
- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B. (1988):** Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*, 19 (4), 623-632.
- Mücher, M. (1999):** Fachwörterbuch der Fernsehstudio- und Videotechnik: 4.000 Begriffe und Abkürzungen (13. überarb. u. erw. Aufl.). Hamburg: Mücher.
- Murphy, R. (2007):** ProSiebenSat.1 to focus on synergies in 2008: Interview with Patrick Tilieux, COO, ProSiebenSat.1. *Media Finance*, 2007 (134), 18-19.
- Nahrstedt, W. (1998):** Freizeit-Event und Globalisierung – Der Beitrag des Tourismus zur Entwicklung einer Welt-Kultur. In W. Freyer, D. Meyer & K. Scherhag (Hrsg.). *Events - Wachstumsmarkt im Tourismus? Tagungsband zum 3. Dresdner Tourismussymposium*. (S. 111–122). FIT.
- Nayyar, P. R. (1992):** On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal*, 13 (3), 219-235.
- Negroponte, N. (1995):** Being digital: [zuletzt geprüft am the road map for survival on the information superhighway] (1. publ.). London: Hodder & Stoughton.
- Neumann, J. von, Morgenstern, O. (1967):** Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten (2., unveränd. Aufl.). Würzburg: Physica-Verl.
- Nonnenmacher, J. (2008):** Diversifikationsstrategien von TV-Sendern in der digitalen Welt: Eine vergleichende Analyse der RTL Group S.A. und der ProSiebenSat.1 Media AG: VDM Verlag Dr. Müller.
- n-tv Nachrichtenfernsehen GmbH. (2009):** n-tv Shop. Verfügbar unter: http://shop.n-tv.de/n-tv-shop/gruppe.jsp;jsessionid=774483E1E71C1A58D9A1A53C882702BD?gruppe_id=5 [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- O. V. (2005a):** Blickpunkt Film: Filmstatistik durchleuchtet Auslandserlöse. Verfügbar unter: <http://www.film20.de/aktionen/index.html?c=&subid=7315&db=TEXTS&ID=62> [zuletzt geprüft am 23.7.2009].
- O. V. (2005b):** Klingelton-Werbung: Sender verbannen Crazy Frog und Co - managermagazin.de. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,370779,00.html> [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- O. V. (2005c):** RTL überrundet beim Teletext erstmals die ARD: Privatsender kann Reichweite aber nicht in entsprechende Werbeerlöse ummünzen. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/rtl-ueberrundet-beim-teletext-erstmals-die-ard;844003> [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- O. V. (2005d):** RTL-Flat ohne Laufzeit für 9,90 Euro. Verfügbar unter: <http://www.dsltarife.net/news/485.html> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- O. V. (2006):** TV-Serien auf DVD: Markt boomt weiter. Verfügbar unter: <http://www.n-tv.de/690168.html> [zuletzt geprüft am 8.5.2008].
- O. V. (2007a):** Call-in-Formate in Deutschland deutlich zurückgefahren. Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_217721.html [zuletzt geprüft am 12.7.2009].

- O. V. (2007b):** Fernsehsender RTL hat DSL Zugang eingestellt. Verfügbar unter: http://www.dsl-magazin.de/news/fernsehsender-rtl-hat-dsl-zugang-eingestellt-_21015.html [zuletzt geprüft am 9.10.2007].
- O. V. (2007c):** Jeder zweite Deutsche verschenkt zu Weihnachten CDs und DVDs. Verfügbar unter: <http://www.media-infodienst.de/aktuell/artikel/jeder-zweite-deutsche-verschenkt-zu-weihnachten-cds-und-dvds.html> [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- O. V. (2007d):** N-TV startet Marktplatz im Netz. Verfügbar unter: http://www.horizont.net/aktuell/digital/pages/protected/N-TV-startet-Marktplatz-im-Netz_70649.html [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- O. V. (2007e):** On-Demand-Dienste setzen DVD- und TV-Markt unter Druck. Verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/consumerelectronics/ce-in-zahlen/248829> [zuletzt geprüft am 7.3.2008].
- O. V. (2007f):** ProSiebenSat.1 nimmt für SBS-Übernahme Schulden in Kauf. Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/prosiebensat-1-nimmt-fuer-sbs-uebernahme-schulden-in-kauf-244746> [zuletzt geprüft am 7.2.2009].
- O. V. (2007g):** SBS-Übernahme: ProSieben.Sat1 wird Nummer 2 in Europa. Verfügbar unter: http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/sbs-uebernahme_aid_64609.html [zuletzt geprüft am 7.2.2009].
- O. V. (2007h):** TV-Serien beflügeln DVD-Markt. Verfügbar unter: <http://www.media-infodienst.de/aktuell/artikel/tv-serien-befluegeln-dvd-markt.html> [zuletzt geprüft am 7.6.2009].
- O. V. (2007i):** TV-Serien im Kommen. Blickpunkt:Film, 2007 (19/07), 44.
- O. V. (2008a):** Biernat pfeift Amis zurück: ABC soll Formatklau unterstützt haben, Blickpunkt:Film. Verfügbar unter: <http://www.grundy-le.de/images/pdf/presse/2008-08-21%20-%20BlickpunktFilm.pdf> [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- O. V. (2008b):** Eine Milliarde für Online-Werbung. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-internet/eine-milliarde-fuer-online-werbung;1373742> [zuletzt geprüft am 7.4.2009].
- O. V. (2008c):** Gericht bestätigt erneut bundesweite Bedeutung von DDR-Lizenzen für Sportwetten, finanznachrichten.de name=DC.publisher. Verfügbar unter: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2008-10/11955194-gericht-bestaetigt-erneut-bundesweite-bedeutung-von-ddr-lizenzen-fuer-sportwetten-bwin-wichtige-einordnung-zu-behoerdenvorgehen-und-schadenersatzan-007.htm> [zuletzt geprüft am 21.7.2009].
- O. V. (2008d):** Großbritannien ist TV-Exportweltmeister. Verfügbar unter: <http://www.medienhandbuch.de/news/grossbritannien-ist-tv-exportweltmeister-17940.html> [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- O. V. (2008e):** Interview: Homeshoppingmarkt wird sich neu gestalten. Verfügbar unter: http://www.digitalfernsehen.de/news/news_356704.html [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- O. V. (2008f):** Onlinewerbung überwindet 2007 die Milliardengrenze - Medien+Internet. Verfügbar unter: http://forum.ftd.de/technik/medien_internet/Onlinewerbung%20Milliardengrenze/303732.html [zuletzt geprüft am 7.4.2009].

