

# Literatur



## Neue Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche

Kooperationen und Netzwerke als Instrumente  
zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

Mosen, Birthe-Marie

Springer Gabler, Wiesbaden 2021 | 228 S.  
Taschenbuch | ISBN 978-3-658-36267-6 | 69,99 Euro  
eBook | ISBN 978-3-658-36268-3 | 54,99  
DOI | <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36268-3>

Die vorliegende Publikation von Birthe-Marie Mosen – ihre Dissertation an der Universität Siegen – widmet sich über rund 200 Seiten dem Ziel, einen Strukturrahmen für ein TV-Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines TV-Anbieters zu entwickeln, der unter Berücksichtigung der Branchenbesonderheiten und technologischen Entwicklungen einen Erklärungsansatz für kooperatives Verhalten und entsprechende Rentenpotenziale bietet (S. 6). Der Strukturrahmen soll es TV-Anbieter ermöglichen, Kooperationsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfung im Content-, Rechte- und Werbemarkt zu identifizieren, zu systematisieren und zu beurteilen; Mosen beansprucht damit explizit auch einen wesentlichen Beitrag für die Vermittlung praxisorientierter Implikationen für wettbewerbsorientierte Kooperationsentscheidungen zu erbringen.

Ausgehend von der empirischen Offensichtlichkeit, dass die TV-Branche durch Digitalisierung, Konvergenz und Internationalisierung einen fortschreitenden Wandel erfährt, nicht zuletzt da neue in den Markt eintretende Anbieter mit neuen Geschäftsmodellen für eine Fragmentierung des Marktes sorgen, sieht Mosen in Kooperationen für traditionelle TV-Anbieter eine zielführende Organisationsform zur Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse sowie eine geeignete Strategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.

In der Praxis sind Kooperationen von TV-Anbietern mit unterschiedlichen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette zwar seit langem üblich, Mosen diagnostiziert jedoch noch unzureichende Erkenntnisse darüber, inwieweit Kooperationsstrategien zur Stärkung der Wettbewerbsposition von traditionellen TV-Anbietern tatsächlich beitragen. Auch welchen Einfluss etwa der jeweilige Geschäftsmodelltyp, also ob öffentlich-rechtliches, werbefinanziertes Free- oder Pay-TV, auf den Mehrwert von Kooperationen haben, sieht sie als noch unbeantwortet an.

Für ein medienökonomisch kundiges Lesepublikum stellt sie vergleichsweise breit, fast lehrbuchmäßig zunächst die Branchenbesonderheiten und die Wertschöpfung innerhalb des deutschen TV-Marktes dar, um daran anschließend, ebenfalls sehr ausführlich die Einflüsse durch die fortlaufende Digitalisierung darauf sowie die Konvergenz der Medienmärkte mit ihren Marktverschiebungen und -überschreitungen zu thematisieren. Eine Folge dieser Vorgehensweise ist eine gewisse Redundanz in ihren Ausführungen, was für eine nur wenig medienökonomisch vorgebildete Leserschaft jedoch sicherlichförderlich ist.

Für die Diskussion von grundsätzlichen Formen und Motiven der Kooperation in der TV-Branche sowie deren Wettbewerbspotenziale greift Mosen mit dem „market-based view of the firm“ und dem „resourced-based view“ auf die beiden dominierenden Sichtweisen der strategischen Managementforschung zurück. Auf deren Basis, angereichert mit Praxisbeispielen, die angesichts der Dynamik im Bewegtbildmarkt allerdings im Jahr 2024 schon etwas überholt wirken, zeigt sie die Relevanz von Kooperationen und Netzwerken auf und leitet schlüssig und gut nachvollziehbar, mitunter allerdings auch wieder redundant, Rentenpotenziale aus Sicht eines TV-Anbieters ab. Als originell und besonders interessant hervorzuheben sind hier die theoretischen Erweiterungen durch spieletheoretische Überlegungen, die, insbesondere angesichts der sonstigen recht eingehenden Darstellungen, durchaus etwas tiefergehender hätten ausgeführt werden können.

Auf Grundlage der umfassend dargestellten Komplexität der Strukturen im sich tiefgreifend verändernden TV-Markt entwickelt Mosen mit einer Kombination der erörterten theoretischen Modelle und Ansätze des strategischen Managements nun in ihrem Hauptkapitel (S. 131–192) einen Strukturrahmen eines TV-Wertschöpfungsnetzwerks. Die zunächst differenziert ausgeführten jeweiligen Gestaltungen des Content-, Werbe- und Rechtemanagements im TV-Wertschöpfungsnetzwerk führt sie schließlich in argumentativ überzeugender Weise in einem modellhaften Rahmen, mit dem Kooperationsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfung identifiziert und bewertet werden können, zusammen. Grundsätzlich können Kooperationen mit Komplementären und auch mit Konkurrenten sowohl über eine als auch mehrere Wertschöpfungsstufen zielführend sein. Für strategische Überlegungen, zur Abschätzung von Chancen und Risiken bezüglich möglicher Kooperationen, kann sich Mosens systematisierende Darstellung von exemplarisch gewählten 18 Kooperationsoptionen eines TV-Anbieters (S. 175 ff.) als sehr nützlich erweisen.

Trotz mancher Redundanzen und einem mitunter etwas lehrbuchhaften Vorgehen gelingt es Mosen mit der vielschichtigen, jedoch durchgängig gut lesbaren Analyse von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen der traditionellen TV-Anbieter entscheidungsrelevante Aktions- und Handlungsfelder für das strategische TV-Management plausibel abzuleiten. Die Arbeit liefert damit sowohl einen wissenschaftlichen als auch einen konkret praxisorientierten Mehrwert.

**Prof. Dr. Thomas Döbler**  
**Hochschule Macromedia**  
**Professur für Medienmanagement**  
**Fakultät Kultur, Medien, Psychologie**

# Medien Wirtschaft

Perspektiven der digitalen Transformation

Technische Transformation im Öffentlich-Rechtlichen  
Medientage München 2022

Panel von Bayerischem Rundfunk und MedienWirtschaft

Nachhaltigkeitspakt Medien Bayern

Interview mit Dr. Thorsten Schmiege  
Präsident der Bayerischen Landesanstalt für neue Medien

Mehrfachverwertung 2.0

Wie Technologiebausteine in der Medienbranche genutzt werden können  
Hubertus-M. Waltermann, Thomas Hess, LMU München

- Economy im Journalismus

**Medien Wirtschaft bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement und Medienökonomie.**

**Jetzt bestellen!**

Ja, ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von 98 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Ja, ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von 49 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma:

Name, Vorname:

Funktion:

Straße:

PLZ/Ort:

Telefon:

E-Mail:

Datum/ Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift: