

# **Strategieprozess und Marktkonvergenz**

Der Zusammenhang zwischen unternehmensstrategischem Handeln,  
Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten  
aus der Perspektive der Strukturationstheorie

Mit einem Beispiel aus dem Bereich Mobile TV

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

vorgelegt an der Universität Flensburg im Juli 2008 von:

Karsten Müller  
Schröderstr. 13, D-10115 Berlin  
E-Mail: [dissertation@karsten-mueller.de](mailto:dissertation@karsten-mueller.de)

Gutachter:  
Prof. Dr. Werner Fröhlich  
Jun.-Prof. Dr. Berthold H. Hass



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
Symbolverzeichnis.....	XV
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Stand der Forschung.....	1
1.2. Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit.....	14
1.3. Theoretische Basis.....	16
1.4. Forschungsstrategie.....	20
1.4.1. Forschungsprozess.....	20
1.4.2. Objektbereich Mobile TV.....	22
1.4.3. Methode.....	25
1.5. Aufbau der Arbeit.....	31
<b>2. Grundlagen.....</b>	<b>33</b>
2.1. Marktkonvergenz in der Literatur und Mobile TV-Spezifika.....	33
2.1.1. Marktbe­griff.....	33
2.1.2. Konvergenzbegriff.....	39
2.1.3. Dimensionen der Marktkonvergenz.....	41
2.1.3.1. Technologische Konvergenz.....	42
2.1.3.1.1. Allgemeine Kennzeichnung.....	42
2.1.3.1.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen.....	47
2.1.3.2. Funktionale Konvergenz.....	54
2.1.3.2.1. Allgemeine Kennzeichnung.....	54
2.1.3.2.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen.....	56

2.1.3.3.	Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges .....	60
2.1.3.3.1.	Allgemeine Kennzeichnung .....	60
2.1.3.3.2.	Mobile TV-spezifische Entwicklungen .....	64
2.1.3.4.	Konvergenz der Rahmenbedingungen .....	86
2.1.3.4.1.	Allgemeine Kennzeichnung .....	86
2.1.3.4.2.	Mobile TV-spezifische Entwicklungen .....	92
2.1.3.5.	Nachfrageseitige Konvergenz .....	103
2.1.3.5.1.	Allgemeine Kennzeichnung .....	103
2.1.3.5.2.	Mobile TV-spezifische Entwicklungen .....	109
2.1.4.	Dimensionsübergreifende Betrachtung der Marktkonvergenz .....	118
2.2.	Grundzüge der Strukturationstheorie .....	120
2.2.1.	Zentraler Ansatz der Strukturationstheorie: Dualität von Struktur .....	120
2.2.2.	Soziale Struktur und Strukturation .....	122
2.2.3.	Soziale Systeme und soziale Praktiken .....	128
2.2.4.	Systemreproduktion .....	131
2.2.5.	Modalitäten .....	136
2.2.6.	Dimensionen der Dualität von Struktur .....	137
2.2.7.	Handeln .....	142
2.2.8.	Wissensbestände sozialer Akteure .....	144
2.2.9.	Schichtenmodell des Handelnden .....	146
2.2.10.	Empirischer Zugang .....	150
<b>3.</b>	<b>Strategieprozess und Marktkonvergenz aus strukturations-</b> <b>theoretischer Perspektive .....</b>	<b>153</b>
3.1.	Elemente des Strategieprozesses .....	153
3.1.1.	Strategiebegriff in der traditionellen Forschung zum strategischen Management .....	153
3.1.2.	Strategie nach Mintzberg .....	158

3.1.3. Strategiebegriff und strategisches Handeln aus strukturationstheoretischer Perspektive .....	159
3.1.4. Organisationen und organisationales Handeln .....	167
3.1.5. Unternehmen und Märkte .....	170
3.1.6. Strategie als Set besonderer Regeln und Ressourcen und strategisches Handeln .....	171
3.1.7. Individual- und Unternehmensstrategien.....	175
3.1.8. Strategiesystem des Unternehmens .....	184
3.1.9. Formuliert Strategie und dokumentierte Strategie.....	186
3.1.10. Mission und strategische Ziele .....	187
3.1.11. Strategieprozess als Strukturation.....	189
3.1.12. Bedingungen des Strategieprozesses .....	191
3.1.13. Entscheidungsepisoden und Formierung von Strategie.....	195
3.1.14. Formuliert Strategie und Strategieprozess .....	196
3.1.15. Interaktionen und Modalitäten im Strategieprozess .....	199
3.1.15.1. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren.....	203
3.1.15.2. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches .....	213
3.1.15.3. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern .....	219
3.1.16. Ansatzpunkte für Veränderungen im Strategieprozess .....	225
3.2. Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten .....	229
3.2.1. Allgemeine Kennzeichnung.....	229
3.2.1.1. Veränderung des Akteursets .....	231
3.2.1.2. Veränderung der Unternehmensstrategie .....	234
3.2.1.3. Veränderung der Handlungssteuerung .....	243
3.2.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen .....	245

3.2.2.1. Ergänzende objektbereichsbezogene und methodische Aspekte .....	245
3.2.2.1.1. Interviewpartner.....	245
3.2.2.1.2. Erhebungszeitraum und in der Erhebung betrachteter Zeitraum.....	247
3.2.2.1.3. Interviewleitfaden und Kategoriensystem.....	251
3.2.2.2. Ergebnisse der Expertenbefragung.....	253
3.2.2.2.1. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren.....	255
3.2.2.2.2. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches .....	282
3.2.2.2.3. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern .....	294
3.2.2.2.4. Übergreifende Betrachtung .....	300
<b>4. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>303</b>
4.1. Zusammenfassung des entwickelten (Vor-)Verständnisses .....	303
4.2. Fazit .....	306
<b>Anhang.....</b>	<b>313</b>
A.1 Liste der Interviewpartner .....	313
A.2 Interviewleitfaden.....	314
A.3 Kategoriensystem .....	317
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>319</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispiele von Definitionen des Strategiebegriffes.....	156
Tabelle 2:	Arten von Strategien (Beispiele).....	185
Tabelle 3:	Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren .....	205
Tabelle 4:	Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren.....	208
Tabelle 5:	Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren .....	210
Tabelle 6:	Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren .....	212
Tabelle 7:	Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren.....	215
Tabelle 8:	Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren .....	216
Tabelle 9:	Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren.....	217
Tabelle 10:	Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren.....	218
Tabelle 11:	Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern.....	221
Tabelle 12:	Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern.....	222
Tabelle 13:	Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern.....	223

Tabelle 14:	Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern .....	224
Tabelle 15:	Symbole veränderter Modalitäten.....	234
Tabelle 16:	Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren.....	235
Tabelle 17:	Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und politisch-regulatorischen Akteuren.....	237
Tabelle 18:	Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern.....	240
Tabelle 19:	Schlüssel zur individuellen Kennzeichnung und Zuordnung der befragten Experten.....	246
Tabelle 20:	Symbole der Veränderungen im Strategieprozess (vervollständigte Übersicht) .....	254
Tabelle 21:	Symbole der Dimensionen der Marktkonvergenz .....	254

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsprozess im Rahmen der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung .....	21
Abbildung 2: Ablaufmodell der gewählten qualitativen Inhaltsanalyse .....	30
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit .....	32
Abbildung 4: Schematische Darstellung eines Marktes.....	39
Abbildung 5: Teilnehmerentwicklung und Penetration in deutschen Mobilfunknetzen (1990-2007) .....	66
Abbildung 6: Wertschöpfungsgefüge des Mobilfunkmarktes .....	67
Abbildung 7: Umsatz mit Mobilfunkdiensten (Mobilfunknetzbetreiber und Serviceprovider), Deutschland (2002-07), Aufteilung nach Diensten (2007) .....	71
Abbildung 8: Wertschöpfungsgefüge des Fernsehmarktes.....	73
Abbildung 9: Zuschauer-Marktanteile von Fernsehsendern (2007) .....	75
Abbildung 10: Verteilung der genutzten Übertragungswege (2007).....	77
Abbildung 11: Hauptzahlungsströme des Fernsehmarktes (2006) .....	80
Abbildung 12: Mobile TV-Wertschöpfungsgefüge auf DVB-H- und Mobilfunk-Basis mit beispielhafter Aufteilung unter verschiedenen Akteurstypen .....	83
Abbildung 13: Kompetenz- und Rechtsverhältnisse an der Schnittstelle zwischen Rundfunk- bzw. Medienrecht und Telekommunikationsrecht.....	98
Abbildung 14: Fernseh-Tagesreichweite und -Verweildauer, Mobiltelefonausstattung (2006) .....	114
Abbildung 15: Vergleich der Sehbeteiligungen .....	116

Abbildung 16: Dualität von Struktur - Struktur als Medium und Resultat des Handelns .....	122
Abbildung 17: Vermittlung zwischen Struktur und Handeln durch Modalitäten .....	136
Abbildung 18: Dimensionen der Dualität von Struktur .....	138
Abbildung 19: Dimensionen der Dualität von Struktur (modifiziert und erweitert) .....	142
Abbildung 20: Modell der Wissensbestände .....	144
Abbildung 21: Schichtenmodell des Handelnden .....	147
Abbildung 22: Perspektiven auf den Strategiebegriff .....	156
Abbildung 23: Strategiesystem nach Mintzberg .....	158
Abbildung 24: Dualität von Strategie .....	165
Abbildung 25: Strategieprozess als Strukturation .....	190
Abbildung 26: Schematische Darstellung der Reproduktionskreisläufe von Unternehmensstrategie .....	200
Abbildung 27: Ansatzpunkte für Veränderungen im Strategieprozess .....	228
Abbildung 28: Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und Marktkonvergenz .....	231
Abbildung 29: Ausweitung der strategisch relevanten Interaktionsverhältnisse bei Marktkonvergenz .....	232
Abbildung 30: Einordnung des Erhebungszeitraums in Bezug zu ausgewählten Ereignissen im Mobile TV- Entwicklungsprozess in Deutschland .....	248
Abbildung 31: Kategoriensystem, übertragen aus der Software MAXQDA 2007 .....	317

## Abkürzungsverzeichnis

ARPU	Average Revenue per User
CA-System, CAS	Conditional Access System
DAB	Digital Audio Broadcasting
DMB	Digital Multimedia Broadcasting
DRM	Digital Rights Management
DSL	Digital Subscriber Line
DVB-T	Digital Video Broadcasting - Terrestrial
DVB-H	Digital Video Broadcasting - Handheld
ESG	Electronic Service Guide
ETSI	European Telecommunications Standards Institute
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
H.264/AVC	H.264 (=Standard-Nummer der ITU) / Advanced Video Coding
HSDPA	High Speed Downlink Packet Access
HSUPA	High Speed Uplink Packet Access
IP	Internet Protocol
IPTV	Internet Protocol Television
ITU	International Telecommunication Union
MBMS	Multimedia Broadcast/Multicast Service
MMS	Multimedia Messaging Service
MNO	Mobile Network Operator
MPE-FEC	Multi-Protocol Encapsulation Forward Error Correction
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
PDA	Personal Digital Assistant
SMS	Short Message Service
T-DMB	Terrestrial Digital Multimedia Broadcasting

## Abkürzungsverzeichnis

TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
Telco	Telekommunikationsunternehmen
TIME	Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment bzw. (Unterhaltungs-)Elektronik
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VoIP	Voice over Internet Protocol

## Symbolverzeichnis

$\Delta I$	verändertes Interpretationsschema
$\Delta N$	veränderte Norm
$\Delta M_{pa}$	verändertes politisch-administratives Machtmittel
$\Delta M_{öt}$	verändertes ökonomisch-technisches Machtmittel
$\Delta H$	veränderte Handlungssteuerung
$\Delta A$	verändertes Akteurset
$End_i$	Mobiltelefonhersteller/Endgerätehersteller (Interviewpartner i)
$K_{angeb}$	angebotsseitige Konvergenz
$K_{funkt}$	funktionale Konvergenz
$K_{nachfr}$	nachfrageseitige Konvergenz
$K_{Rahmen}$	Konvergenz der Rahmenbedingungen
$K_{techn}$	technologische Konvergenz
$K_{Wertsch}$	Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges
$Nachfr$	Nachfragerorganisation (Interviewpartner)
$Plattf$	Plattformbetreiber (Interviewpartner)
$Pol_i$	Staats-/Senatskanzlei (Interviewpartner i)
$Prod_i$	Produktionsunternehmen (Interviewpartner i)
$Reg_i$	Regulierer (Interviewpartner i)
$RNetz$	Rundfunknetzbetreiber (Interviewpartner)
$SProv$	Mobilfunk-Service-Provider (Interviewpartner)
$Tel_i$	Mobilfunknetzbetreiber (Interviewpartner i)
$TV_i^{off}$	öffentlich-rechtlicher TV-Sender (Interviewpartner i)
$TV_i^{priv}$	privater TV-Sender (Interviewpartner i)
$Verb$	Mobile TV-Interessenverband (Interviewpartner)



# 1. Einführung

## 1.1. Problemstellung und Stand der Forschung

Der Gedanke der Marktkonvergenz, der die Vorstellung von der Annäherung, Angleichung oder Verschmelzung bislang voneinander getrennter Märkte umschreibt, beeinflusste bereits in den achtziger und neunziger Jahren das strategische Handeln von Unternehmen. Schwerpunktmäßig betraf dies die Märkte für Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und (Unterhaltungs-) Elektronik (TIME).<sup>1</sup>

In jüngerer Zeit zu beobachtende Entwicklungen lassen erkennen, dass Marktkonvergenz im Bereich der TIME-Märkte über frühe Verheißungen hinaus konkrete Formen annimmt und im Wirtschaftsgeschehen zunehmend an Relevanz gewinnt.<sup>2</sup> Verschiedene Voraussetzungen hierfür werden gegenwärtig offenbar verstärkt erfüllt. Hierzu sind etwa die wachsende Verfügbarkeit und Verbreitung ausreichend leistungsfähiger digitaler technischer Standards, Infrastrukturen und Endgeräte in Verbindung mit sinkenden Preisen und Veränderungen bei den Nutzungs- und Konsumgewohnheiten potenzieller Nachfrager zu zählen.<sup>3</sup> Darüber hinaus begünstigen bestimmte Aspekte des sozialen Wandels die aktuellen Konvergenzentwicklungen, wie ein verstärktes Kommunikationsbedürfnis, beschleunigte Kommunikation mit verkürzten Reaktionszeiten oder erhöhte individuelle Mobilität.<sup>4</sup> Marktkonvergenz ist dabei als ein allgemeines Phänomen zu betrachten, das sowohl für die wirtschaftliche Praxis als auch für den gesamtgesellschaftlichen Fortschritt Relevanz besitzt.<sup>5</sup>

Für unternehmensstrategisches Handeln stellt Marktkonvergenz eine bedeutende Herausforderung dar.<sup>6</sup> Verbunden mit der Verschmelzung oder Annäherung bislang getrennter Märkte und der Veränderung traditioneller Marktgrenzen sehen

---

<sup>1</sup> Vgl. Dennis (2003), S. 7f., Wirth/Schmid (2003), S. 4, Lind (2004), S. 2, 6f.

<sup>2</sup> Vgl. Bauer (2005), S. 60, Broß/Garbers (2006), S. 93, Holznagel (2007), S. 2, Hacklin (2008), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. BITKOM (2006), o.S., BITKOM (2007a), S. 5, 7,11, BITKOM (2007b), o.S., Gscheidle/Fisch (2007), S. 393-395, Köcher (2007), S. 4, Köcher/Schneller (2007), S. 10, Oehmichen/Schröter (2007), S. 421, van Eimeren/Frees (2007), S. 378.

<sup>4</sup> Vgl. Köcher (2007), S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 10-13, Wirtz (1999), S. 14, Baer (2004), S. 29, Stieglitz (2004), S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Lei (2000), S. 700f., Thielmann (2000), S. 1-3, Pennings/Puranam (2001), S. 13, Wirtz (2001b), S. 492, Brännback/de Heer et al. (2002), S. 64, Baer (2004), S. 33, Hacklin (2008), S. 3, 202.

sich Unternehmen der Gefahr der Entwertung unternehmens- bzw. marktspezifischer und für Wettbewerbsvorteile relevanter Ressourcen und Kompetenzen gegenüber. Gleichzeitig kann die Notwendigkeit bestehen, sich auf neue Technologien oder Produktkonzepte einstellen zu müssen. Unternehmen aus angrenzenden Märkten oder neu gegründete Unternehmen stellen eine zusätzliche Konkurrenz für die eigene Wettbewerbsposition dar. Veränderungen bei der Nachfrage und in Bezug auf die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, etwa in Form des politisch-regulatorischen Umfeldes, begründen ebenso strategische Herausforderungen im Zuge von Marktkonvergenz.<sup>7</sup>

Der Prozess der Marktkonvergenz ist durch Indeterminiertheit, Ergebnisoffenheit, hohe Komplexität und erhebliche Dynamik aufgrund verschiedenster unternehmensstrategischer, politischer und nachfrageseitiger Kräfte sowie technologischer Entwicklungen gekennzeichnet.<sup>8</sup> Es besteht eine vergrößerte situative Unsicherheit bezüglich der weiteren Entwicklungen.<sup>9</sup> So ist ungewiss, ob es im Verlauf eines Konvergenzprozesses zu einer Konsolidierung des Marktes oder aber zu einer sprunghaften Vergrößerung der Anzahl der Wettbewerber kommt.<sup>10</sup> Einerseits wird vertikale Desintegration verbunden mit einer zunehmenden Zersplitterung traditioneller Wertschöpfungsketten als Kennzeichen von Marktkonvergenz angesehen,<sup>11</sup> andererseits wird ebenso das Gegenteil, mithin die Zunahme vertikaler Integration, als ein Ausdruck der Konvergenz betrachtet.<sup>12</sup> Wettbewerbsverstärkende als auch -verringemde Effekte können parallel zueinander auftreten. Ihre Gesamtwirkung ist nur schwierig abschätzbar.<sup>13</sup>

Ein fundiertes Verständnis der Charakteristika des Marktkonvergenzprozesses besitzt entscheidende Bedeutung für adäquates unternehmensstrategisches Handeln.<sup>14</sup> Daher bestehen Forderungen, dem Phänomen der Marktkonvergenz aufgrund seiner spezifischen Herausforderungen für Unternehmen einen festen Platz

---

<sup>7</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 13-16, 22-24, Lei (2000), S. 716-718, Pennings/Puranam (2001), S. 13, Kamps (2006), S. 133f.