- O. V. (2008g):** Pro Sieben Sat 1: Peter Christmann muss gehen. Verfügbar unter: http://www.horizont.net/aktuell/leute/pages/protected/Pro-Sieben-Sat-1-Peter-Christmann-muss-gehen_75964.html [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- O. V. (2008h):** RTL interactive: Marc Schröder neuer Geschäftsführer. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/s/RubF36E5361491F4CD9953863A0D5A760BC/Doc~EB7192CFB598B4506A385DF5C89CC96E6~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [zuletzt geprüft am 2.5.2009].
- O. V. (2008i):** RTL: Einstieg in griechischen Fernsehmarkt. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,579878,00.html> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- O. V. (2008j):** Setzen, sechs! Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,558864,00.html> [zuletzt geprüft am 2.2.2009].
- O. V. (2008k):** SevenOne übernimmt Eurosport-Teletext. Verfügbar unter: <http://www.inside-digital.de/news/10288.html> [zuletzt geprüft am 12.3.2009].
- O. V. (2008l):** Stromberg: Kinofilm kommt 2009. Verfügbar unter: <http://www.filmstarts.de/nachrichten/133630-Stromberg-Kinofilm-kommt-2009.html> [zuletzt geprüft am 10.10.2008].
- O. V. (2009a):** Erfolgsgarant Deutschland: Google meldet Gewinnsprung. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/753/465345/text> [zuletzt geprüft am 22.6.2009].
- O. V. (2009b):** Pro Sieben Sat 1 verkauft Billiger.de an Verlagskonsortium. Verfügbar unter: http://www.horizont.net/aktuell/digital/pages/protected/Pro-Sieben-Sat-1-verkauft-Billiger.de-an-Verlagskonsortium_82512.html [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- O. V. (2009c):** RTL Newmedia: Constantin Lange übernimmt. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,241035,00.html> [zuletzt geprüft am 3.7.2009].
- O. V. (2009d):** Videoload feiert Marktführerschaft bei Video on Demand. Verfügbar unter: <http://www.heise.de/newsticker/Videoload-feiert-Marktfuehrerschaft-bei-Video-on-Demand--/meldung/134049> [zuletzt geprüft am 4.4.2009].
- Ohler, A., Ottomeier, M. (2008):** Ifa 2008: Geschäft mit Blu-ray-Spielern läuft an. Verfügbar unter: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Ifa_2008_Gesch%E4ft_mit_Blu_ray_Spielern_1%E4uft_an/406977.html [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- Ondarza, P. von, Schlüter, P. & Löbbecke, A. von. (2007):** Video on Demand (VOD): Informationen und Empfehlungen für Marktteilnehmer. Norderstedt: Books on Demand. Verfügbar unter: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3011988&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm [zuletzt geprüft am 6.6.2009].
- Online-Vermarkterkreis (OVK). (2008):** OVK Online- Report 2008/02: Zahlen und Trends im Überblick.
- Ott, K. (2008):** Strenge Auflagen für TV-Gewinnspiele – Reizen und geizen. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/397/448131/text/> [zuletzt geprüft am 12.7.2009].

