

Stefan Ulrich Radtke

# **Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im digitalen Zeitalter**

Ein ressourcen- und  
fähigkeitenbasierter Ansatz

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Horst M. Schellhaaß



**RESEARCH**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Variablen- und Parameterverzeichnis .....	XIX
<b>I. Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Ressourcen- und fähigkeitenbasiertes Modell nachhaltiger Wettbewerbsvorteile .....</b>	<b>7</b>
1. Ressourcen und Fähigkeiten .....	8
2. Potenzial eines Wettbewerbsvorteils aufgrund von Heterogenität und Werthaltigkeit .....	13
3. Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils aufgrund von Nicht-Handelbarkeit oder eingeschränkter Handelbarkeit .....	15
4. Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils aufgrund von Nicht-Imitierbarkeit und -Substituierbarkeit .....	20
4.1. Temporale Isolationsmechanismen .....	23
4.2. Kognitive Isolationsmechanismen .....	24
4.3. Strukturelle Isolationsmechanismen .....	27
5. Kernkompetenzen zur Strategiebildung .....	31
6. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	33
<b>III. Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette der Fernsehindustrie .....</b>	<b>37</b>
1. Intensivierter Wettbewerb zwischen Fernsehsendern .....	41
2. Erhöhte Relevanz der Produktion .....	47
3. Vertikale Diversifikation durch Distributoren .....	51
4. Fragmentierung des Zuschauermarktes .....	53
5. Effizientere Werbemöglichkeiten für werbetreibende Unternehmen .....	57
6. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	59
<b>IV. Ressourcen und Fähigkeiten etablierter Fernsehsender zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile .....</b>	<b>63</b>
1. Heterogenität von Fernsehsendern .....	63
1.1. Marktzutrittschranken und Mobilitätsbarrieren .....	64
1.2. Strategische Gruppen .....	69

2. Supranormales Rentenpotenzial von Ressourcen und Fähigkeiten etablierter Fernsehsender .....	72
2.1. Ressourcen .....	73
2.1.1. Wirtschaftsstandort .....	73
2.1.2. Informations- und Kommunikationstechnologie .....	80
2.1.3. Kapitalausstattung .....	83
2.1.4. Reputation .....	87
2.1.5. Marke .....	92
2.1.6. Senderechte .....	98
2.1.7. Kundenbeziehungen .....	102
2.2. Fähigkeiten .....	110
2.2.1. Managementfähigkeiten .....	110
2.2.2. Kreative Talente .....	118
2.2.3. Lernfähigkeit .....	126
2.2.4. Produktentwicklungsfähigkeit .....	132
2.2.5. Netzwerkfähigkeit .....	142
2.2.6. Strategische Flexibilität .....	150
2.3. Zwei Zentralthesen zum Einfluss von Ressourcen und Fähigkeiten etablierter Fernsehsender im digitalen Zeitalter .....	155
3. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	156
<b>V. Auf Kernkompetenzen basierende Strategien etablierter Fernsehsender .....</b>	<b>161</b>
1. Strategisches Markenmanagement .....	163
1.1. Umsetzung einer Markenstrategie .....	163
1.1.1. Zielgruppen, Markenarchitektur und Positionierung der Marke .....	163
1.1.2. Kommunikation des Markenversprechens zum Aufbau von Assoziationskapital .....	166
1.1.3. Umsetzung des Markenversprechens .....	171
1.2. Diversifikationspotenzial des strategischen Markenmanagements .....	173
2. Strategisches Kundenbeziehungsmanagement .....	175
2.1. Umsetzung einer Kundenbeziehungsstrategie .....	176
2.1.1. Aufbau von Kundenbeziehungen .....	176
2.1.2. Erhalt von Kundenbeziehungen .....	182
2.2. Diversifikationspotenzial des strategischen Kundenbeziehungsmanagements .....	184
3. Strategisches Management kreativer Humanressourcen .....	186
3.1. Umsetzung einer kreativen Humanressourcenstrategie .....	187
3.1.1. Exklusive Verträge mit kreativen Talenten .....	187
3.1.2. Bildung eines kreativen Talentpools .....	195
3.1.3. Stufenmodell der Karriereentwicklung .....	201

3.2. Diversifikationspotenzial des strategischen Managements kreativer Humanressourcen .....	204
4. Strategisches Innovationsmanagement .....	206
4.1. Umsetzung einer Innovationsstrategie .....	207
4.1.1. Gestaltung des Projektportfolios durch Wissensmanagement .....	207
4.1.2. Projektkoordination durch Netzwerkmanagement innerhalb der latenten Organisation .....	213
4.2. Diversifikationspotenzial des strategischen Innovationsmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Internationalisierung .....	218
5. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	222
<b>VI. Fazit</b> .....	229
<b>Anhang</b> .....	237
<b>Empirischer Überblick über die deutsche Fernsehindustrie</b> .....	238
1. Fernsehsender .....	239
1.1. Öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten .....	240
1.2. Werbefinanzierte Fernsehsender .....	242
1.3. Entgeltfinanzierte Fernsehsender .....	244
1.4. Übergreifende Daten der Fernsehsender .....	244
2. Inhalteproduzenten .....	247
3. Distributoren .....	248
3.1. Terrestrik .....	250
3.2. Breitbandkabel .....	251
3.3. Satellit .....	253
3.4. Breitbandtelefon und -internet .....	254
3.5. Mobilfunk .....	254
3.6. Finanzielle Beziehungen zwischen Distributoren und Fernsehsendern .....	255
4. Zuschauer .....	255
5. Werbetreibende Unternehmen .....	257
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	261