<sup>8</sup> Vgl. Thielmann (2000), S. 19, Wirtz (2001b), S. 496, Stieglitz (2004), S. 24, Bauer (2005), S. 65, Broß/Garbers (2006), S. 79.

<sup>9</sup> Vgl. Collis/Bane et al. (1997), S. 197, Greenstein/Khanna (1997), S. 201.

<sup>10</sup> Vgl. Hacklin (2008), S. 6.

<sup>11</sup> Vgl. Brusoni/Pavitt (2003), S. 4.

<sup>12</sup> Vgl. Lang (2003), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. Bauer (2005), S. 79.

<sup>14</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 3, Hacklin (2008), S. 3.

in der Forschung zum strategischen Management einzuräumen und diese damit zu erweitern.<sup>15</sup>

Gleichwohl berücksichtigt die traditionelle Strategieforschung Marktkonvergenz bislang nicht in angemessener Weise. Ihre Untersuchungen finden zumeist im Kontext relativ klar voneinander abgegrenzter und hinreichend strukturierter Märkte statt oder sind auf einzelne Märkte begrenzt.<sup>16</sup> Im Falle der Erweiterung des Fokus auf die Betrachtung sich wandelnder bzw. bisher noch nicht existierender Märkte verliert jedoch zumindest ein Teil der traditionellen Konzepte und Instrumente etwa aufgrund ihres statischen Charakters erheblich an Wert.<sup>17</sup>

Trotz der insgesamt bislang nicht hinreichenden Berücksichtigung von Marktkonvergenz in der Forschung zum strategischen Management existiert in diesem Bereich dennoch bereits eine Anzahl von Arbeiten, die das Phänomen aufgreift.

Zunächst ist dazu jedoch festzuhalten, dass bereits bei der Verwendung des Begriffes oder Konzeptes der Konvergenz keineswegs Übereinstimmung oder Einigkeit in der Literatur besteht. Es findet sich eine Vielzahl verschiedener Definitionen und inhaltlich unterschiedlich umfassender Eingrenzungen.<sup>18</sup>

Ferner ist festzustellen, dass oftmals lediglich Teilaspekte der Konvergenz von Märkten betrachtet werden. An Stelle der Berücksichtigung aller wesentlichen Elemente konvergierender Märkte wird häufig auf einzelne Ausschnitte fokussiert, wie etwa technologische Konvergenz,<sup>19</sup> digitale Konvergenz<sup>20</sup> oder Konvergenz der Wertschöpfungsketten auf der Angebotsseite der Märkte.<sup>21</sup> Bedeutende Marktelemente, wie etwa die Nachfrageseite, politisch-regulatorische Rahmenbedingungen und entsprechende Komponenten des Marktkonvergenzprozesses, bleiben oftmals unberücksichtigt.<sup>22</sup> Dies ist bemerkenswert, spielt doch der Kunde, die Nachfrageseite, grundsätzlich eine zentrale Rolle für den

---

<sup>15</sup> Vgl. Pennings/Puranam (2001), S. 2, 19f., Stieglitz (2004), S. 3, Bally (2005), S. 5.

<sup>16</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1994), S. 10, Pauls (1998), S. 6, Thielmann (2000), S. 3, Pennings/Puranam (2001), S. Brännback/de Heer et al. (2002), S. 72, Stieglitz (2004), S. 3, Bauer (2005), S. 59.

<sup>17</sup> Vgl. Pauls (1998), S. 4f., Prahalad (1998), S. 16, Kaluza/Blecker et al. (1999), S. 2234-2236, 2245, Rockenhäuser (1999), S. 102, Thielmann (2000), S. 46, 172, Prahalad (2005), S. 3.

<sup>18</sup> Vgl. Lind (2004), S. 2, Stieglitz (2004), S. 15, Theilen (2004), S. 44-46, Bauer (2005), S. 59, Lind (2005), S. 1, Hacklin (2008), S. 26-30.

<sup>19</sup> S. Borés/Saurina et al. (2003).

<sup>20</sup> S. den Sammelband Yoffie (1997a).

<sup>21</sup> S. Wirtz (2001b), Schmid/Kempf (2005).

<sup>22</sup> S. hierzu die exemplarische Übersicht zu unterschiedlichen Definitionsversuchen des Konvergenzbegriffes in der Literatur bei Hacklin (2008), S. 29f.

Geschäftserfolg von Unternehmen, auch und gerade in Situationen des Wandels wie im Falle von Marktkonvergenz.<sup>23</sup> Politisch-regulatorische Rahmenbedingungen beeinflussen in hohem Maße die Marktentwicklung und die Möglichkeiten der einzelnen Marktteilnehmer.<sup>24</sup>

Entsprechend des praktischen Schwerpunktes von Konvergenzentwicklungen auf den TIME-Märkten besitzt der weitaus größte Teil dieser wissenschaftlichen Literatur einen inhaltlichen Bezug zu diesem Bereich.<sup>25</sup> Beiträge, die sich schwerpunktmäßig oder zusätzlich mit strategietheoretischen Fragestellungen im Zusammenhang mit Marktkonvergenz in anderen marktlichen Bereichen beschäftigen, finden sich in deutlich geringerer Zahl. Diese Arbeiten befassen sich etwa mit den Märkten für Finanzdienstleistungen,<sup>26</sup> Functional Food (entstehend durch Konvergenzentwicklungen zwischen der pharmazeutischen Industrie und der Lebensmittelbranche)<sup>27</sup> oder solchen Märkten, in denen Konvergenzentwicklungen durch den Einsatz von Nanotechnologien stattfinden bzw. erwartet werden. Letztere Konvergenzbereiche sind an den Schnittstellen zwischen Nanotechnologie, Biotechnologie, Informationstechnologie und Kognitionswissenschaft angesiedelt.<sup>28</sup>

Als Untersuchungsebenen dienen den Arbeiten in der Regel die Markt- bzw. Branchenebene und die Ebene der einzelnen Unternehmen. Oftmals werden die verschiedenen in den Konvergenzprozess einbezogenen Branchen analysiert und bestimmte Klassen von Unternehmen innerhalb einer Branche betrachtet. Letztere werden etwa differenziert in Ex-Monopolisten und neu in einen Markt eingetretene Unternehmen, bestehende und neu gegründete Unternehmen oder große und kleine Unternehmen. Auch die Klassifizierung der Unternehmen entsprechend ihrer Rolle in der Wertschöpfungskette gehört hierzu, beispielsweise in Netzwerkanbieter, Service-Provider und Endgerätehersteller.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 15, Stipp (1999), S. 11, Wieland (2007), S. 43.

<sup>24</sup> Picot (2006), S. 30, Bild 29.

<sup>25</sup> S. etwa Katz (1996), Beiträge im Sammelband Yoffie (1997a), Dowling/Lechner et al. (1998), Duysters/Hagedoorn (1998), Stamm/Büllingen (1999), Rockenhäuser (1999), Wirtz (1999), Götsch (2000), Thielmann (2000), Krieb (2001), Borés/Saurina et al. (2003), Gerpott (2003), Rangone/Turconi (2003), Baer (2004), Alahuhta (2005), Bauer (2005), Hacklin (2008).

<sup>26</sup> S. etwa Malhotra/Gupta (2001), Theilen (2004).

<sup>27</sup> S. etwa Brännback/de Heer et al. (2002).

<sup>28</sup> S. etwa Hacklin (2008), S. 188.

<sup>29</sup> Vgl. Pennings/Puranam (2001), S. 2; S. Duysters/Hagedoorn (1998), S. 358, Keuper/Hans (2003b), S. 815-825, Bally (2005), S. 22-24, Schmid/Kempf (2005), S. 41-45, Hacklin (2008), S. 51f.

Eine Reihe von Literaturbeiträgen widmet sich der Untersuchung konkreter Marktsituationen bzw. spezifischer Beispiele für Konvergenzsituationen. Potenzielle oder aktuell zu beobachtende Neukonfigurationen traditioneller Wertschöpfungsketten und die Wahl einer optimalen Positionierung im entstehenden Wertschöpfungsgefüge im konkreten Fall spielen hierbei eine zentrale Rolle. So wird etwa untersucht, in welcher Folge die Konvergenz der konkret betroffenen Märkte abläuft und welche spezifischen, als exogen betrachteten Faktoren Einfluss auf diesen Prozess besitzen, beispielsweise technologische Entwicklungen oder Deregulierungsmaßnahmen.<sup>30</sup>

Der Gegenstand von Arbeiten, die stärker auf ein über den Einzelfall hinaus gehendes theoretisches Verständnis abzielen, besteht überwiegend in der inhaltlichen Analyse konkreter strategischer Herausforderungen durch die Konvergenz oder in der weiter gehenden Erarbeitung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen und Orientierungsrahmen sowie normativer Handlungs- und Positionierungsempfehlungen.<sup>31</sup> Aufgrund seiner erheblichen Bedeutung im Konvergenzprozess findet dabei häufig kollektives strategisches Handeln Berücksichtigung.<sup>32</sup> In weiteren Literaturbeiträgen wird versucht, auf Basis der Untersuchung des Konvergenzphänomens Determinanten für das strategische Handeln von Unternehmen zu ergründen.<sup>33</sup>

Die Arbeiten bauen für die Erreichung ihres Ziels explizit auf Theorieansätzen aus dem Bereich des strategischen Managements auf. In einer Reihe von Beiträgen spielen insbesondere der ressourcenbasierte Ansatz und hierbei der Verweis auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens eine zentrale Rolle.<sup>34</sup> Diesem Ansatz wird dort am ehesten das Potenzial zugemessen, unter den Bedingungen von Marktkonvergenz für die Untersuchung unternehmensstrategischer Fragestellungen zweckmäßig zu sein.<sup>35</sup> Darüber hinaus werden in der Literatur weitere theo-

---

<sup>30</sup> S. etwa Büllingen/Stamm (2001), Wirtz (2001b), Gerpott (2003), Yang/Kim et al. (2004), Schmid/Kempf (2005); Die oftmals einzelfallorientierte Herangehensweise stellt auch Stieglitz (2004), S. 2, heraus.

<sup>31</sup> S. etwa Katz (1996), Chan-Olmsted (1998), Prahalad (1998), Bally (2005), Prahalad (2005).

<sup>32</sup> S. etwa Yoffie (1997b), Pauls (1998), Kaluza/Blecker et al. (1999), Rockenhäuser (1999), Wirtz (1999), Thielmann (2000), Lei (2000), Krieb (2001), Pennings/Puranam (2001), Keuper/Hans (2003b), Pagani (2003), Baer (2004), Theilen (2004), Bauer (2005), Ramme (2005), Sain (2006), Hacklin (2008).

<sup>33</sup> S. etwa Duysters/Hagedoorn (1998), Malhotra/Gupta (2001), Borés/Saurina et al. (2003).

<sup>34</sup> S. zum ressourcenorientierten Ansatz Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney (2001), Grant (2008); zu Kernkompetenzen s. Prahalad/Hamel (1990).

<sup>35</sup> Vgl. Pauls (1998), S. 97, Stieglitz (2004), S. 144.

retische Ansätze berücksichtigt, etwa der marktorientierte Ansatz, der Coopetition-Ansatz, die Transaktionskostentheorie, der Ansatz des Hyperwettbewerbs und die evolutorische Ökonomik.<sup>36</sup> Sie werden zur Unterstützung bzw. Erweiterung des zentralen Ressourcenansatzes und zur Vermeidung einer einseitigen theoretischen Orientierung angewandt,<sup>37</sup> dienen neben dem ressourcenorientierten Ansatz der Schaffung einer ganzheitlich integrativen Perspektive auf das Konvergenzphänomen<sup>38</sup> oder nehmen auch die zentrale Position ein.<sup>39</sup>

Neben der vorrangig inhaltsorientierten Betrachtung von Unternehmensstrategien in der Literatur finden sich auch Arbeiten, die Aussagen zu den Strategieprozessen unter den besonderen Herausforderungen von Marktkonvergenz treffen. Als Strategieprozess oder auch strategischer Prozess wird der Prozess des Zustandekommens und der Veränderung der Strategien von Unternehmen bezeichnet.<sup>40</sup> Die Beiträge mit Strategieprozessbezug heben etwa die verringerte strategische Planbarkeit und eingeschränkte Möglichkeit sequenziellen strategischen Handelns aufgrund der erhöhten Komplexität und Dynamik der Konvergenzsituation hervor. Die Notwendigkeit schnellen und fortwährenden organisationalen Lernens zur flexiblen Anpassung an neue Situationen spielt ebenso eine Rolle wie der pragmatische Ansatz, durch Versuch und Irrtum zum Ziel zu gelangen sowie verstärkt auftretende eigene Handlungsfehler zu erwarten und zu akzeptieren.<sup>41</sup> Darüber hinaus wird die Rolle veränderter kognitiver Muster, etwa subjektiver Strategielogik, und Fortentwicklungen der branchenspezifischen Wissensbestände im Zusammenhang mit Strategieveränderung und Konvergenzentwicklungen diskutiert.<sup>42</sup> Die Schwierigkeiten der Unternehmen, sich auf die spezifischen Herausforderungen einzustellen, werden dabei ebenso thematisiert. So wird etwa die Rolle organisationalen Beharrungsvermögens (*inertia*) in Form von im Zeitverlauf eingeschliffener Verhaltensmuster von Unternehmen untersucht, die eine

---

<sup>36</sup> Zum marktorientierten Ansatz s. Porter (1980), Porter (1985), auf Basis des „Structure-Conduct-Performance-Paradigmas“ von Mason (1939) und Bain (1968); zum Coopetition-Ansatz s. Brandenburger/Nalebuff (1995), Brandenburger/Nalebuff (1996); zur Transaktionskostentheorie s. Coase (1937); zum Hyperwettbewerb s. D’Aveni (1995); zur evolutorischen Ökonomik s. Nelson/Winter (1982).

<sup>37</sup> Vgl. etwa Rockenhäuser (1999), S. 9, Stieglitz (2004), S. 146.

<sup>38</sup> Vgl. etwa Thielmann (2000), S. 42-48, 76, 83, Keuper/Hans (2003b), S. 817, Baer (2004), S. 93f.

<sup>39</sup> Vgl. etwa Kaluza/Blecker et al. (1999), S. 2226, Krieb (2001), S. 79.

<sup>40</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 26f.

<sup>41</sup> Vgl. Thielmann (2000), S. 19, 46, 110, Zerdick/Picot et al. (2001), S. 212, Alahuhta (2005), S. 23, Prahalad (2005), S. 3, Karmasin/Freienstein (2006), S. 144.

<sup>42</sup> Vgl. Brännback/de Heer et al. (2002), S. 70-72, Hacklin (2008), S. 56-57, 165-187.

schnelle Adaptation an sich wandelnde Bedingungen behindern.<sup>43</sup> Hierbei kommt eine eingeschränkte Anzahl verschiedener theoretischer Ansätze zum Einsatz, im Wesentlichen die evolutorische Ökonomik und kognitive Ansätze.<sup>44</sup>

Marktkonvergenz wird in der wissenschaftlichen Literatur zumeist als exogenes Phänomen betrachtet. Die Aufgabe von Unternehmen besteht nach dieser Auffassung grundsätzlich darin, unternehmensstrategisches Handeln und Unternehmensstrategien auf diese von außen einwirkende Entwicklung einzustellen. Gesucht wird eine möglichst adäquate Anpassungsreaktion und Unternehmenspositionierung als Antwort auf die Veränderungen, die durch Konvergenzprozesse hervorgerufen werden.<sup>45</sup> Die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Prozess der Marktkonvergenz durch unternehmensstrategisches Handeln wird damit in weiten Teilen implizit, teilweise jedoch auch explizit, verneint oder bleibt zumindest unberücksichtigt. So spricht etwa Hacklin (2008) vom Konvergenzphänomen als einer dem Handeln des Unternehmensmanagements zu Grunde liegenden Prämisse und als exogenem Faktor, welcher nicht durch absichtsvolles Handeln beeinflussbar sei.<sup>46</sup>

Demgegenüber findet sich bereits in der Literatur zum strategischen Management, die sich nicht ausdrücklich mit dem Thema der Marktkonvergenz befasst, die Aussage, dass Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit besitzen, aktiv an der Gestaltung ihres Umfeldes, von dem sie selbst einen Teil repräsentieren, mitzuwirken, und dass eine solche aktive Mitgestaltung in ihrem strategischen Interesse liegt.<sup>47</sup> Auch ein Teil der Literatur, die sich mit Fragen des strategischen Managements im Zusammenhang mit Marktkonvergenz auseinandersetzt, erkennt eine solche Rolle des unternehmensstrategischen Handelns an.

So formuliert etwa Thielmann (2000): „Eine Mitgestaltung des Konvergenzprozesses ist grundsätzlich durch aktives strategisches Management als Bindeglied der Unternehmen-Umwelt-Beziehung möglich.“<sup>48</sup> „Die Konvergenz von Märkten bzw. Branchen ist als ein Prozeß im Sinne der Wechselwirkung von Strukturver-

---

<sup>43</sup> Vgl. Duysters/Hagedoorn (1998), S. 357-359.

<sup>44</sup> Für einen Überblick s. Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 175-202.

<sup>45</sup> Vgl. Bauer (2005), S. 60, Hacklin (2008), S. 7; S. Greenstein/Khanna (1997), S. 222, Pennings/Puranam (2001), S. 4, Wirtz (2001b), S. 496, Baer (2004), S. 34, Hacklin (2008), S. 5, 12, 103f.

<sup>46</sup> Vgl. Hacklin (2008), S. 5, 12, 103.

<sup>47</sup> S. Kirsch (1997b), S. 258, Sydow/Ortmann (2001), S. 8.

<sup>48</sup> Thielmann (2000), S. 87.