- Otten, C. (2008):** EU kratzt am Lotto-Monopol. Verfügbar unter: http://www.focus.de/finanzen/news/marktplatz-eu-kratzt-am-lotto-monopol_aid_333161.html [zuletzt geprüft am 22.7.2009].
- Owen, B. Manning, Beebe, J. Howard & Manning, W. Graham. (1974):** Television economics. Lexington: Heath.
- Palepu, K. (1985):** Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. (Band 6, S. 239–255).
- Palich, L. E., Cardinal, L. B. & Miller, C. C. (2000):** Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2), 155-174.
- Pauli, H. (2006):** DVD-MARKT: Boom, Boom – Bang, Bang. Verfügbar unter: http://www.focus.de/kultur/medien/dvd-markt-boom-boom-und150-bang-bang_aid_215449.html [zuletzt geprüft am 8.7.2009].
- Pearse, J. (2008):** Don't give up on the red button just yet. *New Media Age*, S. 14.
- Pellikan, L. (2007):** Lahmer Faustkeil. *W & V*, 2007 (26/2007), 54-55.
- Penrose, E. Tilton. (1959):** The theory of the growth of the firm (1. print.). Oxford: Blackwell.
- Picard, R. G. (1996):** The Rise and Fall of Communication Empires. *Journal of Media Economics*, 9 (4), 23.
- Picard, R. G., Rimmer, T. (1999):** Weathering A Recession: Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies. *Journal of Media Economics*, 12 (1), 1.
- Porter, M. E. (1984):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen u. Konkurrenten = (Competitive strategy) (2., durchges. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Porter, M. E. (1990):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (6. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Preuschat, A. (2007):** ProSiebenSat.1 wird profitabler. Verfügbar unter: http://www.finanzen.net/nachricht/UPDATE2_ProSiebenSat_1_wird_profitabler_575691 [zuletzt geprüft am 7.3.2009].
- PricewaterhouseCoopers AG. (2007):** German entertainment and media outlook 2007-2011: Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes. Frankfurt: Fachverl. Moderne Wirtschaft.
- Pricken, M. (2005):** Kribbeln im Kopf: Kreativitätstechniken & Brain-Tools für Werbung & Design / (2. Softcover-Ausg.). Mainz: Schmidt.
- Proff, H. (2002):** Konsistente Gesamtunternehmensstrategien (1. Aufl.). Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2004):** WE LOVE wird eigenständige Lifestyle-Marke, ProSiebenSat1 Online. Verfügbar unter: <http://www.prosiebensat1.de/pressezentrum/prosieben/2004/07/14/11580/index.php> [zuletzt geprüft am 5.7.2009].

- ProSiebenSat.1 Media AG. (2005):** O2 und ProSiebenSat.1 bringen WE LOVE TO ENTERTAIN YOU-Handy ab 15. November in den Handel / Strategische Kooperation zur Entwicklung von mobilem TV. Verfügbar unter: <http://www.prosiebensat1.de/pressezentrum/sevenoneintermedia/2005/11/09/19852/> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2007a):** 9Live setzt Internationalisierungs-Kurs fort und etabliert neue Sendermarke „NEUN TV“. Verfügbar unter: <http://www.pro7sat1.com/pressezentrum/9live/2007/08/02/25906> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2007b):** Diversifikation am Beispiel Germany's next Topmodel, ProSiebenSat1 Online. Verfügbar unter: <http://www.prosiebensat1.de/pressezentrum/prosiebensat1mediaag/2007/05/x02666/index.php> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2008):** Starwatch Music erzielte 2007 stärkstes Wachstum aller Labels in Deutschland nach Marktanteilen, ProSiebenSat1 Online. Verfügbar unter: <http://www.pro7sat1.com/pressezentrum/merchandisingmedia/2008/1/x03360/index.php> [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2009a):** Geschäftsbericht 2008.
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2009b):** Präsentation zur Bilanzpressekonferenz: Geschäftsjahr 2008.
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2009c):** Segmente: 9Live Deutschland, ProSiebenSat1 Online. Verfügbar unter: http://www.prosiebensat1.de/aktivitaeten/segmente/diversification/transaction_tv/germany/9live [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2009d):** Strategie. Verfügbar unter: <http://www.prosiebensat1.de/unternehmen/strategie> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2009e):** WE LOVE - Shop 2008, ProSieben Online. Verfügbar unter: http://www.prosieben.de/lifestyle_magazine/we_love/shop [zuletzt geprüft am 5.7.2009].
- Quitau, J. (2007):** Staatliches Wettmonopol – ohne ökonomische Legitimation. Verfügbar unter: http://www.fussball-oekonomie.de/Texte/Aufsaeetze/Monopol_WiSt.pdf [zuletzt geprüft am 12.7.2009].
- Quotenmeter GmbH. (2008):** Marktanteile deutscher Free-TV-Sender. Verfügbar unter: <http://www.quotenmeter.de/cms/?p1=c&p2=28&p3=> [zuletzt geprüft am 22.4.2009].
- Ramanujam, V., Varadarajan, P. (1989):** Reasearch on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10 (6), 523-551.
- Ramme, G. (2005):** Strategien von TV-Unternehmen in konvergierenden Märkten: Optionen und ihre Bewertung / (1. Aufl.). *Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement: Bd. 11*. Baden-Baden: Nomos.
- Rasche, C. (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

