

**Oliver W. Schusser**

**Wertschöpfungskette und Wertschöpfungssystem  
des deutschen Fernsehmarktes**

# Inhalt

<b>Gliederungsübersicht</b> .....	I
<b>Gliederung</b> .....	III
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>I. Einführung</b> .....	1
1. Strategische Herausforderungen des deutschen Fernsehmarktes.....	1
2. Zielsetzung der Arbeit.....	3
3. Vorgehensweise und Abgrenzung.....	3
<b>II. Ziel- und Umweltsystem als Grundlagen strategischer Planung im Fernsehgeschäft</b> .....	7
1. Rahmenbedingungen des deutschen Fernsehmarktes.....	7
1.1. Historische Entwicklung.....	7
1.2. Rechtliche Grundlagen.....	9
1.3. Soziale, technologische, ökonomische und politische Rahmenbedingungen (STEP-Analyse).....	15
2. Das Zielsystem von TV-Sendern.....	23
<b>III. Wertschöpfungskette und Wertschöpfungs-system</b> .....	29
1. Grundlagen der strategischen Planung.....	29
1.1. Der Strategiebegriff.....	29
1.2. Dimensionen des strategischen Managements.....	31
1.3. Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung im Überblick.....	34
2. Die Wertschöpfungskette als theoretischer Bezugsrahmen.....	38
2.1. Der Begriff der Wertschöpfung.....	38
2.1.1. Wert und Wertschöpfung.....	38
2.1.2. Arten der Wertschöpfung.....	41
2.2. Forschungsstand der Wertschöpfungskette.....	43

2.3. Unterschiede zwischen Wertschöpfungskette und Wertkette ...	49
2.4. Kritik am Konzept der Wertschöpfungskette .....	55
<b>3. Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungssystem .....</b>	<b>58</b>
3.1. Erweiterung der Wertschöpfungskette .....	58
3.1.1. Wertschöpfungsnetz .....	59
3.1.2. Wertschöpfungsmatrix .....	62
3.2. Anwendungsweise des Wertschöpfungssystems .....	67
3.3. Generierung von Strategieoptionen und Handlungs- alternativen aus dem Wertschöpfungssystem .....	70
<b>IV. Anwendung des Wertschöpfungssystems auf den deutschen Fernsehmarkt .....</b>	<b>79</b>
1. Das Wertschöpfungssystem des deutschen TV-Marktes .....	79
1.1. Die Wertschöpfungskette von TV-Sendern .....	79
1.2. Das komplexe Wertschöpfungsnetz der TV-Branche .....	85
1.3. Die Wertschöpfung aus Sicht der Zuschauer .....	94
1.3.1. Das Fernsehverhalten in Deutschland .....	94
1.3.1.1. Fernsehverfügbarkeit .....	95
1.3.1.2. Fernsehnutzung und Fernsehgewohnheiten .....	96
1.3.2. Kosten und Nutzen einer Einheit des Gutes Fernsehen .....	98
1.3.3. Die Wertschöpfungsmatrix im Fernsehmarkt .....	100
2. Identifikation von Veränderungen im Wertschöpfungssystem .....	101
2.1. Die Rahmenbedingungen des Fernsehmarktes im Wandel ....	101
2.1.1. Soziale Veränderungen .....	101
2.1.2. Technologische Neuerungen .....	103
2.1.3. Wirtschaftliche Entwicklungen .....	106
2.1.4. Veränderungen im politisch-rechtlichen Umfeld .....	108
2.2. Erweiterung des Wertschöpfungsnetzes durch Zusammenwachsen der TIME-Branchen .....	110
2.2.1. Veränderungen der Wettbewerbsarena .....	111
2.2.2. Fernsehen als Teilbereich von Multimedia .....	115
2.3. Entwicklungen im Zuschauerverhalten .....	123

2.3.1. Veränderungen durch die wachsende Programmvielfalt .....	123
2.3.2. Veränderungen durch die Digitalisierung des Fernsehens .....	127
<b>V. Aus der Anwendung des Wertschöpfungssystems ableitbare Strategieoptionen für Fernsehveranstalter .....</b>	<b>131</b>
1. Generierung von Optimierungs- und Strategieoptionen .....	131
1.1. Optimierung der bestehenden Wertschöpfungskette: Konzentration auf Kerngeschäfte .....	131
1.1.1. Optimierung der Aufbauorganisation .....	131
1.1.2. Optimierung der Ablauforganisation .....	134
1.1.3. Konsequente Positionierung der Sender als Marke .....	136
1.1.4. Kooperationen innerhalb des Wertschöpfungsnetzes ..	141
1.2. Verkürzung der Wertschöpfungskette durch Auslagerung einzelner Kettenglieder .....	144
1.3. Verlängerung der Wertschöpfungskette durch additive Programmverwertung .....	152
1.3.1. Strategiealternativen im Überblick .....	152
1.3.2. Vermarktung von Programmrechten im Digital-TV .....	154
1.3.2.1. Grundzüge der digitalen TV-Technologie .....	154
1.3.2.2. Neue Angebotsformen im Digital-TV .....	156
1.3.2.3. Ökonomische Potentiale der Digitalisierung für den deutschen Fernsehmarkt .....	160
1.3.2.4. Strategiealternativen im Digital-TV .....	162
1.3.3. Merchandising und Lizenzierung zur Verwertung einzelner Programmelemente .....	165
1.4. Ausweitung einzelner Wertschöpfungsstufen zur Verbreiterung des Geschäftsfeldes .....	170
1.4.1. Strategiealternativen im Überblick .....	170
1.4.2. Ausweitung des Werbezeitenverkaufes .....	170
1.4.2.1. Sonderwerbformen im Fernsehen .....	172
1.4.2.2. Werbung im Digital TV .....	182
1.4.2.3. Implikationen von Sonderwerbformen für die Wertschöpfung im Fernsehen .....	183
1.5. Diversifikation in komplementäre Geschäftsfelder .....	185
1.5.1. Exkurs: Begriff und Theorie der Diversifikation .....	186

1.5.1.1. Diversifikationsbegriffe und -arten in der Literatur .....	186
1.5.1.2. Anlässe, Ziele und Methodik der Diversifikation .....	188
1.5.2. Videotext und Data Broadcasting .....	190
1.5.2.1. Charakteristika von Videotext .....	190
1.5.2.2. Nutzungsmöglichkeiten für TV-Sender .....	192
1.5.2.3. Die Zukunft des Videotextes: Neue Formen des Data Broadcasting .....	195
1.5.3. Internet und Online TV .....	196
1.5.3.1. Nutzungsmöglichkeiten des Internets für TV-Sender .....	196
1.5.3.2. Online TV als Kombination von Fernsehen und Internet .....	202
1.5.4. Fernsehen für geschlossene Nutzergruppen .....	203
1.5.4.1. Anwendungsformen des Digital-TVs für geschlossene Nutzergruppen .....	203
1.5.4.2. Strategieoptionen für TV-Anbieter .....	207
2. Bewertung und Auswahl der Strategiealternativen zur Positionierung im neuen Wertschöpfungssystem .....	208
<b>VI. Zusammenfassung .....</b>	<b>213</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>217</b>