änderung und Unternehmenshandlung zu begreifen [ohne Hervorhebungen].<sup>49</sup> An anderer Stelle wird die strategische Chance der Unternehmen auf die „Mitgestaltung der Strukturen, um neue Märkte oder Regeländerungen zu etablieren und spätere Spielzüge offenzuhalten [ohne Hervorhebungen]“<sup>50</sup> betont.

Ebenso fasst Bauer (2005) das Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln und Konvergenzverlauf im Sinne einer Wechselwirkung auf, wenn er „corporate strategies in response to convergence and to actively shape the emerging market environment“<sup>51</sup> betrachtet.

Yoffie (1997b) führt an, dass zahlreiche Manager „convergence as an opportunity to *redefine* the battlefield [eigene Hervorhebung]“<sup>52</sup> für ihre Unternehmen ansehen und drückt mit dieser Haltung die Möglichkeit einer aktiven Beeinflussung des Umfeldes durch die Unternehmen aus.

Gar ein entscheidendes Gewicht für den Konvergenzprozess messen Sydow/Buono (1998) dem unternehmensstrategischen Handeln bei: „Convergence ... is essentially an outcome of corporate strategy“.<sup>53</sup>

Mit einer ähnlich starken Betonung der Rolle des unternehmensstrategischen Handelns stellt für Stieglitz (2004) „die Konvergenz von Märkten einen ergebnisoffenen, indeterminierten Prozess dar, in dem das strategische Handeln der Unternehmen den Konvergenzprozess vorantreibt.“<sup>54</sup> Gleichwohl wird dieser Prozess „durch Restriktionen beeinflusst, die ihm Richtung und Dynamik verleihen.“<sup>55</sup>

Auch die vorliegende Arbeit misst dem unternehmensstrategischen Handeln eine derartige gestalterische Rolle für den Prozess der Marktkonvergenz bei. Einzelne Märkte werden in ihrer Gesamtheit als soziale Systeme betrachtet, die aus einer Angebots- sowie einer Nachfrageseite bestehen und darüber hinaus durch spezifische Rahmenbedingungen inklusive des Wirkens bestimmter politisch-regulatorischer Akteure gekennzeichnet sind.<sup>56</sup> Kommt es zu Veränderungen

---

<sup>49</sup> Thielmann (2000), S. 17.

<sup>50</sup> Thielmann (2000), S. 46.

<sup>51</sup> Bauer (2005), S. 69.

<sup>52</sup> Yoffie (1997b), S. 14.

<sup>53</sup> Sydow/Buono (1998), S. 2.

<sup>54</sup> Stieglitz (2004), S. 24.

<sup>55</sup> Stieglitz (2004), S. 24.

<sup>56</sup> Die Erarbeitung des zu Grunde gelegten Markt Begriffes erfolgt im Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit.

traditioneller Marktgrenzen und nähern sich bislang voneinander getrennte Märkte als Ausdruck von Marktkonvergenz einander an bzw. treten sie miteinander in Kontakt, so bilden mindestens die betreffenden Märkte gemeinsam das für die Untersuchung relevante soziale System. Ein einzelnes Unternehmen als Bestandteil der Angebotsseite eines Marktes stellt auf der Betrachtungsebene unterhalb der Marktebene für sich genommen wiederum ein soziales System dar, in dem individuelle Akteure unternehmensstrategisch handeln. Die Entwicklungsprozesse von Märkten, etwa Prozesse der Marktkonvergenz, repräsentieren somit Veränderungen des mehrschichtigen sozialen Systems, das die betreffenden Märkte miteinander bilden und von dem die Unternehmen selbst einen Teil darstellen.

Unternehmensstrategisches Handeln ist in einer derartigen Ebenenbetrachtung sozialer Systeme, in der die Elemente tiefer liegender Ebenen die darüber liegende Ebene konstituieren, als Bestandteil des übergeordneten, aus mehreren Märkten bestehenden sozialen Systems anzusehen, das als Ausdruck von Marktkonvergenz Veränderungen erfährt. Es ist somit grundsätzlich als konstituierender Bestandteil von Marktkonvergenz zu betrachten, unabhängig davon, wie groß sich der tatsächliche Einfluss in der sozialen Praxis gestaltet. Marktkonvergenz stellt aus einer solchen Perspektive keinen exogenen Faktor dar.

Die Möglichkeit der Einflussnahme seitens der Unternehmen ist grundsätzlich auf alle Elemente der Märkte zu beziehen. Dazu gehören ausdrücklich auch die Rahmenbedingungen selbst, unter denen unternehmerisches Handeln stattfindet und die als charakteristischer Marktbestandteil zu betrachten sind. Im Zusammenhang mit Marktkonvergenz spielen hier insbesondere die politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen eine Rolle. Diese werden jedoch in der Literatur zum strategischen Management, auch in Verbindung mit Marktkonvergenz, zumeist als gegeben bzw. extern bestimmt unterstellt.<sup>57</sup>

Dabei treffen im Prozess der Marktkonvergenz häufig unterschiedliche traditionelle politisch-regulatorische Marktgegebenheiten aufeinander, die aufeinander abgestimmt und den neuen Bedingungen angepasst werden müssen.<sup>58</sup> Aus diesem Grund haben sich etwa die OECD und die Europäische Kommission bereits früh mit den ordnungspolitischen Auswirkungen und Erfordernissen von Konvergenzentwicklungen befasst.<sup>59</sup> Wie in einer Reihe weiterer Arbeiten in diesem

---

<sup>57</sup> Vgl. Zimmer (2001a), S. 353.

<sup>58</sup> Vgl. Kamps (2006), S. 133-138.

<sup>59</sup> S. OECD (1992), Europäische Kommission (1997).

Bereich wird die Ausgestaltung der politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen jedoch weniger aus unternehmensstrategischer Perspektive, sondern aus ordnungspolitischer bzw. volkswirtschaftlicher Sicht diskutiert.<sup>60</sup>

Konvergenzprozesse stellen jedoch auch für politisch-regulatorische Akteure Umbruchsituationen dar, die durch Unsicherheit und Konflikte über die angemessene zukünftige Ausgestaltung der politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind.<sup>61</sup> In einem solchen Umfeld kann davon ausgegangen werden, dass zumindest ein Teil der Unternehmen mit entsprechendem Know-how bei der Gestaltung der zukünftigen politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen strategisch motiviert und proaktiv Einfluss geltend macht. Mittel wie Lobbying, die Teilnahme an Anhörungen zu Gesetzgebungsverfahren, die Drohung mit Arbeitsplatzverlagerung oder die Ausübung von indirektem Druck auf politisch-regulatorische Akteure durch öffentlichkeitswirksames Agieren, etwa mittels Pressekampagnen, sind hier beispielhaft zu nennen.<sup>62</sup>

Ebenso wenig wie Marktkonvergenz als exogenes Phänomen betrachtet werden sollte, darf jedoch die Möglichkeit der Einflussnahme durch unternehmensstrategisches Handeln überschätzt werden. Marktkonvergenz stellt schließlich einen weit greifenden Prozess dar, der ein komplexes soziales System relativ großen Ausmaßes betrifft. In derartigen Situationen gewinnt unternehmensübergreifendes kollektives strategisches Handeln an Bedeutung und wird, wie Stieglitz (2004) feststellt, „zu einer zentralen strategischen Option“.<sup>63</sup>

Auffallend an den zitierten Aussagen über die Möglichkeit der aktiven Einflussnahme auf den Konvergenzprozess von Unternehmensseite ist die Rede vom Handeln *der Unternehmen* bzw. vom *Unternehmenshandeln*.<sup>64</sup> Strategisches Handeln wird in der Literatur zum strategischen Management im Zusammenhang mit Marktkonvergenz in der Regel mit dem Unternehmenslevel in Verbindung gebracht. Die Unternehmen selbst sind in dieser Lesart die Akteure. Diese Er-

---

<sup>60</sup> S. etwa Latzer (1997), Hoffmann-Riem/Schulz et al. (2000), Garcia-Murillo/MacInnes (2003), Weiss (2003).

<sup>61</sup> Vgl. Hoffmann-Riem/Schulz et al. (2000), S. 25.

<sup>62</sup> Vgl. Götsch (2000), S. 38, Thielmann (2000), S. 89, Zimmer (2001b), S. 394f., 402.

<sup>63</sup> Stieglitz (2004), S. 319.

<sup>64</sup> Lediglich den Beiträgen von Sydow/Buono (1998), Zimmer (2001a) und Zimmer (2001b) kann die Berücksichtigung *individueller* Akteurshandelns aufgrund ihrer strukturationstheoretischen Basis attestiert werden, wobei nur die erstgenannte Arbeit in der Literatur zum Thema Marktkonvergenz zu verorten ist.

kenntnis zeigt sich auch anhand der eingangs bereits getätigten Feststellung, dass als Untersuchungsebenen zumeist die Markt- bzw. Branchenebene und die Ebene der Unternehmen dienen.

In der vorliegenden Arbeit wird demgegenüber die Auffassung vertreten, dass nicht die Unternehmen die Handelnden sind, sondern allein die Individuen in den Unternehmen, etwa Manager, als soziale Akteure in Betracht kommen. Diese Aussage gilt analog für die weiteren Mitglieder des zu betrachtenden sozialen Systems, etwa Regulierungsbehörden oder die Politik. Stets sind es einzelne Vertreter von Organisationen bzw. Kollektivitäten, die tatsächlich handeln. Eine solche Rolle individueller Akteure wird auch in der Literatur in Verbindung mit Marktkonvergenz in Einzelfällen entsprechend berücksichtigt.

So finden sich bei Brännback/de Heer et al. (2002) Ausführungen zum Verlauf von Konvergenzprozessen, die mit der Veränderung der subjektiven Strategielogik individueller Manager in Verbindung gebracht werden. Deren subjektive Logik stellt dabei einen Teil sogenannter *industry recipes* dar, die ihrerseits gemeinsam geteilte Glaubensgrundsätze und Annahmen der Akteure innerhalb einer Branche verkörpern.<sup>65</sup> Durch technologischen Fortschritt kann es zu Veränderungen der subjektiven Strategielogik und zum „knowledge spill-over“,<sup>66</sup> zum Überschwappen der individuellen Wissensbestände zwischen den Individuen unterschiedlicher Branchen kommen. Dies wiederum kann die Veränderung von Branchengrenzen und damit Marktkonvergenz zur Folge haben.<sup>67</sup>

Die Forderung nach Integration der Betrachtung der individuellen Akteurebene wird aus verschiedenen Richtungen der Forschung zum strategischen Management gestützt. So formulieren Sydow/Windeler et al. (1995):

„Für uns können ... zunächst nur Individuen agieren. Und weil strategisches Handeln nur ein durch besondere Merkmale ausgezeichnetes Tun darstellt, können zunächst auch nur Individuen strategisch handeln. ... Die in der Managementlehre übliche ... Rede von Unternehmensstrategien oder daß etwa ein ... [Unternehmen eine] Strategie verfolgt, muß daher anders interpretiert werden: Es handelt sich um eine abkürzende Redeweise dafür, daß Akteure einer Unternehmung bestimmte Entscheidungen getroffen bzw. bestimmte Äußerungen gemacht und sich damit – auf welche

---

<sup>65</sup> Vgl. Brännback/de Heer et al. (2002), S. 64, 69f.

<sup>66</sup> Brännback/de Heer et al. (2002), S. 72.

<sup>67</sup> Vgl. Brännback/de Heer et al. (2002), S. 72.

Art und Weise auch immer – gegenüber anderen Organisationsmitgliedern durchgesetzt haben.“<sup>68</sup>

Handeln vollzieht sich demnach grundsätzlich auf der Ebene des individuellen Akteurs. Das Handeln des Unternehmens bzw. das Unternehmenshandeln ist als abkürzende Redeweise für Handeln individueller Akteure stellvertretend für das betreffende Unternehmen zu interpretieren. Darüber hinaus ist unternehmensstrategisches Handeln als das Handeln individueller Akteure im Sinne einer (wie auch immer zustande gekommenen) Unternehmensstrategie zu betrachten.

Wie eine solche Unternehmensstrategie entsteht und ob eine Unternehmensstrategie, beispielsweise für die herausfordernde Situation der Marktkonvergenz überhaupt existiert, ist nach Kirsch (1997a) jedoch für sich selbst genommen bereits „ein erklärungsbedürftiges Phänomen.“<sup>69</sup>

Die Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung des individuellen Akteurs und seines Handelns in der Forschung zum strategischen Management wird auch von einer Reihe weiterer Autoren erhoben. So formuliert Hambrick (2004) in seinem Beitrag über den Stand der Forschung in diesem Bereich: „We need to reintroduce the human element to our research. During the last two decades, human beings have been largely discarded from a great part of strategic management research.“<sup>70</sup>

Auch Hutzschenreuter/Kleindienst (2006) empfehlen im Ergebnis ihrer Bestandsaufnahme zum Stand der Strategieprozessforschung, dass „researchers conduct more studies that explore the effects of the individuals involved in strategy processes“.<sup>71</sup> Darüber hinaus fordern die Vertreter der in jüngerer Vergangenheit an Bedeutung gewinnenden Strategy-as-Practice-Strömung innerhalb der Forschung zum strategischen Management die zentrale Berücksichtigung der individuellen Handlungsebene und machen deren Erforschung zu ihrer charakteristischen Aufgabe.<sup>72</sup>

Für die strategieorientierte Forschung im Zusammenhang mit Marktkonvergenz ist somit die Einnahme einer Ebenen überspannenden Perspektive wünschens-

---

<sup>68</sup> Sydow/Windeler et al. (1995), S. 35.

<sup>69</sup> Kirsch (1997a), S. 274.

<sup>70</sup> Hambrick (2004), S. 94.

<sup>71</sup> Hutzschenreuter/Kleindienst (2006), S. 673.

<sup>72</sup> S. zur Strategy-as-Practice-Strömung Johnson/Melin et al. (2003), Whittington (2006), Johnson/Langley et al. (2007) und im Kapitel 3.1.3 der vorliegenden Arbeit.

wert,<sup>73</sup> die das individuelle Akteurslevel, auf dem das tatsächliche unternehmensstrategische Handeln stattfindet, die darüber liegende Ebene der Unternehmen und anderer Organisationen bis hin zu der Ebene der Märkte, deren Konvergenz das betrachtete Phänomen darstellt, umfasst.

In einer solchen Ebenen übergreifenden Perspektive ist die enge Verknüpfung von Strategieprozessen, d.h. der Fragestellungen nach der Existenz, dem Zustandekommen und dem Wandel von Unternehmensstrategien, entsprechend der individuelle Akteure unternehmensstrategisch handeln (sollen), und dem Prozess der Marktkonvergenz, der sich zu einem wesentlichen Teil durch das unternehmensstrategische Handeln konstituiert, erkennbar. Über die individuellen Akteure und deren strategisches Handeln stehen die Prozesse der Entstehung und Weiterentwicklung von Unternehmensstrategien und der Prozess der Marktkonvergenz miteinander in Beziehung.

---

<sup>73</sup> Im Grundsatz schlagen dies auch Klein/Tosi et al. (1999), S. 243, vor.

## 1.2. Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit

Aus der Analyse des aktuellen Standes der Literatur ergibt sich für den Bereich der Forschung zum strategischen Management im Zusammenhang mit Marktkonvergenz eine Forschungslücke, die wie folgt zu charakterisieren ist.

Eine Untersuchung des charakteristischen Zusammenhangs zwischen unternehmensstrategischem Handeln, dem Wandel von Unternehmensstrategien und dem praxisrelevanten, unternehmensstrategisch herausfordernden Phänomen der Marktkonvergenz. Die Untersuchung sollte dabei ...

- nicht allein technologische, angebotsseitige Entwicklungen des Konvergenzprozesses betrachten, sondern in einer ganzheitlichen Sichtweise auch die Nachfrageseite und die marktlichen Rahmenbedingungen inklusive politisch-regulatorischer Akteure berücksichtigen,
- den Konvergenzprozess zu einem wesentlichen Teil durch unternehmensstrategisches Handeln konstituiert begreifen und damit als unternehmensstrategisch beeinflussbar ansehen,
- eine Ebenen übergreifende Perspektive einnehmen, die von der individuellen Akteursebene über die Ebene von Unternehmen und anderen Organisationen bis hin zu der Ebene der Märkte reicht,
- den individuellen Akteur als den Träger des konkreten Handelns anerkennen,
- beachten, dass potenziell alle Marktakteure im Konvergenzprozess als Teil eines sozialen Systems miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen und
- gleichzeitig realistisch die begrenzten Möglichkeiten individuellen Handelns in dem relativ weit greifenden Wandlungsprozess thematisieren.

Die identifizierte Forschungslücke soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Die zusammenfassend formulierte Forschungsfrage lautet:

*Wie ist das Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategien und konvergierenden Märkten konzeptionell zu charakterisieren?*

Neben den theoretischen Absichten verfolgt die vorliegende Arbeit ein pragmatisches bzw. praxeologisches Wissenschaftsziel.<sup>74</sup> Sie soll Praktiker durch die Verbesserung des Verständnisses des bislang ungenügend verstandenen praktischen Problems darin unterstützen, die eigenen strategischen Handlungsmöglichkeiten und Handlungsnotwendigkeiten im komplexen und dynamischen Kontext von Marktkonvergenz einschätzen und auf dieser Basis Konsequenzen für das eigene strategische Handeln ziehen zu können. Die Formulierung konkreter normativer Handlungsanweisungen im Sinne starrer „Kochrezepte“ für unternehmensstrategisches Handeln stellt hingegen kein Ziel dieser Arbeit dar. Im Verlauf der Untersuchung wird vielmehr deutlich werden, dass die Möglichkeit, derartige Handlungsanweisungen generieren zu können, in komplexen sozialen Systemen grundsätzlich und damit im Bereich des strategischen Managements im Speziellen als eher fragwürdig zu beurteilen ist. Sie würde die Existenz starrer Gesetze des Sozialen analog zu Gesetzen in den Naturwissenschaften unterstellen. Dies wiederum ist in den Sozialwissenschaften heftig diskutiert und häufig als unge-rechtfertigt abgelehnt worden, wie beispielhaft an einem Zitat des englischen Soziologen Anthony Giddens mit einer expliziten Bezugnahme auf die Wirtschaftswissenschaften überaus deutlich wird:

„Do universal laws exist in the social sciences? ... The plain answer ... is that they do not. In natural science ... there are many examples of laws that appear to conform to the universal law type. In social science – and I would include economics, as well as sociology within this judgement – there is not a single candidate which could be offered uncontentionally as an instance of such a law in the realm of human social conduct.“<sup>75</sup>

Auch im engeren Bereich der Forschung zum strategischen Management ist die Existenz von Gesetzen in Frage gestellt worden, da sie zu einer paradoxen Situation für die gestalterische Aufgabe des Managens führen würde, wie abschließend am folgenden Zitat von Bea/Haas (2005) deutlich wird:

„Die Suche nach ‚Gesetzen des richtigen Managens‘ unterstellt einen Determinismus, der das Managen als aktive Gestaltungshandlung paradoxerweise wieder in Frage stellt. Entweder man unterstellt, dass man

---

<sup>74</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 5.