- Rave, C. (2003):** Karrieren im Fernsehen "Dieses Auf und Ab gehört zum Job". Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolgsgeld/artikel/815/11804> [zuletzt geprüft am 3.3.2007].
- Reichert, J. (2006):** Sportwetten in Deutschland: Hoher Einsatz gegen freie Märkte. Verfügbar unter: <http://www.patrioplus.com/pdf/Sportwetten%20in%20Deutschland.pdf> [zuletzt geprüft am 14.7.2009].
- Reichert, R. (1984):** Entwurf und Bewertung von Strategien. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften: Bd. 37. München: Planungs- und Organisationswiss. Schriften.
- Reinhardt, U. (2007):** Vom Kulturevent zur Eventkultur. In O. Nickel (Hrsg.). Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 301–308). München: Vahlen.
- Reitz, B. (2007):** Die Web-Strategien der Fernsehsender. W & V, 2007 (39/2007), 76–77.
- RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG. (2009a):** Alles über TOGGO mobile. Verfügbar unter: http://www.toggo-mobile.de/infos_allesuebertoggo.php [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG. (2009b):** Claude Schmit. Verfügbar unter: <http://www.superrtl.de/JobundKarriere/SUPERRTLIntern/ClaudeSchmit/tabid/573/Default.aspx> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG. (2009c):** Super RTL Intern. Verfügbar unter: <http://www.superrtl.de/SUPERRTLIntern/tabid/56/Default.aspx> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- RTL Group. (2009a):** Annual Report 2008.
- RTL Group. (2009b):** RTL Group – At a glance. Verfügbar unter: <http://www.rtlgroup.com/www/htm/ataglace.aspx> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- RTL Television. (2002):** Wechsel bei RTL NEWMEDIA. Verfügbar unter: <http://www.rtl-television.de/4461.html> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Rubin, P. H. (1973):** The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81 (4), 936.
- Rumelt, R. P. (1974):** Strategy, structure, and economic performance. Boston: Div. of Research Grad. School of Business Administration Harvard Univ.
- Rumelt, R. P. (1982):** Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3 (4), 359–369.
- Sal.Oppenheim. (2008):** Media/Internet: Structural and economic risks for traditional media. Köln
- Schäfer, R. (2005):** Teleshopping: Eine modernen Form des Einkaufens. In Goldmedia GmbH & Home Shopping Europe GmbH (Hrsg.). Teleshopping in Deutschland. Wie es funktioniert, wer es nutzt und warum es so erfolgreich ist. (S. 38–39). VISTAS.
- Schawinski, R. (2007):** Die TV-Falle: Vom Sendungsbewusstsein zum Fernsehgeschäft: Kein & Aber.

- Scherhag, K. (1998):** Events – eine Chance für die Tourismuswirtschaft? In W. Freyer, D. Meyer & K. Scherhag (Hrsg.). Events – Wachstumsmarkt im Tourismus? Tagungsband zum 3. Dresdner Tourismussymposium. (S. 83–100). FIT.
- Schertz, C. (1997):** Merchandising: Rechtsgrundlagen und Rechtspraxis /. München: Beck.
- Schikora, C., Kieswetter, W. (2007):** Geschäftsmodelle im MobileTV. In C. Werner & C. Schikora (Hrsg.). Handbuchreihe des internationalen Hochschulverbunds My Campus: . Handbuch Medienmanagement. Geschäftsmodelle im TV, Hörfunk, Print und Internet. (S. 78–99). München: Utz.
- Schlautmann, C. (2008):** Internet überholt den Katalog. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/internet-ueberholt-den-katalog;2081815> [zuletzt geprüft am 11.7.2009].
- Schmerer, K. (2008):** IDF: Intel-Chip ermöglicht Internet auf TV. Verfügbar unter: http://www.zdnet.de/news/digitale_wirtschaft_internet_ebusiness_idf_intel_chip_er_moeglicht_internet_auf_tv_story-39002364-39195121-1.htm [zuletzt geprüft am 22.7.2009].
- Schmid, M., Veer, C. (2006):** Online Betting & Gambling 2010. Marktpotenziale für Online-Glücksspiele in Deutschland, Österreich und der Schweiz. (2006)
- Scholz, R., Weidemann, C. (2007):** Das Monopol der Bundesländer für Veranstaltung und Vermittlung von Sportwetten und anderen Glücksspielen am Maßstab des Grundgesetzes und des EG-Vertrages: Rechtsgutachten zum Entwurf vom 14. Dezember 2006 eines Staatsvertrages zum Glücksspielwesen in Deutschland. Verfügbar unter: http://www.bundesliga.de/media/native/dfl/dfl-statuten_und_regeln/gutachtenwetten070216.pdf [zuletzt geprüft am 17.7.2009].
- Schrag, W. (2007):** Medienlandschaft Deutschland: UVK.
- Schreyögg, G. (1984):** Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin: de Gruyter.
- Schröder, J. (2007a):** "Ein sehr gesunder Mix". kressreport, 2007 (15/07), 41. Interview mit RTL-Geschäftsführerin Anke Schäferkordt
- Schröder, J. (2007b):** "Entwicklungsbudgets sind größer". kressreport, 2007 (14/07), 31. Interview mit Sat.1-Geschäftsführer Matthias Alberti
- Schröder, J. (2007c):** "Überschaubare Zahl von Baustellen". kressreport, 2007 (14/07), 29. Interview mit ProSieben-Geschäftsführer Andreas Bartl
- Schubert, M. (2009):** Lieblinge der Redaktion: Multimedia-Apps für das iPhone. Verfügbar unter: <http://www.netzwelt.de/news/80157-lieblinge-redaktion-multimedia-apps-iphone.html> [zuletzt geprüft am 16.7.2009].
- Schulze, E.-M. (1998):** Kreativität im Event Management. In W. Freyer, D. Meyer & K. Scherhag (Hrsg.). Events – Wachstumsmarkt im Tourismus? Tagungsband zum 3. Dresdner Tourismussymposium. (S. 207–212). FIT.
- Schulze, G. (2007):** Die Zukunft der Erlebnisgesellschaft. In O. Nickel (Hrsg.). Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 309–320). München: Vahlen.