<sup>75</sup> Giddens (1984), S. 344f.

Gesetze finden kann ..., die dann nur noch den passiven Vollzug erforderlich machen (Management ist dann eigentlich überflüssig), oder man betont das aktive, voluntaristische Moment des Managens, was dann die Suche nach Gesetzen sehr fragwürdig werden lässt.<sup>76</sup>

Rein deterministische oder voluntaristische Positionen werden jedoch dem strategischen Management nicht gerecht.<sup>77</sup> Anstatt einerseits normative Handlungsanweisungen im Sinne starrer Gesetze generieren zu wollen oder andererseits an absolute Freiheit und Beliebigkeit für unternehmensstrategisches Handeln zu glauben, möchte die vorliegende Arbeit im Spannungsfeld dieser beiden Pole das Verständnis für die gestalterischen Möglichkeiten und gleichzeitig wirkende Restriktionen unternehmensstrategischen Handelns in der spezifischen Situation von Marktkonvergenz fördern. Ein solches verbessertes Verständnis soll Praktikern helfen, sich in der Komplexität der sozialen Realität zu orientieren, die sich ihnen bietenden Freiheiten erkennen und nutzen zu können und sich gleichzeitig über die Beschränkungen der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst zu sein.

### 1.3. Theoretische Basis

Die Auswahl einer angemessenen theoretischen Basis für die Erfüllung der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit in Verbindung mit den Anforderungen an die zu entwickelnde Theorie aus der identifizierten Forschungslücke ist nicht trivial. Im Bereich der Forschung zum strategischen Management herrscht ein überwältigender, darüber hinaus weiter zunehmender Pluralismus an Theorien und Paradigmen, die teils durch Inkommensurabilität gekennzeichnet sind, oftmals nur spezifische Aspekte aus einer bestimmten Perspektive beleuchten und miteinander insgesamt eine hoch komplexe, nicht einfach durchschaubare Theorielandschaft bilden.<sup>78</sup> Das folgende Zitat von Hambrick (2004) mag dies verdeutlichen.

„If [one] were to draw [a diagram] depicting the relatedness among the many strands of theory and research in the field of strategic management today ..., the result would be a picture with long tentacles, the thinnest

---

<sup>76</sup> Bea/Haas (2005), S. 36.

<sup>77</sup> Vgl. Göbel (1997), S. 15.

<sup>78</sup> Vgl. Hambrick (2004), S. 91-93, Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 16, 20, Welge/Al-Laham (2005), S. 20, Hutzschenreuter/Kleindienst (2006), S. 673f.

lines of linkages and no apparent core or center. ... Our field is rapidly being pulled apart by centrifugal forces.<sup>79</sup>

Die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens<sup>80</sup> ist von verschiedenen Autoren nicht zuletzt wegen der ihr zugeschriebenen Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zu integrieren, als theoretische Basis für die Forschung zum strategischen Management vorgeschlagen worden und bereits in einer Reihe von Arbeiten in diesem Bereich zum Einsatz gekommen.<sup>81</sup> Sie dient auch der vorliegenden Arbeit als theoretische Grundlage.

Den Ausgangspunkt stellt das Vermögen der Strukturierungstheorie dar, traditionelle Dualismen der Sozialwissenschaften, gegensätzliche und häufig als miteinander unvereinbar angesehene theoretische Ansätze und Positionen, miteinander zu vermitteln.<sup>82</sup> Die Dualismen werden aus strukturierungstheoretischer Perspektive zugunsten einer Dualität, eines sich gegenseitig rekursiv bedingenden und konstituierenden Verhältnisses, aufgelöst.<sup>83</sup>

Zentral ist hierbei die Überwindung des in den Sozialwissenschaften klassischen Dualismus von Handlung und Struktur. Hierbei geht es um die strittigen Fragen, wie die Konzepte des freien Handelns sozialer Akteure und der Sinnggebung (charakteristisch für die subjektivistische Perspektive) mit dem entgegen gesetzten Verständnis äußerlich gegebener Strukturen, die auf das menschliche Handeln Zwang ausüben (objektivistische Perspektive), zu vereinen ist und ob das Subjekt (der Mensch) oder das Objekt (soziale Strukturen) die beherrschende Rolle im sozialen Geschehen spielt. Giddens ist davon überzeugt, dass beide Perspektiven für sich genommen soziale Prozesse nicht befriedigend erklären können. Er löst daher die dualistische Unterscheidung zwischen Handeln und Struktur zugunsten einer Fassung als Dualität, als wechselseitige Konstitution, auf. Handeln und Struktur stellen keine Gegensätze dar, sondern zwei Momente desselben Ganzen. Bildlich kann von den beiden verschiedenen Seiten derselben Medaille gespro-

---

<sup>79</sup> Hambrick (2004), S. 91.

<sup>80</sup> S. Giddens (1976), Giddens (1979), Giddens (1984).

<sup>81</sup> Vgl. Whittington (1992), S. 697, Prescott/Ganesh et al. (1993), S. 9, Ortmann/Sydow (2001b), S. 426-435, Sydow/Ortmann (2001), S. 9, Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 64, Pozzebon (2004), S. 267, Johnson/Melin et al. (2005), S. 182; Für Übersichten zu Arbeiten auf Basis der Strukturierungstheorie im Bereich des strategischen Managements s. Bamberger/Wrona (2004), S. 91 (dort eine auf Ortmann/Sydow et al. (1997), S. 342f. basierende aktualisierte Übersicht), Pozzebon (2004), S. 256f.

<sup>82</sup> Vgl. Weaver/Gioia (1994), S. 578, 582-584, Ortmann/Sydow (2001b), S. 426.

<sup>83</sup> Vgl. Giddens (1984), S. xxv., Weaver/Gioia (1994), S. 578, Zimmer/Ortmann (2001), S. 30, Ortmann/Sydow (2001b), S. 426.

chen werden. In ihrem Handeln beziehen sich die Akteure auf die sozialen Strukturen und reproduzieren diese, ggf. in veränderter Form, durch eben dieses Handeln. Struktur ist zugleich Medium und Resultat des Handelns, sie wirkt dabei stets ermöglichend und begrenzend zugleich. Giddens bezeichnet diesen zentralen Gedanken dementsprechend als Dualität von Struktur. Den Reproduktionsprozess der Struktur durch das Handeln nennt Giddens Strukturation.<sup>84</sup>

Doch nicht nur im Hinblick auf den traditionellen Gegensatz von Handlung und Struktur nimmt die Strukturationstheorie eine vermittelnde duale Position ein. Auch bezüglich weiterer allgemeiner sozialwissenschaftlicher Dualismen, etwa Determinismus und Voluntarismus, sowie in Bezug auf spezifische Dualismen aus dem Bereich des strategischen Managements, beispielsweise Strategieentwicklung und Strategieimplementierung, besitzt sie integrative, vermittelnde Kraft.<sup>85</sup>

Neben der zentralen Idee der Dualität von Struktur hält die Strukturationstheorie weitere Konzepte bereit, um soziales Geschehen zu erhellen. Beispielhaft sind ein Modell der individuellen Handlungssteuerung, ein Bild unterschiedlicher handlungsleitender Wissensbestände oder ein grundlegendes Konzept für die Machtverteilung zwischen Akteuren zu nennen.

Auf Basis der Strukturationstheorie lassen sich so verschiedene Dimensionen des strategischen Managements abbilden, wodurch eine ganzheitliche Perspektive auf das in der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Phänomen ermöglicht wird.<sup>86</sup>

„Strategisches Management kann im Lichte ... [der Strukturationstheorie] in allen seinen Dimensionen betrachtet werden – in seiner kognitiv-interpretativ-kommunikativen, in seiner normativ-legitimatorischen-rechtlichen, in seiner ökonomischen und seiner politischen Dimension.“<sup>87</sup>

Als Handelnde werden aus der Perspektive der Strukturationstheorie die individuellen Akteure betrachtet.<sup>88</sup> Mit Hilfe der strukturationstheoretischen Konzeptionen von kollektivem Handeln, Organisationen und sozialen Systemen,

---

<sup>84</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 5, Giddens (1984), S. xxf., 1f., 25, Craib (1992), S. 3f., Neuberger (1995), S. 286, Walgenbach (2002), S. 356f.

<sup>85</sup> Vgl. Weaver/Gioia (1994), S. 582, Ortmann/Sydow (2001b), S. 429.

<sup>86</sup> Vgl. Prescott/Ganesh et al. (1993), S. 9, Zimmer/Ortmann (2001), S. 37.

<sup>87</sup> Zimmer/Ortmann (2001), S. 37.

<sup>88</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 220.

beispielsweise Märkten, können unterschiedliche Analyseebenen gleichzeitig berücksichtigt werden.

Auch für die Integration empirischer Forschung bietet die Strukturationstheorie Ansatzpunkte und Hilfestellung. Mit der sogenannten Analyse des strategischen Handelns und der Institutionellen Analyse konzipiert Giddens zwei Untersuchungsansätze, mit deren Hilfe einerseits das individuelle Handeln und andererseits die Strukturen sozialer Systeme untersucht werden können, gleichzeitig jedoch Berücksichtigung findet, dass beide Aspekte im Sinne der Dualität lediglich zwei Betrachtungsweisen desselben sind.<sup>89</sup>

Die an dieser Stelle knapp skizzierten Charakteristika der Strukturationstheorie lassen ihre Eignung als theoretische Basis für die vorliegende Arbeit erkennen. Bereits Sydow/Buono (1998) und Thielmann (2000) haben auf das Potenzial der Strukturationstheorie für die Untersuchung von Fragestellungen des strategischen Managements im Zusammenhang mit Marktkonvergenz hingewiesen.<sup>90</sup> Die wesentlichen Elemente der identifizierten Forschungslücke und die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit sind durch die Einnahme einer strukturationstheoretischen Perspektive adressierbar.

Dies soll bereits an dieser Stelle an zwei kurzen Beispielen verdeutlicht werden. So bietet sich die Dualität von Struktur als zentraler Ansatzpunkt für die Konzeption des Verhältnisses von unternehmensstrategischem Handeln und Marktkonvergenz an. Der Prozess der Marktkonvergenz wird als Strukturationsprozess gedeutet, in dessen Zuge sich die Marktakteure in ihrem Handeln auf die markt-spezifischen Strukturen beziehen und die Strukturen durch ihr Handeln verändern, d.h. verändert reproduzieren. Bedeutende Akteure in diesem Prozess sind die individuellen Akteure in Unternehmen, die unternehmensstrategisch handeln. Die Entstehung und Weiterentwicklung von Unternehmensstrategien lässt sich hierbei mit Hilfe des strukturationstheoretischen Verständnisses von Struktur konzeptionell erfassen. Die Restriktionen für die gezielte Einflussnahme durch unternehmensstrategisches Handeln auf den Prozessverlauf der Marktkonvergenz, die neben anderen Aspekten aus der Komplexität sozialer Systeme resultieren, können darüber hinaus mit Hilfe des Modells der individuellen Handlungssteuerung abgebildet werden.

---

<sup>89</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 288f.

<sup>90</sup> Vgl. Sydow/Buono (1998), S. 10, Thielmann (2000), S. 17.

Die unterschiedlichen Denkansätze der Strukturationstheorie stehen dabei nicht isoliert nebeneinander. Vielmehr greifen sie ineinander und bilden gemeinsam ein Instrumentarium für die Erhellung komplexen sozialen Geschehens. Da die Strukturationstheorie als allgemeine Sozialtheorie mit Allgemeingültigkeitsanspruch konzipiert ist, sind ihre auf abstrakter Ebene formulierten Konzepte für die spezifische Ebene des strategischen Managements zu konkretisieren.

## **1.4. Forschungsstrategie**

### **1.4.1. Forschungsprozess**

Den Ausgangspunkt für den Forschungsprozess bildet das bislang nicht genügend verstandene Problem des Verhältnisses von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten mit seinen in der Darstellung der Forschungslücke benannten Facetten. Ausgehend von diesem komplexen, ungenügend verstandenen generellen Phänomen und in Verbindung mit den dargelegten Zielen der vorliegenden Arbeit stellt das Streben nach Erkenntniszuwachs die zentrale Aufgabe im Forschungsprozess dar. Der Verbesserung des Verständnisses wird hier Vorrang vor dem Zuwachs an Sicherung (bislang ungenügend vorhandener) Erkenntnisse gegeben.<sup>91</sup>

In Abgrenzung zur Prüfstrategie empirischer Forschung entsprechend des Kritischen Rationalismus,<sup>92</sup> bei der die Erkenntnissicherung durch Hypothesenprüfung im Vordergrund steht, schlägt Kubicek (1977) die sogenannte Konstruktionsstrategie empirischer Forschung vor. Hierbei handelt es sich um ein exploratives Vorgehen mit dem Ziel der Generierung eines verbesserten Verständnisses. Erkenntniszuwachs steht im Mittelpunkt der vorgeschlagenen Forschungsstrategie. An die Stelle der Hypothesenprüfung tritt die Konstruktion wissenschaftlicher Aussagen.<sup>93</sup> Nicht zuletzt die in der vorliegenden Arbeit gewählte strukturationstheoretische Basis spricht für eine solche Forschungsstrategie, da die Strukturationstheorie nicht auf dem Erkenntnis sichernden Testen von Hypothesen aufbaut,<sup>94</sup> sondern die „illumination of concrete proces-

---

<sup>91</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 7, 17.

<sup>92</sup> S. Popper (1973).

<sup>93</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 7-9, 13.

<sup>94</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 280.

ses of social life“,<sup>95</sup> d.h. die Verbesserung des Verständnisses äußerst komplexen sozialen Geschehens in den Vordergrund stellt.

Der Forschungsprozess im Rahmen der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung wird als Lernprozess mit theoretischen Absichten betrachtet. Sein Startpunkt ist das theoretische Vorverständnis des Forschers über das zu untersuchende Problem. Es bildet eine erste Konstruktion von allgemeinen Aussagen über die Realität. Auf Basis dieses Vorverständnisses generierte, somit theoretisch geleitete Fragen an die Realität sollen zur systematischen Gewinnung von Erfahrungswissen führen, wodurch das (Vor-)Verständnis verbessert wird. Die theoretisch geleiteten Fragen an die Realität stellen mithin das Fortschrittsmedium dar. Für die Gewinnung des Erfahrungswissens und letztlich für die Gewinnung erfahrungsgestützter Theorie ist es erforderlich, dass sich der Forscher selbst mit dem Objektbereich im Zuge empirischer Forschung in Kontakt begibt.<sup>96</sup>

Der Forschungsprozess lässt sich entsprechend in drei Hauptaktivitäten gliedern (siehe auch die folgende Abbildung 1).



Abbildung 1: Forschungsprozess im Rahmen der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung

Der erste Schritt besteht in der Entwicklung und Explizierung des (Vor-)Verständnisses des Forschers. Die Gesamtheit der auf Basis einer oder auch mehrerer theoretischer Perspektiven zu formulierenden Interpretationsmuster, Annahmen und Fragen an die Realität wird als heuristischer bzw. konzeptioneller Bezugsrahmen bezeichnet. Dieser Bezugsrahmen bildet die Basis für die im zweiten Schritt des Forschungsprozesses stattfindende Gewinnung fruchtbaren Erfahrungswissens und steuert damit den Forschungsprozess. Zur Gewinnung

<sup>95</sup> Giddens (1984), S. xvii.

<sup>96</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 11-14, 28.

des Erfahrungswissens begibt sich der Forscher sodann in möglichst engen Kontakt mit dem empirischen Feld, in dem das zu untersuchende Phänomen angesiedelt ist. Die Forschung ist hierbei als Dialog im Sinne eines kommunikativen sozialen Prozesses zu begreifen. Das in der Erhebung gewonnene Erfahrungswissen wird im dritten Schritt des Forschungsprozesses exploriert, d.h. für die Verbesserung des Vorverständnisses verwertet. Diese Exploration kann bereits ad hoc in der Erhebungssituation oder erst im Anschluss an die Erhebung im Rahmen späterer Analysen erfolgen. Das nach einem Prozessdurchlauf verbesserte (Vor-)Verständnis kann als Ausgangsverständnis für einen neuen Prozessdurchlauf und damit potenziell zur Erzeugung weiteren Erkenntniszuwachses dienen.<sup>97</sup>

Das vorrangige Ziel des Forschungsprozesses besteht darin, differenzierte Antworten zu erhalten und Erfahrung zu sammeln, die über die ursprünglichen Annahmen hinausgeht oder diese korrigiert. Neben der Verbesserung der entwickelten theoretischen Perspektive soll der fortentwickelte Bezugsrahmen als eine Orientierungshilfe für Praktiker dienen.<sup>98</sup>

#### **1.4.2. Objektbereich Mobile TV**

Als Objektbereich für die Sammlung des Erfahrungswissens zur Erreichung der Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit diente ein charakteristischer Ausschnitt aus dem Prozess der angestrebten Markteinführung von Mobile TV auf Basis des digitalen terrestrischen Rundfunkstandards DVB-H in Deutschland. Unter Mobile TV wird die Übertragung von Bewegtbild- und Audioinhalten, vorwiegend TV-Inhalten, auf mobile Endgeräte verstanden. Da es sich bei den für Übertragung und Konsum dieser Inhalte in Frage kommenden mobilen Endgeräten hauptsächlich um Mobiltelefone handelt, ist im deutschsprachigen Raum häufig auch von Handy-TV die Rede. Die Entwicklung im Bereich Mobile TV stellt ein deutliches Beispiel von Marktkonvergenz dar.