- Schwalbach, J. (1987):** Diversifizierung, Risiko und Erfolg industrieller Unternehmen. Koblenz
- SevenOne Interactive GmbH. (2008a):** Werbung im Teletext: Basispräsentation 2008. Unterföhring
- SevenOne Interactive GmbH. (2008b):** Unschätzbar - Teletext Planungsdaten 2008. Verfügbar unter: http://www.sevenoneinteractive.net/downloads/pods/pID4159792d66b1b6.58794939/Teletext_Planungsdaten_2008_Deutsch.pdf [zuletzt geprüft am 24.1.2009].
- SevenOne Intermedia GmbH. (2008):** Games. Verfügbar unter: <http://www.sevenoneintermedia.de/aktivitaeten/games> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Intermedia GmbH. (2009a):** Das große Finale in der Köln Arena. Verfügbar unter: http://www.prosieben.de/lifestyle_magazine/germanys_next_topmodel_staffel4/artikel/62526 [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Intermedia GmbH. (2009b):** Die Spiele-Flatrate auf Sat1Spiele.de. Verfügbar unter: <http://spieleflatrate.sat1.de/MetaGame/offre.jsp> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Intermedia GmbH. (2009c):** Mobile Welten von ProSiebenSat.1. Verfügbar unter: <http://www.sevenoneintermedia.de/aktivitaeten/mobileservices> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Media GmbH. (2002):** Media ABC: Das kompakte Nachschlagewerk (8. überarbeitete Auflage). Unterföhring
- SevenOne Media GmbH. (2009a):** iTExT – Mit einem Tastendruck zum Werbeerfolg! Verfügbar unter: <http://www.sevenoneinteractive.de/index.php?id=180> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Media GmbH. (2009b):** ProSiebenSat.1-Networld – Unsere starken Marken im Netz. Verfügbar unter: <http://www.sevenoneinteractive.de/portfolio.html> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenOne Media GmbH. (2009c):** Teletext-Werbung bringt's. Verfügbar unter: <http://www.sevenoneinteractive.de/index.php?id=116> [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- SevenSenses GmbH. (2009):** Über ProSiebenSat.1 Mobile. Verfügbar unter: http://www.sevensenses.de/mobile_tv [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Sewczyk, J. (2002):** Online aus der Sicht eines kommerziellen Anbieters: Das Beispiel RTL NEWMEDIA. Media Perspektiven, 2002 (3/2002), 115-116.
- Sharma, A., Kesner, I. F. (1996):** Diversification entry: Some ex ante explanations for postentry survival and growth. Academy of Management Journal, 39 (3), 635-677.
- Siegert, G. (2000):** Medienmanagement als Marketingmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.). Grundlagen des Medienmanagements. (S. 173–195). München: Fink.
- Silverman, B. S. (1999):** Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. Management Science, 45 (8), 1109-1124.