Zentral hiervon betroffen sind der Mobilfunkmarkt und der Fernsehmarkt.<sup>99</sup> Bei beiden handelt es sich um etablierte Märkte mit erheblicher volkswirtschaftlicher Bedeutung und gewachsenen Strukturen, die traditionell keine wesentlichen Berührungspunkte miteinander aufwiesen. Bezogen auf die Angebotsseite fand die

---

<sup>97</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 16f., 23-25, Tomczak (1992), S. 83f.

<sup>98</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 24, Tomczak (1992), S. 84.

<sup>99</sup> Die Rede von Märkten beinhaltet eine ganzheitliche Perspektive, die alle relevanten Beteiligten umfasst, während Branchen bzw. Industrien in der vorliegenden Arbeit eher mit der Angebotsseite der Märkte in Verbindung gebracht werden. S. zum Marktbegriff die Ausführungen weiter unten.

Zurverfügungstellung und Vermarktung mobiler Kommunikationsinfrastruktur bislang weitestgehend unabhängig von der Programmerstellung, Verbreitung und Vermarktung von Fernsehinhalten statt. Ebenso war auf der Nachfrageseite eine Trennung zwischen der Nutzung von Mobiltelefonen für die Individualkommunikation und dem Konsum von Fernsehprogrammen als Massenmedium gegeben. Darüber hinaus sind beide Märkte traditionell durch höchst unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Mobile TV verbindet jedoch Kernelemente beider Märkte miteinander und damit zwei der erfolgreichsten kommunikativen Anwendungen: Mobilkommunikation und Fernsehen. Im Zuge der Entwicklung kommt es zwischen den Märkten in allen wesentlichen Marktdimensionen zu Annäherungen, Überschneidungen oder Verschmelzungen verbunden mit Veränderungen der traditionellen Marktgrenzen. Der Prozess ist sowohl gekennzeichnet durch erhebliche Komplexität und Interessenskonflikte als auch durch Hoffnungen und positive Erwartungen an Mobile TV.

Vor dem Hintergrund der Zielstellung der vorliegenden Arbeit galt das Interesse bei der Gewinnung des Erfahrungswissens zunächst dem unternehmensstrategischen Handeln individueller Akteure von solchen Unternehmen, denen eine wesentliche Bedeutung für die Einführung von Mobile TV in Deutschland zugemessen werden konnte. Im Hinblick auf den traditionellen Mobilfunkmarkt wurden neben den vergleichsweise dominanten Mobilfunkbetreibern die Hersteller von Mobiltelefonen und Mobilfunk-Serviceprovider in die Untersuchung einbezogen. Aus dem Fernsehmarkt interessierten neben öffentlich rechtlichen und privaten TV-Sendern auch Produktionsunternehmen und Sendernetzbetreiber. Zusätzlich zu den in ihren Ausgangsmärkten etablierten Unternehmen waren neu gegründete Unternehmen zu berücksichtigen, die um einen Platz in der Wertschöpfungskette des mobilen Fernsehens, etwa als Plattformbetreiber, bemüht waren. Das unternehmensstrategische Handeln der Akteure solcher Unternehmen, genauer: deren strategisch motivierte Einflussnahme auf den Konvergenzprozess, wurde dabei im Sinne der Strukturationstheorie als Interaktion mit jeweils anderen am Prozess beteiligten Akteuren betrachtet.<sup>100</sup>

Hierbei wurden wiederum gezielt solche individuellen Akteure in die Untersuchung einbezogen, die eine führende Rolle in Bezug auf Mobile TV innerhalb ihrer Unternehmen spielten und sich bereits in der unternehmensübergreifenden Mobile TV-bezogenen Interaktion hervorgetan hatten. Derartige Rollen wurden

---

<sup>100</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 81-94.

beispielsweise Personen mit internen Positionen wie Geschäftsführer, Leiter Unternehmensentwicklung, Leiter Produktentwicklung oder gar explizit Bereichsleiter Mobiles Fernsehen zugemessen.

Für die Betrachtung von Marktkonvergenzprozessen spielen, wie eingangs verdeutlicht wurde, über die Unternehmensakteure auf der Angebotsseite hinaus auch politisch-regulatorische und nachfrageseitige Akteure eine signifikante Rolle. Hierzu sind etwa Vertreter von Regulierungsbehörden, der Legislative und Verbraucherschutzorganisationen zu zählen. Die Interaktionen der Unternehmensakteure mit derartigen Akteuren wurden bei der Generierung des Erfahrungswissens ausdrücklich berücksichtigt. Um Einseitigkeiten und Verzerrungen in der Untersuchung der verschiedenen Interaktionen möglichst zu vermeiden, wurden jeweils beide Interaktionspartner in die empirische Analyse einbezogen. So wurden etwa für die Untersuchung des Verhältnisses zwischen der Unternehmens- und der Regulierungsseite Daten sowohl bei Vertretern verschiedener Unternehmen als auch Regulierungsbehörden und Staatskanzleien erhoben. Hierbei wurde wiederum auf eine tragende Rolle der individuellen Akteure geachtet.

Neben der guten Eignung des Prozesses der angestrebten Markteinführung von Mobile TV für die Bearbeitung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit spielte nicht zuletzt das persönliche Interesse des Autors für die Auswahl dieses Objektbereiches eine Rolle. Bereits im Vorfeld des Forschungsvorhabens konnte im Rahmen der Tätigkeit als Unternehmensberater im Spannungsfeld zwischen dem Telekommunikations- und Medienmarkt eine Vielzahl von Eindrücken gewonnen werden, die die praktische Relevanz der Fragestellung nach unternehmensstrategischem Handeln und Unternehmensstrategien im Zusammenhang mit Marktkonvergenz in diesem Gebiet untermauerte.

Bei der zu untersuchenden Fragestellung handelt es sich um ein äußerst komplexes Phänomen unter Beteiligung einer Vielzahl relevanter Akteure. Vor diesem Hintergrund galt es, den Objektbereich für die Gewinnung des Erfahrungswissens im Rahmen der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschung handhabbar abzugrenzen. Daher erfolgte eine ausschließliche Fokussierung auf den Bereich Mobile TV. Einer tiefgründigen Analyse, die in ausreichendem Maße Einblick in die komplexen sozialen Interaktionen erlaubt, wurde somit Vorrang vor einer Ausweitung auf weitere Beispiele von Marktkonvergenz eingeräumt. Der Gefahr einer verringerten Allgemeingültigkeit der generierten Aussagen aufgrund dieser Eingrenzung wirkt gleichzeitig das relativ bessere erzielbare Verständnis des ausgewählten Bereiches entgegen.

### 1.4.3. Methode

Für die Gewinnung des Erfahrungswissens galt es, eine Methode auszuwählen, die der Charakteristik des zu Grunde liegenden Phänomens, des Ziels der vorliegenden Arbeit, des gewählten Objektbereiches und des zu durchlaufenden Forschungsprozesses angemessen ist.

Hierbei besaß zunächst wiederum das bislang ungenügende Verständnis des zu untersuchenden Problems, seine große Komplexität, das Zusammenwirken einer Vielzahl von relevanten Akteuren und der Umstand, dass hinsichtlich der zu Grunde liegenden sozialen Interaktionen eher multikausale Zusammenhänge zu vermuten sind, Bedeutung. Das Ziel der Arbeit besteht in der umfassenden, verstehenden und erklärenden Erhellung sozialer Prozesse sowie ihrer verbalen Darstellung und weniger in der vereinfachenden Identifizierung signifikanter statistischer Zusammenhänge, die in einer Beschreibung der Sachverhalte durch Zahlen resultiert. Die Gewinnung des Erfahrungswissens soll in einem Ausschnitt des insgesamt wesentlich größeren Bereiches erfolgen, in dem das interessierende Phänomen grundsätzlich beobachtbar ist. Hierfür wird auf ein formuliertes theoretisches Vorverständnis aufgebaut. Entsprechend der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung basiert die Sammlung von Erfahrungswissen darauf, dass der Forscher am Wissens- und Erfahrungsschatz von Praktikern partizipiert, den er sich vor Ort kommunizierend und interpretierend im Dialog erschließt.<sup>101</sup>

Die dargestellte Charakteristik sprach schließlich für die Wahl einer qualitativen Methode,<sup>102</sup> spezifischer für die Auswahl der Erhebungsmethode des Experteninterviews. Bereits Kubicek (1977) spricht im Kontext der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung vom Interview als Königsweg und hebt das Experteninterview als die Interviewform mit dem tendenziell größten Potenzial für die Partizipation an einem reichhaltigen Erfahrungsschatz, die Identifikation sozialer Zusammenhänge sowie die Verallgemeinerbarkeit in Bezug auf ein konkret interessierendes Phänomen hervor.<sup>103</sup> Auch Lamnek (2005) sieht das qualitative Interview auf dem besten Weg zur Methode der Wahl in der qualitativen Sozialforschung, „wenn es nicht gar schon der Königsweg ist.“<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 25.

<sup>102</sup> Vgl. Walgenbach (1994), S. 98f., Gläser/Laudel (2004), S. 23-25.

<sup>103</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 25f.

<sup>104</sup> Lamnek (2005), S. 329.

Als Experte kann für derartige Interviews grundsätzlich gelten, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder .. wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“<sup>105</sup> oder auch kurz, jeder Mensch, „dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist.“<sup>106</sup> Wesentliche Teile des Expertenwissens liegen dabei häufig weniger als diskursives Wissen, sondern in Form von Praxis- oder Handlungswissen vor. Der Experte besitzt, zumindest partiell, die Möglichkeit zur „Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit [im Original kursiv].“<sup>107</sup> Im Sinne dieser Bestimmungen können die Akteure aus Unternehmen und Organisationen des Objektbereiches mit einer führenden Rolle im Prozess der angestrebten Markteinführung von Mobile TV als Experten und angemessene Interviewpartner gelten.

Die Auswahl der Experten für die Interviews ist ein entscheidender Faktor für die Qualität der zu erhaltenden Informationen und musste daher sorgsam vorgenommen werden.<sup>108</sup> Anhand von Pressemeldungen, des Besuchs verschiedener Tagungen und Konferenzen zum Thema Mobile TV, auf denen Vertreter von Unternehmen und anderen relevanten Organisationen in Diskussionsrunden und persönlichen Gesprächen Stellung bezogen und Auskunft zur individuellen Rolle sowie zur Rolle anderer Akteure gaben, und nicht zuletzt auf Basis beruflicher Kontakte wurden potenzielle Interviewpartner identifiziert und um die spätere Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Insbesondere die persönliche Ansprache auf Veranstaltungen erwies sich für die Gewinnung eines ersten Sets von Interviewpartnern und als Quelle für Empfehlungen weiterer potenzieller Kandidaten als besonders fruchtbar. Im Verlauf der zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführten Interviews wurden Hinweise auf weitere relevante Gesprächspartner erfragt oder auch von den Interviewten selbst aktiv gegeben, auf deren Basis anschließend zusätzliche Interviews vereinbart werden konnten. Positiv überraschend war die, bis auf vereinzelte Ausnahmen, durchgängige Bereitschaft der persönlich und telefonisch Angesprochenen, trotz oftmals großer beruflicher Belastungen in einer wichtigen Phase des Prozesses der angestrebten Marktein-

---

<sup>105</sup> Meuser/Nagel (2005), S. 73.

<sup>106</sup> Gläser/Laudel (2004), S. 41.

<sup>107</sup> Bogner/Menz (2005), S. 46.

<sup>108</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 113.

führung für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Dies wird nicht zuletzt als Zeichen des starken Interesses für das zu Grunde liegende Thema und dessen erhebliche praktische Relevanz eingestuft. Insgesamt wurden für die vorliegende Studie 24 Personen als Vertreter von im Bereich Mobile TV wesentlich engagierten Unternehmen bzw. Organisationen im Zeitraum Juli-August 2007 interviewt (eine anonymisierte Übersicht findet sich im Anhang A.1).

Für die konkrete Gestaltung von Experteninterviews besteht grundsätzlich eine Reihe von Möglichkeiten. In Bezug auf den anzustrebenden Offenheits- und Standardisierungsgrad von Experteninterviews wird in der Literatur jedoch die besondere Eignung von offenen Leitfadeninterviews betont, die daher auch für die vorliegende Studie ausgewählt wurden.<sup>109</sup> Nach Mayring (2002) sind solche Formen von Experteninterviews zu den sogenannten problemzentrierten Interviews zu zählen, die sich „bei stärker theoriegeleiteter Forschung mit spezifischeren Fragestellungen“<sup>110</sup> wie im Fall der vorliegenden Arbeit anbieten.<sup>111</sup>

Im Vorfeld der Interviews erfolgt theoriegeleitet die Erarbeitung eines Interviewleitfadens - in der vorliegenden Arbeit als Teil des ersten Schrittes des Forschungsprozesses, in dem das Vorverständnis expliziert wird und die Fragen an die Realität entwickelt werden. Die Fragen an die Realität entsprechen in diesem Fall somit den Fragen des Interviewleitfadens. Die im Interviewleitfaden zusammengestellten Fragen dienen grundsätzlich lediglich als Richtschnur für die Interviews, um sicherzustellen, dass einerseits alle interessierenden Fragenkomplexe behandelt werden, andererseits eine Fokussierung des Gesprächsverlaufs auf die interessierenden Phänomene unterstützt wird und außerdem eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Interviews gewährleistet ist. Die Fragen müssen vom Interviewer nicht streng im Wortlaut und in der Reihenfolge, in der sie aufgeführt sind, in das Interview eingebracht werden. Auf diese Weise soll eine möglichst ungezwungene und fruchtbare Gesprächssituation erzeugt werden. Zusätzlich können sich Nachfragen zu den ursprünglichen Fragen bzw. weitere Fragen im Gesprächsverlauf ergeben.<sup>112</sup>

Die Interviewten können in einem offenen Interview auf die ihnen gestellten Fragen ohne Antwortvorgaben frei antworten. Dies ist insbesondere in Situationen

---

<sup>109</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 41, Meuser/Nagel (2005), S. 78.

<sup>110</sup> Mayring (2002), S. 71.

<sup>111</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 67, 71.

<sup>112</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 39f., Meuser/Nagel (2005), S. 77f.

unerlässlich, in denen es, wie in der vorliegenden Arbeit, „um handlungsleitende Regeln jenseits von Verordnungen, um ungeschriebene Gesetze des .. [Expertenhandelns], um tacit knowing und Relevanzaspekte geht“.<sup>113</sup>

Für eine bestmögliche Erschließung des individuellen Expertenwissens im Interview bietet sich die Durchführung in Form von Einzelinterviews an.<sup>114</sup> Um eine möglichst große Offenheit im Gesprächsverlauf zu gewährleisten und auch Zugang zu sensiblen Informationen zu erhalten, wurde den Gesprächspartnern außerdem Anonymität zugesichert.

Im gewählten Forschungsprozess wird ein möglichst enger Kontakt mit dem empirischen Feld betont, so dass die Sammlung des Erfahrungswissens vor Ort im persönlichen Interview als anzustrebende Form der Erhebung erschien. Die erhebliche Komplexität des interessierenden Phänomens in Verbindung mit einem relativ umfangreichen Interviewleitfaden, der nach einem Pre-Test mit einer dem Thema nahestehenden Person aus dem beruflichen Umfeld eine Interviewdauer von etwa einer Stunde erwarten ließ, und eigener Vorerfahrung mit persönlichen und telefonischen Interviews unterstützte diese Auswahl. Von den insgesamt 24 Interviews konnten schließlich 20 als persönliche Interviews vor Ort und 4 Interviews auf ausdrücklichen Wunsch der jeweiligen Gesprächspartner als telefonische Interviews durchgeführt werden. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 1 Stunde und 10 Minuten, wobei das kürzeste Interview 40 Minuten und das längste Interview etwa 2 Stunden dauerte.

Sämtliche Interviews wurden mittels Aufnahmegerät aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Da in der Untersuchung inhaltlich-thematische Aspekte im Vordergrund standen, wurde hierfür die Vorgehensweise der Übertragung in normales Schriftdeutsch gewählt, bei der Satzbaufehler behoben, Dialekte bereinigt und der Stil geglättet wird. Nicht verbale Äußerungen, wie etwa Lachen oder Räuspern, wurden vereinzelt in solchen Fällen protokolliert, in denen sie bestimmte Aspekte der Aussage besonders betonen oder der Aussage eine andere Bedeutung verleihen.<sup>115</sup> Sprachliche Besonderheiten spielten für die Auswertung hingegen keine Rolle.

---

<sup>113</sup> Meuser/Nagel (2005), S. 78; vgl. auch Mayring (2002), S. 66.

<sup>114</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 41.

<sup>115</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 91, Gläser/Laudel (2004), S. 188.

Für die systematische, theoriegeleitete Auswertung von (Experten-)Interviews empfehlen Mayring (2002) und Gläser/Laudel (2004) die qualitative Inhaltsanalyse. In ihrer spezifischen Form als inhaltlich strukturierender Analyse dient sie der Herausfilterung bestimmter inhaltlicher bzw. thematischer Aspekte aus dem Material. Dazu bedient sie sich eines vorab theoriegeleitet zu entwickelnden Kategoriensystems. Für die vorliegende Arbeit bot sich diese Form der Auswertemethode besonders an, da es galt, aus dem Material, das in einer theoriegeleiteten Erhebung gesammelt wurde, die den theoretischen Schwerpunkten entsprechenden Fundstellen systematisch zu extrahieren und auszuwerten. Die qualitative Inhaltsanalyse ist jedoch nicht als Standardinstrument zu betrachten, sondern vielmehr den spezifischen Erfordernissen im Forschungsprozess entsprechend auszugestalten.<sup>116</sup>

Daher ist im Folgenden das in Anlehnung an Mayring (2002) und Mayring (2007) gewählte Vorgehen beschrieben und in Abbildung 2 dargestellt. Das für die Auswertung erforderliche Kategoriensystem wurde in einem ersten Ablaufschritt unter Berücksichtigung der thematischen Schwerpunkte, die sich aus der Formulierung des theoretischen Vorverständnisses und den Fragen an die Realität im Forschungsprozess ergaben, formuliert und mit Codes versehen. Im Anschluss erfolgte ein erster Materialdurchlauf, in dem die Fundstellen, in denen die verschiedenen interessierenden Kategorien angesprochen werden, mit entsprechenden Codes bezeichnet wurden. Die Kodierung erlaubt eine Ordnung und schnelle Auffindbarkeit der Fundstellen in den nächsten Ablaufschritten, bei denen das Material je Kategorie zunächst extrahiert und anschließend bearbeitet wurde. Für eine effiziente Kodierung der etwa 400 Seiten Textmaterial aus den Interviews und die anschließende Extraktion zugeordneter Textstellen für die weitere Bearbeitung wurde auf die Software MAXQDA 2007 zurückgegriffen.<sup>117</sup>

Die weitere Bearbeitung des Materials umfasste das Paraphrasieren und Zusammenfassen der Textstellen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau sowie die textliche Aufbereitung der Ergebnisse.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 118, 121, Gläser/Laudel (2004), S. 44, Mayring (2007), S. 43, 45, 89.