- Singh, H., Montgomery, C. A. (1987):** Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8 (4), 377-386.
- Sjurts, I. (2005):** Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/toc/bs/464481139> [zuletzt geprüft am 3.4.2009].
- Solon Management Consulting GmbH & Co. KG. (2007):** Mobile Media - Wann kommt der Durchbruch? (Präsentation auf den Medientagen am 7. November 2007). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2007/Roeper_Henning.pdf [zuletzt geprüft am 12.3.2009].
- Solon Management Consulting GmbH & Co. KG. (2008):** Mobile TV - Wann kommt der Durchbruch? (Präsentation auf den Medientagen München am 29. Oktober 2008). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv/2008/Roeper_Henning.pdf [zuletzt geprüft am 24.7.2009].
- Spindler, H.-J. (1988):** Risiko- und Renditeeffekte der Diversifikation in Konjunkturkrisen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58 (8), 858-875.
- Städele, K. (2008a):** Beachtliche Reichweite. *W & V*, 2008 (26/2008), 6.
- Städele, K. (2008b):** Erfolgsregeln für Mobile TV. *W & V*, 2008 (36/2008), 64.
- Stark, B. (2006):** Fernsehen in digitalen Medienumgebungen: Eine empirische Analyse des Zuschauerhaltens. *Medien-Skripten*: Bd. 46. München: Fischer. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/40CAD269276B82B6C12571400046B0CB/13423393> [zuletzt geprüft am 7.6.2009].
- Stehr, C. (2007):** Neue Spielregeln: Der neue Glücksspielstaatsvertrag, Westdeutscher Rundfunk. Verfügbar unter: <http://www.wdr.de/themen/politik/deutschland/lottogesetz/071227.jhtml> [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Stephan, M. (2005):** Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment. *Journal of Media Economics*, 18 (2), 85-103.
- Stoelzel, T. (2008):** "Mehr Blockbuster". *WirtschaftsWoche*, 2008 (33), 13.
- Stöver, H. (2006):** Glücksspiele in Deutschland: Eine repräsentative Untersuchung zur Teilhabe und Problemlage des Spielens um Geld. Bremen. Verfügbar unter: http://www.gluecksspielsucht.de/materialien/untersuchungen_glinde_BISDRO.pdf [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Television Research Partnership. (2008):** Rights of Passage 2007. Verfügbar unter: http://www.pact.co.uk/uploads/file_bank/RightsofPassage2.pdf [zuletzt geprüft am 7.6.2009].
- Television Research Partnership, Colwell, T. & Price, D. (2005):** Rights of Passage. *British Television in the global Market*. London
- Tholl, G., dpa. (2007):** TV-Serien kurbeln DVD-Markt an. Verfügbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/medien-news/TV-Serien-DVD-Fernsehen;art15532,2422884> [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Turecek, O., Bärner, H. & Roters, G. (2007):** Videomarkt und Videonutzung 2006. *Media Perspektiven*, 2007 (7/2007), 345-352.

- Uhl, C. (2007):** Erlösoptimierung im Free-TV: Ziele, Ansätze und Probleme: VDM Verlag Dr. Müller.
- Urbe, W. (2005a):** Deutsche Show-Produzenten wollen nicht mehr abkupfern. Verfügbar unter: http://www.welt.de/print-welt/article632064/Deutsche_Show-Produzenten_wollen_nicht_mehr_abkupfern.html?print=yes [zuletzt geprüft am 3.3.2007].
- Urbe, W. (2005b):** Nur noch echte Originale, taz, die tageszeitung. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/pt/2005/04/13/a0191.1/text> [zuletzt geprüft am 3.3.2007].
- van Eimeren, B., Frees, B. (2008):** Bewegtbildnutzung im Internet. Media Perspektiven, 2008 (7/2008), 350-355. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2008
- van Kranenburg, H., Cloudt, M. & Hagedoorn, J. (2001):** An Exploratory Study of Recent Trends in the Diversification of Dutch Publishing Companies in the Multimedia and Information Industries. International Studies of Management & Organisation, 31 (1), 64-86.
- van Kranenburg, H., Hagedoorn, J. & Pennings, J. (2004):** Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry. Journal of Media Economics, 17 (2), 87-104.
- Varadarajan, P. Rajan, Ramanujam, V. (1987):** Diversification and performance: A re-examination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. Academy of Management Journal, 30 (3), 380-393.
- Varis, T. (1996):** Internationaler Programmmarkt für Fernsehsendungen. In Hans-Bredow-Institut (Hrsg.). Internationales Handbuch für Rund-/Hörfunk und Fernsehen. 1996/97. (S. 11–18). Nomos.
- Verband der Filmverleiher e.V. (2007):** Digitalisierung als einzigartige Chance der Kinowirtschaft: VdF-Memorandum. Verfügbar unter: http://www.vdfkino.de/presse/pdf/VDF-Digitalisierung_als_einzige_Chance.pdf [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Voigt, K.-I. (1993) :** Strategische Unternehmensplanung: Grundlagen - Konzepte - Anwendung. Edition internationale betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden: Gabler.
- Voß, J. (2007):** Handy-Serie der Ufa: "Kill your darling" startet im Herbst. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/9140/handyserie_der_ufa_kill_your_darling_startet_im_herbst [zuletzt geprüft am 6.6.2009].
- Voß, J. (2008a):** Endemol will in internationalen Vertriebsmarkt einsteigen. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/17424/endemol_will_in_internationalen_vertriebsmarkt_einsteigen [zuletzt geprüft am 6.6.2009].
- Voß, J. (2008b):** Entwurf für Call-In-Regeln öffentlich einsehbar. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/18234/entwurf_fr_callinregeln_ffentlich_einsehbar [zuletzt geprüft am 19.7.2009].
- Voß, J. (2008c):** Schäferkordt: Zuschauer wollen keine Innovation. Verfügbar unter: http://www.dwld.de/story/15348/schferkordt_zuschauer_wollen_keine_innovation [zuletzt geprüft am 19.7.2009].