<sup>117</sup> QDA in MAXQDA steht für Qualitative Daten-Analyse.

<sup>118</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 120, Mayring (2007), S. 61, 89.

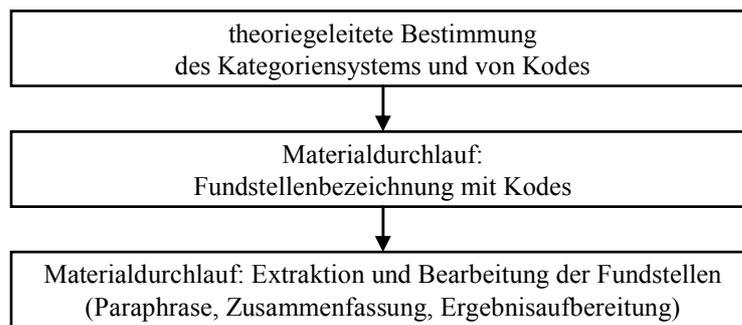


Abbildung 2: Ablaufmodell der gewählten qualitativen Inhaltsanalyse<sup>119</sup>

Entsprechend des dritten Schrittes der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung wurde das formulierte theoretische (Vor-)Verständnis kritisch vor dem Hintergrund des gewonnenen Erfahrungswissens reflektiert. Das abschließend erarbeitete Fazit enthält die auf dieser Basis gewonnenen Erkenntnisse.

Der Forschungsprozess wurde im Rahmen der Forschung für die vorliegende Arbeit einmal durchlaufen. Dabei ist differenzierend festzuhalten, dass bereits in den ersten Prozessschritt, die Formulierung des Vorverständnisses, eigenes Erfahrungswissen eingeflossen ist. Dieses Erfahrungswissen resultierte aus dem Besuch verschiedener Tagungen und Konferenzen zum Thema Mobile TV, ersten dort geführten Gesprächen mit späteren Interviewteilnehmern, der beruflichen Praxis als Unternehmensberater im Bereich Telekommunikation und Medien sowie dem intensiven mehrmonatigen Studium von einschlägigen Studien, Presseartikeln, Presseinformationen verschiedener relevanter Unternehmen und Organisationen sowie Online-Newslettern. Im Anschluss an die Interviewphase konnte ferner im Rahmen kurzzeitiger Engagements auf spezifisch Mobile TV-bezogenen Projekten als Unternehmensberater weiteres wertvolles Erfahrungswissen gesammelt werden. Insgesamt standen somit Wissen und Informationen aus weiteren verschiedenen Quellen bereits im ersten Schritt, der Entwicklung und Explizierung des (Vor-)Verständnisses, sowie für einen verifizierenden Vergleich im Rahmen einer Triangulation im dritten Schritt des Forschungsprozesses zur Verfügung.

Ergänzende Aspekte zu Objektbereich und Methode sind in Kapitel 3.2.2.1 vorliegender Arbeit zu finden, wo sie mit zuvor zu erarbeitenden theoretischen Ausführungen in Zusammenhang gesetzt werden.

---

<sup>119</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2002), S. 120, Mayring (2007), S. 89.

## 1.5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich im Anschluss an das einführende Kapitel 1 in drei weitere Kapitel (siehe hierzu auch Abbildung 3).

*Kapitel 2* widmet sich zunächst grundlegend der Erarbeitung des Begriffes der Marktkonvergenz, da ein solcher in allgemein akzeptierter Form bislang nicht vorliegt. Ausgehend von einer Bestimmung des Markt- und des Konvergenzbegriffes werden die verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz im Detail erörtert. Hierbei erfolgt jeweils zunächst eine allgemein gültige Kennzeichnung der einzelnen Konvergenzdimensionen, die um eine Erörterung relevanter Charakteristika der TIME-Märkte ergänzt wird, in die der Objektbereich der vorliegenden Arbeit eingebettet ist. Im Rahmen der Diskussion der einzelnen Konvergenzdimensionen wird darüber hinaus auf bedeutsame Umstände der Marktkonvergenzentwicklungen im Bereich Mobile TV eingegangen. Auf dieser Basis erfolgt zugleich eine weitere Vorstellung des dem Forschungsprozess zu Grunde liegenden Objektbereiches. Als weitere Grundlage für die anschließenden Kapitel werden die Grundzüge der Strukturationstheorie erörtert.

*Kapitel 3* beinhaltet die konkrete Bearbeitung der Fragestellung vorliegender Arbeit aus der Perspektive der Strukturationstheorie. Hierfür wird zunächst eine generelle strukturationstheoretische Perspektive auf den Strategiebegriff und auf den Begriff des strategischen Handelns erarbeitet, bevor beide Begriffe zum Konstrukt des Strategieprozesses zusammengeführt werden. Anschließend erfolgt die Kennzeichnung der komplexen Bedingungen und Interaktionen, die charakteristisch für Strategieprozesse im Allgemeinen sind, und die Erörterung von Ansatzpunkten von Veränderungen im Strategieprozess. Die Erarbeitung des theoretischen (Vor-)Verständnisses schließt mit der Charakterisierung des Verhältnisses von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten durch die konzeptionelle Verknüpfung von Strategieprozessveränderungen und Konvergenzentwicklungen. Im Anschluss an eine Diskussion ergänzender objektbereichsbezogener und methodischer Aspekte erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

*Kapitel 4* stellt die Schlussbetrachtung dar. Es fasst zunächst das entwickelte theoretische (Vor-)Verständnis zusammen bevor ein Fazit bezüglich der Verständnisverbesserung durch die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung gezogen wird. Die Arbeit endet mit einem Ausblick für die weitere Forschung und einer knappen Diskussion der Bedeutung der Ergebnisse für Praktiker.

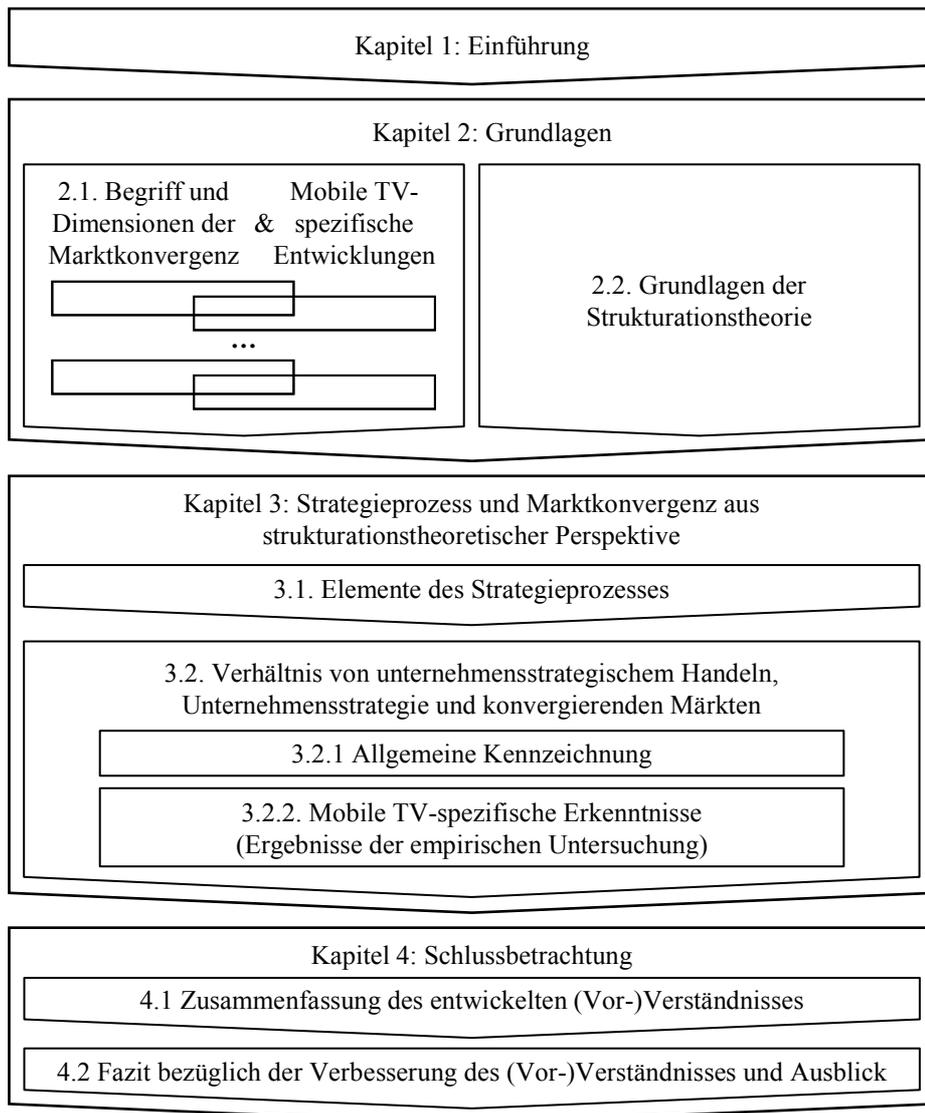


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

## 2. Grundlagen

### 2.1. Marktkonvergenz in der Literatur und Mobile TV-Spezifika

Der Begriff der Marktkonvergenz ist im Bereich der Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren häufig verwendet worden. Die Versuche, in der wissenschaftlichen Literatur Konvergenz für den Bereich der Betriebswirtschaft zu definieren, lassen bislang keine einheitliche und allgemein akzeptierte Definition erkennen.<sup>120</sup> Häufig standen lediglich mögliche Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie oder auf Branchenentwicklung im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses, wobei Konvergenz als nicht näher definiertes Phänomen als gegeben vorausgesetzt wurde.<sup>121</sup> Es ist daher notwendig, zunächst ein Begriffsverständnis von Marktkonvergenz als Grundlage für die weitere Diskussion in dieser Arbeit zu entwickeln.

Der Begriff Marktkonvergenz konstituiert sich aus zwei grundlegenden Elementen: Markt und Konvergenz. Um zu einer begründeten Auffassung des Begriffes Marktkonvergenz zu gelangen, soll im Folgenden zunächst der zu Grunde zu legende Marktbezug diskutiert werden. Daran anschließend erfolgt eine Bestimmung des Konvergenzbegriffes, seiner verschiedenen Ausprägungen und einzelnen Dimensionen, die abschließend einer gemeinsamen Betrachtung zugeführt werden.

Im Rahmen der Diskussion der einzelnen Konvergenzdimensionen werden außerdem bedeutsame Charakteristika der für Mobile TV auf Basis des digitalen terrestrischen Rundfunkstandards DVB-H relevanten Konvergenzentwicklungen erörtert. Auf diese Weise erfolgt eine weitere Vorstellung des dem Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegenden Objektbereiches.

#### 2.1.1. Marktbezug

Unter einem Markt ist zunächst grundsätzlich das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage<sup>122</sup> bzw. der ökonomische Ort des Tausches zwischen mindestens

---

<sup>120</sup> Vgl. Kaluza/Blecker et al. (1999), S. 2224, Stieglitz (2004), S. 15.

<sup>121</sup> Vgl. Lind (2004), S. 2.

<sup>122</sup> Vgl. Wöhe/Döring (1996), S. 631.

einem Nachfrager und Anbieter zu verstehen.<sup>123</sup> Anbieter und Nachfrager können auf Märkten Güter, Dienstleistungen und Informationen austauschen.<sup>124</sup>

Die Abgrenzung eines für die Betrachtung sachlich relevanten Marktes stellt sich problematisch dar. Sie hat in der Weise zu erfolgen, dass eine betrachtete Gruppe von Anbietern und Nachfragern nicht bzw. lediglich in vernachlässigbarem Maße in ihrem wettbewerblichen Verhalten innerhalb der Gruppe durch die nicht zur Gruppe gehörenden Anbieter und Nachfrager beeinflusst werden.<sup>125</sup>

In der Literatur ist eine ganze Reihe unterschiedlicher Vorschläge für die Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes zu finden. Für eine große Gruppe von Ansätzen stellen die auszutauschenden Güter<sup>126</sup> die Grundlage für die Bestimmung der Grenzen des sachlich relevanten Marktes dar.

Hierzu zählt das Industriekonzept von Marshall (1925), nach dem die technisch-physikalischen Eigenschaften der Produkte die Basis für die Marktabgrenzung bilden. Es handelt sich bei diesem Ansatz um eine Marktbestimmung aus der Perspektive der Angebotsseite, die noch heute in der amtlichen Branchenstatistik Verwendung findet.<sup>127</sup>

Verschiedene Ansätze, die dem sogenannten Substitutionskonzept zugerechnet werden können, beziehen sich für die Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes auf das Vorliegen bzw. die Stärke von Substitutionsbeziehungen zwischen den von den Anbietern erzeugten Gütern. Die Marktabgrenzung wird hierbei zum Teil aus der Sicht der Anbieter und zum Teil aus der Perspektive der Nachfrager vorgenommen.<sup>128</sup>

Als ein erster Ansatz ist hier die Theorie der Substitutionslücke von Robinson (1969) zu nennen. Danach stehen alle Konsumgüter in Konkurrenz um die Nachfrage zueinander, so dass sie Ketten von Substituten bilden. Diese Ketten sind jedoch durch Substitutionslücken unterbrochen,<sup>129</sup> d.h. bestimmte Produkte sind nicht eng genug miteinander verwandt, um als gegeneinander austauschbar gel-

---

<sup>123</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 16, 20.

<sup>124</sup> Vgl. Cappallo (2005), S. 146.

<sup>125</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 49.

<sup>126</sup> Wobei hier ein weit gefasster Güterbegriff zu Grunde zu legen ist, der auch Informationen und Dienstleistungen beinhaltet. Alternativ kann auch von Produkten die Rede sein.

<sup>127</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 94.

<sup>128</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 51.

<sup>129</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 49.

ten zu können. Die Substitutionslücken zwischen verschiedenen Gütern kennzeichnen die Grenzen des sachlich relevanten Marktes.<sup>130</sup>

Ein weiterer zum Substitutionskonzept zählender Ansatz ist das von Arndt (1958) und Abbott (1958) entwickelte Bedarfsmarktkonzept. Es abstrahiert von der Perspektive auf einzelne Güter und wendet sich stattdessen einem gesellschaftlichen Bedarf zu, der potenziell jeweils durch eine Reihe unterschiedlicher Produkte gedeckt werden kann. Es zählen demzufolge diejenigen Produkte sowie deren Anbieter und Nachfrager zu einem sachlich relevanten Markt, die zur Deckung eines bestimmten gesellschaftlichen Bedarfs bzw. eines bestimmten Grundbedürfnisses in der Lage sind.<sup>131</sup> Produkte decken Bedürfnisse von Nachfragern, indem sie bestimmte Funktionen erfüllen bzw. zur Verfügung stellen. Sie sind durch bestimmte qualitative Eigenschaften und Wirkungsweisen gekennzeichnet. Produkte sind als Träger von Funktionen zu betrachten.<sup>132</sup> Nachfrager bedienen sich dieser Funktionen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Nach dem Konzept der externen Interdependenz von Triffin (1949) bilden Kreuzpreiselastizitäten zwischen Gütern das Kriterium für die Zuordnung dieser Güter sowie deren Anbieter und Nachfrager zu einem gemeinsamen sachlich relevanten Markt. Die Kreuzpreiselastizität drückt hierbei die relative Veränderung der Absatzmenge eines Gutes in Abhängigkeit von der relativen Preisänderung für ein anderes Gut aus. Je größer die Kreuzpreiselastizität zweier Güter ist, desto stärker ist ihr gegenseitiges Substitutionsverhältnis. Ab dem Vorliegen einer bestimmten Größe der Kreuzpreiselastizität werden diese Produkte einem gemeinsamen sachlich relevanten Markt zugeordnet.<sup>133</sup>

Eine Erweiterung erfährt das Substitutionskonzept durch die zusätzliche Berücksichtigung von Produktionsflexibilitäten. Kaysen/Turner (1959) zählen demgemäß Güter zu einem bestimmten sachlich relevanten Markt, die in der Nachfragerperspektive im Konsumverhalten gegeneinander austauschbar und gleichzeitig in der Sicht der Anbieter vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Produktionskapazitäten gegeneinander substituierbar sind. Aus Anbie-

---

<sup>130</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 95.

<sup>131</sup> Vgl. Arndt (1958), S. 224, Stieglitz (2004), S. 17.

<sup>132</sup> Vgl. Day (1981), S. 282.