- Voß, J. (2008d):** Umstrittenes "Money Express" ist TV-Geschichte. Verfügbar unter: http://www.dwdl.de/story/17911/umstrittenes_money_express_ist_tvgeschichte [zuletzt geprüft am 16.7.2009].
- Weber, Y. (1996):** Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49 (9), 1081-1202.
- Weil, S. (2003):** Digital Cinema: Implikationen für bestehende und neue Marktteilnehmer der Kinobranche durch den Einsatz der Digitaltechnik in der Filmdistribution. Verfügbar unter: http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2005/456/pdf/Digital_Cinema.pdf [zuletzt geprüft am 15.7.2009].
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (1999):** Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Gabler. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/du/services/agi/C1EB1EF6C294A078C1256D48002512B7/420000058231> [zuletzt geprüft am 13.7.2009].
- Wengenroth, K. (2006):** Neue Erlösformen im deutschen Fernsehen: Entwicklung und Zukunft der Fernsehfinanzierung: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wernerfelt, B., Montgomery, C. A. (1986):** What is an attractive industry? *Management Science*, 32 (10), 1223-1230.
- Wernerfelt, B., Montgomery, C. A. (1988):** Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance. *American Economic Review*, 78 (1), 246.
- Weston, J. Fred, Mansinghka, S. K. (1971):** Tests of the efficiency performance of conglomerate firms. *Journal of Finance*, 26 (4), 919-936.
- Wied-Nebbeling, S. (1994):** Markt- und Preistheorie (2., verb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Wiegand, A. (2006):** Teleshopping & E-Commerce: Perspektiven für zwei Milliardenmärkte (Präsentation auf den Medientagen München am 19. Oktober 2006). Verfügbar unter: http://www.medientage.de/mediathek/archiv_mediathek/archiv_mediathek_overview.html?archiv=623&titel=teleshopping [zuletzt geprüft am 10.7.2009].
- Wikipedia. (2009a):** Affiliate (Partnerprogramm). Verfügbar unter: [http://de.wikipedia.org/wiki/Affiliate_\(Partnerprogramm\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Affiliate_(Partnerprogramm)) [zuletzt geprüft am 4.4.2009].
- Wikipedia. (2009b):** Conditional-Access-Module. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Conditional-Access-Module> [zuletzt geprüft am 7.3.2009].
- Wikipedia. (2009c):** DVD-Authoring. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/DVD-Authoring> [zuletzt geprüft am 7.7.2009].
- Wikipedia. (2009d):** . Gerhard Zeiler. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Gerhard_Zeiler [zuletzt geprüft am 2.5.2009].
- Wikipedia. (2009e):** Germany's Next Topmodel. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Germany%E2%80%99s_Next_Topmodel [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Wikipedia. (2009f):** Jetix. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Jetix> [zuletzt geprüft am 9.7.2009].

- Wikipedia. (2009g):** Leo Kirch. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Leo_Kirch#Filmrechteh.C3.A4ndler [zuletzt geprüft am 6.7.2009].
- Wikipedia. (2009h):** Mobilfunkgesellschaft. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mobilfunkgesellschaft> [zuletzt geprüft am 4.7.2009].
- Wikipedia. (2009i):** Mobisode. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mobisode> [zuletzt geprüft am 3.6.2009].
- Wikipedia. (2009j):** n-tv. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/N-tv> [zuletzt geprüft am 6.6.2009].
- Wikipedia. (2009k):** Opt-in. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Opt-In> [zuletzt geprüft am 12.3.2009].
- Wikipedia. (2009l):** Passion (Fernsehsender). Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/RTL_Passion [zuletzt geprüft am 23.6.2009].
- Wikipedia. (2009m):** RTL Group. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/RTL_Group [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Wikipedia. (2009n):** RTL Television. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/RTL_Television [zuletzt geprüft am 2.7.2009].
- Wikipedia. (2009o):** Url. Verfügbar unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Url> [zuletzt geprüft am 15.3.2009].
- Wilde, K. D. (1989):** Bewertung von Produkt-Markt-Strategien: Theorie und Methoden. Betriebswirtschaftliche Schriften: Bd. 127. Berlin: Duncker & Humblot.
- Winkelmann, B. (2008):** Konvergenz von Mobilfunk- und Internetdiensten: Auswirkungen auf Wertschöpfungskette und Geschäftsmodelle des Mobilfunks. Köln: Inst. für Rundfunkökonomie. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/zbw/570148669.pdf> [zuletzt geprüft am 18.6.2009].
- Winter, M.-A. (2008):** Das iPhone 3G und die Konkurrenten im Vergleich: Wenn man Apple mit Birnen vergleicht, bleibt alles Geschmackssache. Verfügbar unter: <http://www.teltarif.de/arch/2008/kw27/s30462.html> [zuletzt geprüft am 7.5.2009].
- Wirtz, B. W. (2006):** Medien- und Internetmanagement (5., überarb. Aufl.). Gabler-Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler. Verfügbar unter: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2606616&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm [zuletzt geprüft am 14.6.2009].
- Wolf, M. (2006):** Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter: Eine empirische Analyse externer und interner Erfolgspotentiale. Medien Skripten: Bd. 47. München: Fischer. Verfügbar unter: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2837292&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm [zuletzt geprüft am 21.7.2009].
- Wolff, P.-E. (2006):** TV Markenmanagement: Strategische und operative Markenführung - mit Sender-Fallstudien. München: Fischer.
- Yin, R. K. (1981):** The Case Study Crisis: Some Answers. Administrative Science Quarterly, 26 (1), 58-65.
- Zangemeister, C. (1971):** Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen (2. Aufl.). München: Wittemann.