<sup>133</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 95f.

tersicht stellt sich hierbei somit die Frage nach der Spezialisierung bzw. Flexibilität der Produktionsmittel.<sup>134</sup>

Narver (1970) schlägt in seinem Konzept der Angebotsräume (*supply space concept*) vor, den sachlich relevanten Markt entsprechend aktueller und potenzieller Aktivitätsfelder von Unternehmen zu bestimmen. Unternehmen werden dabei in Anlehnung an Penrose (1959) als Pool produktiver Ressourcen aufgefasst, der in der Regel für die Erzeugung unterschiedlicher Güter genutzt werden kann. Neben den aktuell erzeugten Gütern eines Unternehmens kommen somit weitere potenzielle Erzeugnisse in Betracht. Unternehmen mit einer in bestimmtem Maße ähnlichen Basis produktiver Ressourcen bilden einen gemeinsamen Angebotsraum und werden demnach gemeinsam zu einem sachlich relevanten Markt gezählt. Bedeutsam für die Marktabgrenzung sind in diesem Konzept somit nicht primär die Güter, sondern die (produktiven Ressourcen der) Anbieter.<sup>135</sup> Über die produktiven Ressourcen eines Unternehmens hinaus wurde im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes des strategischen Managements eine Marktabgrenzung basierend auf den Kompetenzen von Unternehmen vorgeschlagen.<sup>136</sup>

Eine Reihe von Autoren plädiert dafür, die Marktabgrenzung nicht auf Basis einzelner Faktoren vorzunehmen, sondern die verschiedenen genannten Bestimmungsgrößen in einem umfassenden Ansatz gleichzeitig zu berücksichtigen bzw. entsprechend der konkreten strategischen Zwecke bewusst gegeneinander abzuwägen.<sup>137</sup> Eine ausschließliche Bezugnahme auf güter- bzw. bedarfsbasierte Abgrenzungskriterien kann den Blick auf bestimmte ökonomische Kriterien der Wertschöpfung verstellen und etwa mögliche erzielbare Kostenvorteile unrealisiert lassen. Die einseitige Fokussierung auf ressourcen- bzw. kompetenzbasierte Aspekte birgt die Gefahr einer verspäteten Reaktion auf sich verändernde Nachfragerbedürfnisse. In einem multidimensionalen Ansatz hingegen kommen güter- bzw. bedarfsbasierte sowie ressourcen- bzw. kompetenzbasierte Aspekte gemeinsam für die Bestimmung der zu einem sachlich relevanten Markt zu zählenden Anbieter, Nachfrager und Produkte zum Tragen. Einseitige und zu kurz greifende

---

<sup>134</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 52f.

<sup>135</sup> Vgl. Narver (1970), S. 317, 321, 323f., Mahrdt (1998), S. 96f., Schmidt (2001), S. 53f., Stieglitz (2004), S. 19.

<sup>136</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 19.

<sup>137</sup> Vgl. Abell (1980), S. 196f., Day (1981), S. 282, Kay (1990), S. 6f., Markides (1997), S. 14f., Pleatsikas/Teece (2001), S. 691f., Stieglitz (2004), S. 19f.

Perspektiven bei der Marktabgrenzung können auf diese Weise umgangen oder zumindest abgemildert werden.<sup>138</sup>

Bereits in einer statischen Betrachtungsweise etablierter und durch geringe Änderungsraten gekennzeichnete Märkte stellt die Marktabgrenzung ein nicht zu unterschätzendes Problem dar, die im jeweiligen Einzelfall und nach der spezifischen Fragestellung vorgenommen werden muss.<sup>139</sup> Die Herausforderungen für diese Aufgabe vergrößern sich mit der Zunahme der Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung bzw. der Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit und Ausdifferenzierung in Bezug auf Produkte, Prozesse und organisationale Aspekte.<sup>140</sup> Bezieht man darüber hinaus die in der vorliegenden Arbeit spezifisch interessierende Konvergenz von Märkten in die Betrachtung ein, die in einer dynamischen Entwicklung mit dem Verschwinden etablierter Marktgrenzen einhergeht, so wird klar, dass sich die Abgrenzung der relevanten Märkte alles andere als unproblematisch gestaltet.

Neben der Diskussion einer korrekten bzw. problemadäquaten Marktabgrenzung in der wissenschaftlichen Literatur etwa im Rahmen von Fragestellungen des strategischen Managements spielt das Thema insbesondere in der Politik und in der Rechtsprechung eine bedeutende Rolle.<sup>141</sup> Die Grundlage eines politisch-regulatorischen Eingriffs in das freie Spiel der Marktkräfte etwa durch Kartell- oder Regulierungsbehörden bildet zunächst eine problemadäquate Abgrenzung des zu Grunde liegenden Marktes, beispielsweise bei der Beurteilung, ob eine Monopolsituation vorliegt und der Monopolist seine Marktmacht zur Durchsetzung überhöhter Preise missbraucht.<sup>142</sup>

Dies rückt eine weitere Komponente für die Betrachtung des relevanten Marktes aus der Perspektive des strategischen Managements in das Blickfeld. Der Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern auf einem Markt findet in einem bestimmten Kontext bzw. unter bestimmten Rahmenbedingungen statt. Hierzu zählen allgemeine gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die etwa den Grundsatz des Profitstrebens legitimieren oder die soziale Akzeptanz bestimmter Produkte repräsentieren, und politisch-regulatorische Rahmenbedingungen, die sich

---

<sup>138</sup> Vgl. Day (1981), S. 298.

<sup>139</sup> Vgl. Kantzenbach/Kruse (1989), S. 16.

<sup>140</sup> Vgl. Pleatsikas/Teece (2001), S. 666.

<sup>141</sup> Vgl. Kay (1990), S. 12, Pleatsikas/Teece (2001), S. 668.

<sup>142</sup> Vgl. Dobbs (2006), S. 84.

auf das Marktergebnis, wie etwa Preise oder Marktanteile, niederschlagen. Die wirtschaftlichen Akteure der Anbieter- und Nachfrageseite sind diesen Rahmenbedingungen jedoch nicht etwa hilflos ausgeliefert. Vielmehr haben sie grundsätzlich die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihres Umfeldes mitzuwirken.<sup>143</sup>

Abschließend ist das Verhältnis der Begriffe Markt, Branche und Industrie zueinander für den Zweck der vorliegenden Arbeit zu bestimmen. Der Branchenbegriff wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Häufig ist von einer angebotsseitig abgegrenzten Einheit die Rede,<sup>144</sup> die für die Gesamtheit der anbietenden Unternehmen auf einem Markt steht, auch bezeichnet als Industrie. In dem Konzept zur Analyse der Branchenstruktur nach Porter (1992) spielt hingegen zusätzlich die Nachfrageseite in Form der Abnehmer eine bedeutende Rolle.<sup>145</sup> An anderer Stelle wird eine Branche gar als „ein Feld aus Produkten und Abnehmern“<sup>146</sup> gekennzeichnet, in dem Unternehmen das Bindeglied zwischen beiden Elementen darstellen. In der vorliegenden Arbeit sollen die Begriffe Branche und Industrie jedoch synonym als Bezeichnung für die Angebotsseite eines Marktes gebraucht werden, während ein Markt die Angebots- und Nachfrageseite beinhaltet.

Nach dem in dieser Arbeit zu Grunde gelegten Marktverständnis stellt ein Markt zusammenfassend den ökonomischen Ort des Tausches zwischen mindestens einem Anbieter und Nachfrager dar. Anbieter verfügen über eine bestimmte Basis an Ressourcen und Fähigkeiten zur Leistungserstellung und bieten mindestens ein Produkt an, das bestimmte Funktionen erfüllt. Der in dieser Arbeit zu Grunde gelegte Produktbegriff umfasst hierbei sowohl Güter als auch Dienstleistungen. Nachfrager besitzen bestimmte Bedürfnisse und eine bestimmte Zahlungsbereitschaft für das Produkt. Ein Markt ist darüber hinaus gekennzeichnet durch spezifische Rahmenbedingungen und potenziell durch das Wirken politisch-regulatorischer Akteure. Die konkrete Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes kann in der Praxis eine äußerst problematische Aufgabe darstellen, die unter Berück-

---

<sup>143</sup> Vgl. Kirsch (1997b), S. 258, der diese Aussage explizit für Organisationen (im Sinne von Unternehmen bzw. Unternehmenskollektiven) trifft.

<sup>144</sup> Vgl. etwa Kantzenbach/Kruse (1989), S. 16.

<sup>145</sup> Vgl. Porter (1992), S. 23-27. Dieses auch als „Porter's Five Forces“ bekannte Konzept benennt fünf wesentliche, die Branchenstruktur kennzeichnende Elemente: Wettbewerber innerhalb der Branche, Lieferanten, Abnehmer, potenzielle neue Konkurrenten und Ersatzprodukte. Vgl. Porter (1992), S. 23-27.

<sup>146</sup> Porter (1992), S. 303.

sichtigung der jeweiligen Zielsetzungen zu lösen ist. Eine schematische Darstellung eines Marktes enthält die folgende Abbildung 4.

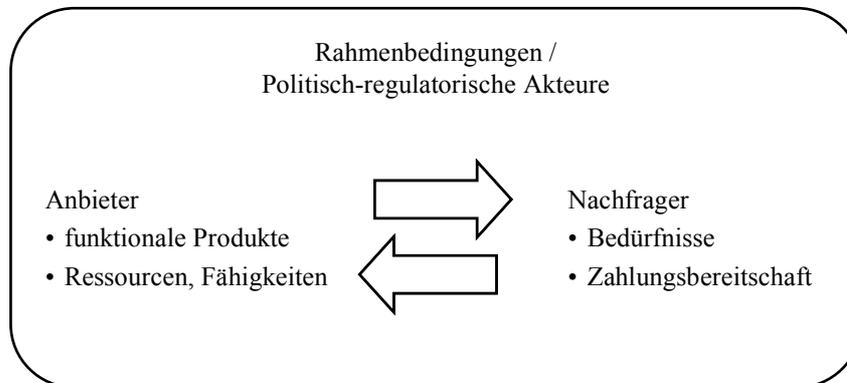


Abbildung 4: Schematische Darstellung eines Marktes

### 2.1.2. Konvergenzbegriff

Der Begriff der Konvergenz hat seinen Ursprung im Lateinischen: *convergere* bedeutet demnach soviel wie „sich hinneigen, sich zusammenneigen“.<sup>147</sup>

Der Konvergenzbegriff wird in einer Vielzahl von Wissenschaften gebraucht, etwa in der Mathematik, in der Volkswirtschaftslehre, in der Evolutionsbiologie, in der Ethnologie und in den Sozialwissenschaften.<sup>148</sup> Er findet Anwendung für die Kennzeichnung der Annäherung zweier oder mehrerer Elemente aneinander oder an einen Grenzwert, die Herausbildung von Ähnlichkeiten oder übereinstimmenden Merkmalen, die zunehmende Überschneidung, Überlappung oder Integration bisher separater Bereiche, das Verschwinden, das Verwischen oder das Verschwinden traditioneller Grenzziehungen oder die vollständige Verschmelzung oder Vermengung zu einem neuen Ganzen.<sup>149</sup>

Diese Bandbreite möglicher Sachverhalte findet sich auch im engeren Anwendungsbereich der Betriebswirtschaft im Zusammenhang mit Fragestellungen des strategischen Managements.<sup>150</sup> In der vorliegenden Arbeit soll der dargestellte Facettenreichtum des Konvergenzbegriffes bewusst aufgegriffen werden, um die

<sup>147</sup> Kluge/Seebold (2002), S. 526.

<sup>148</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 21-23. Siehe dort für eine knappe Erläuterung wissenschaftsspezifischer Bedeutungen.

<sup>149</sup> Vgl. Latzer (1997), S. 16, Thielmann (2000), S. 9, Stieglitz (2004), S. 21-23.

<sup>150</sup> Vgl. Lind (2004), S. 2, Stieglitz (2004), S. 15, Theilen (2004), S. 44-46, Bauer (2005), S. 59, Lind (2005), S. 1, Hacklin (2008), S. 26-30.

in der Praxis vorzufindende Vielfalt und Komplexität des Geschehens auf Märkten angemessen zu erfassen. Zusätzlich ist der grundsätzlich prozessuale Charakter der Konvergenz herauszustellen. Es handelt sich im Wesentlichen nicht um eine Zustandsbeschreibung, sondern um die Charakterisierung einer Entwicklung.<sup>151</sup> Die Rede von konvergierenden Märkten kennzeichnet somit Märkte im Veränderungsprozess mit der genannten potenziellen Bandbreite an Ausprägungen.

Für das Verhältnis konvergierender Elemente zueinander sind nach Greenstein/Khanna (1997) zwei grundsätzliche Formen denkbar. Konvergenz kann erstens durch ein substitutives Verhältnis der Elemente im Konvergenzprozess gekennzeichnet sein. Die von Konvergenz betroffenen Elemente stehen dabei in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Sie sind gegenseitig austauschbar.<sup>152</sup> Neben dem Fall, in dem ein vorhandenes Element aus einem Bereich durch ein ebenfalls bereits existierendes Element aus einem anderen Bereich ersetzt wird, ist ebenso die Substitution der bisherigen Elemente durch eine gänzlich neue Komponente denkbar.

Zweitens kann der Konvergenzprozess durch ein komplementäres Verhältnis der konvergierenden Elemente gekennzeichnet sein. Hierbei ergibt sich durch die Kombination oder die zunehmende Annäherung der Elemente eine Erhöhung des Gesamtnutzens im Vergleich zum Zustand, in dem die Elemente getrennt bzw. in ihrer Charakteristik weiter entfernt voneinander bleiben würden. Auch in Bezug auf diese Konvergenzausprägung ist mit neuartigen Aspekten zu rechnen, die sich aus der komplementären Vereinigung oder Annäherung ergeben.

In der Praxis treten die verschiedenen Ausprägungen der Konvergenz oftmals gemeinsam auf oder, wie Greenstein/Khanna (1997) es formulieren, „the different kinds of convergence often occur in tandem“.<sup>153</sup> Konvergenz ist ein Phänomen, das sich potenziell in mehreren Dimensionen vollziehen kann. Bezogen auf die Konvergenz von Märkten sind hier etwa die technologische und die funktionale Dimension zu nennen (neben weiteren, in Kürze detailliert zu diskutierenden Dimensionen von Marktkonvergenz). In den verschiedenen Dimensionen der Konvergenz können gleichzeitig unterschiedliche Konvergenzausprägungen beobachtbar sein. Während es als Ausdruck der Konvergenzentwicklung beispiels-

---

<sup>151</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 23.

<sup>152</sup> Vgl. Greenstein/Khanna (1997), S. 203f.

<sup>153</sup> Greenstein/Khanna (1997), S. 212.

weise in technologischer Dimension zu einer Substitution bestimmter bis zu einem Zeitpunkt vorherrschender technologischer Grundlagen zweier Bereiche durch gänzlich neue Elemente kommen kann, ist gleichzeitig in funktionaler Dimension eine Kombination von Produktfunktionen entsprechend der komplementären Konvergenzausprägung denkbar.

Zudem können sich innerhalb einer jeweils betrachteten Konvergenzdimension auf unterschiedlichen Betrachtungsniveaus unterschiedliche Ausprägungen des Konvergenzprozesses zeigen. So kann es sich etwa auf der Ebene einzelner Produkte um die Herausbildung komplementärer Konvergenzverhältnisse durch die Zusammenführung bestimmter technologischer Komponenten handeln. Das Verhältnis dieser Produkte zueinander auf der Ebene des Marktes kann jedoch gleichzeitig von einem substitutiven Konvergenzverhältnis geprägt sein.<sup>154</sup> Die hier unterschiedene substitutive und komplementäre Ausprägung von Konvergenzprozessen lässt sich in der Praxis teilweise nur schwierig zuordnen.

### **2.1.3. Dimensionen der Marktkonvergenz**

Der Begriff Marktkonvergenz stellt auf Konvergenzentwicklungen zwischen mindestens zwei Märkten ab. Ein Markt wurde als eine schwierig abzugrenzende Einheit charakterisiert, die in unterschiedlichen Dimensionen gekennzeichnet werden kann. Hierfür kamen Nachfrager mit Bedürfnissen, Anbieter mit bestimmten funktionalen Produkten und einer spezifischen Basis an produktiven Ressourcen sowie spezifische Rahmenbedingungen, zu denen potenziell politisch-regulatorische Akteure zählen, in Betracht.

Marktkonvergenz stellt ein Phänomen dar, das sich potenziell aus Konvergenzentwicklungen in den einzelnen unterschiedlichen Marktdimensionen konstituiert.<sup>155</sup> In der Diskussion der Konvergenzdimensionen in der Literatur wird insbesondere die Rolle von Konvergenzentwicklungen in Bezug auf die technologische Basis der Leistungserstellung und Produktarchitektur hervorgehoben.<sup>156</sup> Als Dimensionen der Marktkonvergenz sollen im Folgenden die technologische Konvergenz, die funktionale Konvergenz und die Konvergenz des Wertschöp-

---

<sup>154</sup> Vgl. Greenstein/Khanna (1997), S. 205f.

<sup>155</sup> In Anlehnung an Thielmann (2000), S. 13, der die technologische, anbieter- und nachfrageinduzierte Dimension der Konvergenz benennt.

<sup>156</sup> S. Europäische Kommission (1997), S. 2, Dowling/Lechner et al. (1998), S. 33, Rockenhäuser (1999), S. 16, Thielmann (2000), Pennings/Puranam (2001), S. 7, S. 10, Stieglitz (2004), S. 25.

lungsgefüges<sup>157</sup> - diese ersten drei Konvergenzdimensionen repräsentieren gemeinsam die angebotsseitige Konvergenz - sowie die nachfrageseitige Konvergenz und die Konvergenz der Rahmenbedingungen analytisch voneinander getrennt diskutiert werden.

Neben einer allgemeinen Kennzeichnung wird im Zusammenhang mit der Diskussion der einzelnen Konvergenzdimensionen außerdem auf Mobile TV-spezifische Entwicklungen eingegangen.

### **2.1.3.1. Technologische Konvergenz**

#### **2.1.3.1.1. Allgemeine Kennzeichnung**

Unter technologischer Konvergenz wird die fortschreitende Angleichung der technologischen Basis verschiedener Bereiche der Leistungserstellung verstanden, die bisher durch den Einsatz unterschiedlicher grundlegender Technologien gekennzeichnet waren. Dies kann durch die Entwicklung und fortschreitende Diffusion bestimmter neuartiger Basistechnologien geschehen, die bisher noch in keinem der Bereiche genutzt wurden.<sup>158</sup> Auch die Diffusion bestimmter Technologien, die bereits in einem Gebiet Verbreitung gefunden haben, in einen weiteren Bereich ist denkbar (substitutive Entwicklung). Ebenso kann eine Integration der jeweils unterschiedlichen technologischen Basis mehrerer Märkte oder Teilen davon stattfinden, die etwa durch die Entwicklung oder Weiterentwicklung bestimmter technologischer Komponenten ausgelöst oder ermöglicht wird (komplementäre Entwicklung).<sup>159</sup> Durch eine solche Kombination ist über eine bloße Zusammenführung bestehender Grundlagen hinaus außerdem die Entwicklung vielfältiger neuartiger Elemente möglich.