- Zanger, C. (2007):** Eventmarketing als Kommunikationsinstrument - Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis. In O. Nickel (Hrsg.). Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2., vollst. überarb. Aufl. (S. 3–16). München: Vahlen.
- Zarges, T. (2007a):** Anke Schäferkordt. kressreport, 2007 (15/07), 11.
- Zarges, T. (2007b):** Doppelpremiere mit „IT Crowd“. kressreport, 2007, 25.
- Zarges, T. (2008):** Virtueller TV-Sender mit 100 Mio. Abrufen. kressreport, 2008 (18/08), 24-27.
- Zarges, T. (2009):** Claude Schmit - „Wir sind noch nicht am Zenit angelangt“. kressreport, 2009 (3/2009), 45-46.
- ZenithOptimedia. (2008):** Advertising Expenditure Forecasts: October 2008.

LEBENS LAUF SEBASTIAN WEIL

[Daten gelöscht]

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Erlösdiversifizierung privater deutscher Free-TV-Unternehmen. Im Zentrum stehen dabei die Entwicklung eines Nutzwerttheorie-basierten Modells zur Bestimmung attraktiver Diversifikationsfelder und dessen empirische Überprüfung. Zur Modellbildung werden sowohl der market-based als auch der resource-based View des strategischen Managements berücksichtigt und methodisch integriert. Zunächst werden anhand von Fallstudien der Mediengruppe RTL Deutschland und der ProSiebenSat.1 Media AG der strategische Optionsraum bestehend aus 15 Diversifizierungsmärkten identifiziert und die Kernressourcen deutscher Free-TV-Unternehmen untersucht. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird das sogenannte COAT-Diversifizierungsmodell als Rahmenmodell für die Planung und Bewertung von Diversifizierungsstrategien entworfen (COAT = Online Content Distribution, Offline Activities und Add-On Services/ Transaction TV). Durch eine ausführliche Befragung von 26 hochrangigen Managern, Senderchefs und Branchenbeobachtern der deutschen TV-Industrie wird das entworfene Modell überprüft und die Attraktivität der identifizierten Diversifizierungsmärkte ermittelt. Im Zentrum des Modells und der Expertenbefragung steht die Durchführung einer Nutzwertanalyse, anhand derer zum einen die Marktattraktivität der verschiedenen Diversifizierungsmärkte ermittelt wird (market-based View), und zum anderen die Bedeutung der Kernressourcen eines Free-TV-Unternehmens in den verschiedenen Diversifizierungsmärkten untersucht wird (resource-based View). Hierzu werden für beide Dimensionen entsprechende Subkriterien definiert und eine Nutzwertbewertung für jedes Kriterium in jedem der 15 Märkte vorgenommen. Aus den ermittelten Teilnutzwerten können für jeden untersuchten Markt ein übergreifender marktorientierter Nutzwert N_M und ein ressourcenorientierter Nutzwert N_R ermittelt werden. Im Resultat lässt sich ein Nutzwert-Portfolio aufspannen, in dem die 15 Diversifizierungsmärkte entsprechend ihrer ressourcen- und marktorientierten Nutzwertkombinationen in vier Gruppen kategorisiert werden: Diversifizierungsmärkte mit 1) sehr hoher Attraktivität, 2) hoher Marktchance, 3) hoher Opportunität oder 4) geringer Attraktivität. Abschließend werden erste Normstrategien für die einzelnen Diversifizierungskategorien abgeleitet und die Eignung des COAT-Diversifizierungsmodells für die strategische Planung analysiert.