Die Basis für technologische Konvergenzentwicklungen von Märkten bilden so genannte technologische Paradigmen.<sup>160</sup> Nach Dosi (1988) stellt ein technologisches Paradigma „a ‘pattern’ of solution of selected technoeconomic problems based on highly selected principles derived from the natural sciences, jointly with

---

<sup>157</sup> An Stelle des eher gängigen Begriffes der Wertschöpfungsstruktur zur Bezeichnung der betreffenden Wertschöpfungsprozesse und ökonomischen Akteure, die die wertschöpfenden Aktivitäten ausführen, wird zur Vermeidung von Unklarheiten der Begriff des Wertschöpfungsgefüges benutzt, da aus der Perspektive der in dieser Arbeit zur Anwendung kommenden Strukturierungstheorie der Strukturbegriff eine anders geartete Bedeutung besitzt.

<sup>158</sup> Vgl. Dowling/Lechner et al. (1998), S. 33, Thielmann (2000), S. 10.

<sup>159</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 27-29.

<sup>160</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 7.

specific rules aimed to acquire new knowledge and safeguard it ... against rapid diffusion to the competitors”<sup>161</sup> dar. Es beinhaltet die zu befriedigenden Bedürfnisse ebenso wie die zur Bedürfnisbefriedigung zum Einsatz kommenden Technologien und Prinzipien.<sup>162</sup> Ein technologisches Paradigma kann sich entlang generischer Innovationspfade entwickeln und dabei übergreifende Relevanz für verschiedene Märkte erlangen.<sup>163</sup>

Als bedeutende technologische Basis für Konvergenzentwicklungen ist die Digitalisierung hervorzuheben. Sie wird als grundlegende Entwicklung, als Basis oder auch als Nukleus für die technologische Konvergenz insbesondere im Hinblick auf die TIME-Märkte angesehen.<sup>164</sup> Doch ihr Einfluss macht nicht an den Grenzen dieser Branchen halt, sondern verändert ebenso benachbarte Industriebereiche.<sup>165</sup>

Der Begriff der Digitalisierung bezeichnet im Bereich der Datenverarbeitung zunächst ganz allgemein die Überführung von analogen Signalen in digitale Daten, die mit einer Reihe von Vorteilen gegenüber analogen Verfahren verbunden ist.<sup>166</sup> So können verschiedene Typen von Inhalten, z.B. Bilder, Filmsequenzen, Sprache, Musik oder Textinformationen, unabhängig von ihrer Quelle in jeder beliebigen Reihenfolge abgerufen und variabel miteinander kombiniert werden.<sup>167</sup> Insbesondere unter dem Konvergenzgedanken ermöglicht dies das Angebot verschiedenster multimedialer Produkte und Dienstleistungen durch Integration von Elementen und Merkmalen, die bisher getrennt voneinander realisiert wurden. Beispielhaft zu nennen ist hier die Anreicherung von Rundfunkangeboten durch interaktive Komponenten.

Digitale Daten lassen sich darüber hinaus durch eine Vielzahl von Transportmedien übertragen, auf beliebigen Medien empfangen, speichern und bearbeiten.<sup>168</sup> Bei der Übertragung können Mechanismen zur Fehlerkorrektur eingesetzt werden, die eine Signalwiedergabe in der Qualität des digitalen Ursprungsformates

---

<sup>161</sup> Dosi (1988), S. 1127.

<sup>162</sup> Vgl. Dosi (1988), S. 1127.

<sup>163</sup> Vgl. Sahal (1985), S. 79.

<sup>164</sup> Vgl. etwa OECD (1992), S. 93, Europäische Kommission (1997), S. 3, Collis/Bane et al. (1997), S. 159, Rockenhäuser (1999), S. 20, Thielmann (2000), S. 10, Ring (2006), S. 237f.

<sup>165</sup> Vgl. Collis/Bane et al. (1997), S. 160, Prahalad (1998), S. 16.

<sup>166</sup> Vgl. Steinbach (2004), o.S. (einleitender Abschnitt); Die folgende Diskussion der Vorteile der Digitalisierung erfolgt in Anlehnung an Krieb (2001), S. 41f.

<sup>167</sup> Vgl. Rockenhäuser (1999), S. 21.

<sup>168</sup> Vgl. Pagani (2003), S. 5.

ermöglichen, selbst, wenn in bestimmtem Ausmaß Übertragungsfehler auftreten.<sup>169</sup> Die zur Übertragung erforderliche Bandbreite kann durch die Kompression digitaler Daten mittels geeigneter Umwandlungsverfahren deutlich reduziert werden. Dies ermöglicht eine effizientere und kostengünstigere Nutzung der zur Verfügung stehenden Übertragungswege und eine erhebliche Steigerung der Übertragungsgeschwindigkeit.<sup>170</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund der knappen Frequenzressourcen für die Übertragung über die Luftschnittstelle spielt die Übertragungseffizienz eine bedeutende Rolle. So kann etwa im Zuge des Umstiegs von analoger auf digitale Fernseh- und Radioversorgung die Anzahl der übertragbaren Programme signifikant erhöht werden.<sup>171</sup>

Beim Kopieren digitaler Daten treten darüber hinaus keine Qualitätsverluste auf. Dies erlaubt beliebig häufiges Kopieren der digitalen Vorlage mit geringen Grenzkosten der Kopiererstellung in Produktionsprozessen.<sup>172</sup>

Die Digitalisierung muss jedoch von weiteren technologischen Entwicklungen begleitet werden, damit der Konvergenzprozess voranschreiten kann.<sup>173</sup> Eine der Voraussetzungen ist in der rasanten Entwicklung der Leistung von Mikroprozessoren in Verbindung mit einer Verringerung der Kosten für Rechnerleistung zu sehen.<sup>174</sup> Auch bei Speichermedien sind in den vergangenen Jahrzehnten exponentielle Leistungszuwächse zu verzeichnen gewesen, die zu einer signifikanten Verbilligung von Speicherplatz führten.<sup>175</sup> Zu dieser Kostenreduktion trägt auch die Verbesserung und Neuentwicklung von Verfahren zur Datenreduktion und -kompression bei, durch die der benötigte Speicherplatzbedarf digitaler Inhalte signifikant reduziert werden kann.

Für das Voranschreiten der technologischen Konvergenz spielen ferner leistungsfähige digitale Übertragungsnetze bis zum Endnutzer eine zentrale Rolle.<sup>176</sup> Fast zwei Drittel der Menschen in Deutschland nutzen mittlerweile das Internet, davon knapp 60% mittels einer Breitbandverbindung.<sup>177</sup> Die IP-basierte Datenüber-

---

<sup>169</sup> Vgl. Gilder (1992), S. 116, Negroponte (1995), S. 26f.

<sup>170</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 17, Wirtz (2001a), S. 499.

<sup>171</sup> Vgl. GSDZ/ALM (2005), S. 14 und S. 31f., Hege (2006), S. 46f.

<sup>172</sup> Vgl. Picot (1997), S. 56.

<sup>173</sup> Vgl. OECD (2004), S. 5.

<sup>174</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 17.

<sup>175</sup> Vgl. Ceruzzi (2005), S. 585.

<sup>176</sup> Vgl. Elixmann/Neumann (2006), S. 122.

<sup>177</sup> Vgl. van Eimeren/Frees (2007), S. 363, Gscheidle/Fisch (2007), S. 394.

tragung, d.h. die Übertragung digitaler Daten auf Basis des sogenannten Internetprotokolls spielt heutzutage eine überragende Rolle.<sup>178</sup> Eine zunehmende Vernetzung ist in vielfältigen Bereichen der Gesellschaft beobachtbar. Während im Bereich der Telekommunikation eine weitgehende Umstellung auf digitale Infrastrukturen stattgefunden hat und moderne Kommunikationsnetze selbst im Bereich der Mobilkommunikation über Datenraten verfügen, die Bewegtbildübertragungen erlauben, kommen in wesentlichen Teilbereichen der Medienmärkte jedoch noch analoge Übertragungsverfahren zum Einsatz.<sup>179</sup> So nutzten im Jahre 2007 beispielsweise erst insgesamt 40% der Haushalte in Deutschland digitalen Fernsehempfang.<sup>180</sup>

Es ist festzustellen, dass selbst, wenn technologische Voraussetzungen für den Konvergenzprozess zu einem großen Teil verfügbar sind, häufig noch „Digitale Lücken“<sup>181</sup> in der Wertschöpfung Barrieren für den gesamten Prozess der Marktkonvergenz darstellen.

Die grundlegenden Fortschritte im Bereich der Datenverarbeitung, -speicherung und -übertragung stehen in engem Wechselspiel mit Entwicklungen der Hard- und Software, die auf der Angebotsseite als Produktionsmittel oder als Mittel zur Bereitstellung und Koordination von Dienstleistungen eingesetzt werden. Beispielhaft sind der Computereinsatz in der Medienindustrie in Studios zur Herstellung von digitalem Text-, Ton- oder Filmmaterial sowie die Bereitstellung solchen Materials auf Servern zum Herunterladen durch die Konsumenten zu nennen. Moderne Call-Center kommen als weiteres Beispiel heutzutage nicht ohne computergestützte Systeme für Kundendienst oder Vertriebsaufgaben aus. Hard- und Software dienen neben ihrer Rolle für die ökonomische Leistungserstellung jedoch auch als Träger der Funktionen eines Produktes. Die Funktionen wiederum dienen der Befriedigung spezifischer Bedürfnisse und Wünsche von Nachfragern. Hard- und Software werden somit als technologische Basis interpretiert und zunächst analytisch getrennt von den durch sie getragenen Funktionen betrachtet.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup> Die exakte Bezeichnung dieses Netzwerkprotokolls lautet TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol).

<sup>179</sup> Vgl. Zerdick/Picot et al. (2001), S. 140f.

<sup>180</sup> Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 51. Zum Vergleich: 2005: 26%, 2006: 32%. Vgl. GSDZ/ALM (2006), S. 55.

<sup>181</sup> Broß/Garbers (2006), S. 83.

<sup>182</sup> Die Konvergenz der Produktfunktionen wird im folgenden Abschnitt 2.1.3.2 detailliert erörtert.

Im Bereich der Hard- und Software ist eine große Variantenvielfalt festzustellen. Die gegenwärtige Entwicklung ist gekennzeichnet durch die Verkürzung von Produktlebensdauern am Markt verbunden mit der Verringerung der Entwicklungszyklen.<sup>183</sup> Bereits innerhalb eines Marktes, wie beispielsweise im Bereich der Telekommunikation, kann ein zunehmender Grad an Ausdifferenzierung des Angebotes beobachtet werden. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die technologische Konvergenz von Märkten. Bestimmte für einen Markt typische Funktionen von Produkten und Dienstleistungen können dabei von Hard- und Softwarekomponenten übernommen oder auch angereichert werden, die ihren Ursprung in bislang fremden Märkten haben. Vor diesem Hintergrund zeigt sich besonders deutlich die Anforderung der Sicherstellung von Interkonnektivität und Interoperabilität der verschiedenen technologischen Systeme.

Die Etablierung von Standards kann wesentlich dazu beitragen, diese Anforderung zu erfüllen und damit den Konvergenzprozess zu fördern.<sup>184</sup> Die Durchsetzung der verschiedenen Formen von Standards kommt im Konvergenzprozess darüber hinaus häufig als Wettbewerbsinstrument zum Einsatz. Besonderes Augenmerk verdienen Standards im Zusammenhang mit sogenannten Netzwerkeffekten.

Netzwerkeffekte bezeichnen den Umstand, dass der Nutzen, den ein Produkt für den Nutzer stiftet, abhängig ist von der Anzahl der anderen Nutzer, die ebenfalls dieses Produkt verwenden.<sup>185</sup> So hat Metcalfe den nach ihm als Metcalfe's Law bekannt gewordenen Zusammenhang formuliert, dass der Nutzen eines Kommunikationsnetzwerkes für seine Nutzer exponentiell mit dem Wachstum der Nutzeranzahl in diesem Netzwerk steigt.<sup>186</sup> Aufgrund von Netzwerkeffekten kann es zu einem sehr dynamischen, sich selbst verstärkenden Wachstum der Nutzung neuer Anwendungen kommen.<sup>187</sup> Ab dem Erreichen einer bestimmten kritischen Marke kann dann von der Durchsetzung eines De-facto-Standards in Bezug auf die technologische Basis der Anwendung gesprochen werden.

In Verbindung mit Netzwerkeffekten ist auf die Bedeutung von sogenannten *first-mover advantages* hinzuweisen. Dabei handelt es sich um Vorteile, die sich

---

<sup>183</sup> Vgl. Duysters/Hagedoorn (1998), S. 359.

<sup>184</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 26.

<sup>185</sup> Vgl. Katz/Shapiro (1985), S. 242; Economides (1996), S. 678, McGahan/Vadasz et al. (1997), S. 256, Shapiro/Varian (1999), S. 13.

<sup>186</sup> Vgl. Metcalfe (2006), o.S.

<sup>187</sup> Vgl. Rockenhäuser (1999), S. 25.

aus der Marktdurchdringung als erster Anbieter ergeben. Gelingt es einem *first-mover* nach der Einführung des eigenen neuartigen Angebotes am Markt durch Ausnutzung des Netzwerkeffektes die kritische Marke bei den Nutzerzahlen zu erreichen, kann es sich für Wettbewerber schwierig oder gar unmöglich darstellen, den Anschluss herzustellen.<sup>188</sup>

Der volkswirtschaftliche Nutzen von Standards ist allgemein anerkannt. Standards besitzen eine steuernde und die Orientierung fördernde Wirkung sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager.<sup>189</sup> Problematisch ist jedoch, den optimalen Zeitpunkt für die Festlegung von Standards zu bestimmen.<sup>190</sup> Eine zu früh stattfindende Standardfestsetzung kann sich nachteilig auf die Entwicklung optimaler Technologie auswirken, die sich andernfalls in einem Wettbewerb der Systeme gegeneinander behaupten müssten. Die Festlegung zu einem zu späten Zeitpunkt kann zu einem übermäßig lang anhaltenden Systemwettbewerb führen, der schließlich in der Vernichtung von Wohlfahrt resultiert, wenn sich ein System gegenüber anderen behauptet und ein Teil der Anbieter und Nachfrager Investitionen und Konsumausgaben für das unterlegene System getätigt haben oder potenzielle Kunden aufgrund von Unsicherheit Ausgaben hinauszögern.<sup>191</sup>

Im Konvergenzprozess der TIME-Märkte hat die Standardisierung durch Industrieforen eine besondere Bedeutung erlangt. In den Foren versuchen bestimmte Unternehmen aus den betreffenden Branchen zu abgestimmten Lösungen zu gelangen. Bisweilen fungieren diese Foren zusätzlich als Wettbewerbsinstrument, um Standardisierungsbemühungen konkurrierender Interessengruppen entgegenzuwirken und dem eigenen Standard zum Durchbruch zu verhelfen bzw. dessen Fortbestand zu sichern.<sup>192</sup>

#### **2.1.3.1.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen**

Vor der Erörterung Mobile TV-spezifischer technologischer Konvergenzentwicklungen soll zunächst ein grundlegendes Verständnis des Objektbereiches geschaffen werden.

---

<sup>188</sup> Vgl. McGahan/Vadasz et al. (1997), S. 258f.

<sup>189</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 26, DIN (2004), S. 6.

<sup>190</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 26f., McGahan/Vadasz et al. (1997), S. 257.

<sup>191</sup> Vgl. McGahan/Vadasz et al. (1997), S. 256.

<sup>192</sup> Vgl. Computer Science and Telecommunications Board (1995), S. 28.

Wie bereits knapp im einführenden Kapitel dargelegt, bezeichnet Mobile TV die Übertragung von Bewegtbild- und Audioinhalten auf mobile Endgeräte. Dabei muss es sich nicht allein um herkömmliche TV-Programme handeln, sondern das Angebot kann ebenso speziell an die mobile Nutzung angepasste Programminhalte umfassen. Dabei wird auf die spezifischen Charakteristika mobiler Endgeräte, etwa ihre relativ geringen Bildschirmgrößen, und die mobile Nutzungssituation abgestellt, die sich neben anderen Kennzeichen durch eher kürzere Aufmerksamkeitsspannen als beim traditionellen Fernsehen auszeichnet.<sup>193</sup> Das Kernangebot von Mobile TV kann darüber hinaus um weitere Angebote ergänzt werden, die zusätzlich zum Übertragungskanal, in dem die Programminhalte übertragen werden, zumindest einen Rückkanal erfordern. Hierbei handelt es sich etwa um interaktive Elemente, beispielsweise Voting, oder M-Commerce-Anwendungen, wie den Kauf und das Herunterladen eines gerade im TV-Programm laufenden Musiktitels auf das mobile Endgerät ohne Medienbruch.<sup>194</sup> Insbesondere das Mobiltelefon bietet sich als Endgerät für die Nutzung von Mobile TV an, da es ohnehin einen Großteil der Menschen im alltäglichen Leben begleitet,<sup>195</sup> zumeist bereits eine Fülle weiterer Funktionen, wie das Aufnehmen von Fotos oder den Zugang zum mobilen Internet umfasst, und über den benötigten mobilen Rückkanal für das erweiterte Mobile TV-Angebot verfügt. Dennoch sind auch alternative Endgeräte, z.B. PDAs, Navigationsgeräte oder spezielle tragbare Fernsehgeräte denkbar, die im Hinblick auf die Nutzung des gesamten Mobile TV-Angebotes jedoch entsprechenden Einschränkungen unterliegen.

Für die Übertragung der Programme auf mobile Endgeräte im Sinne von Fernsehen als Massenmedium bestehen spezielle technologische Anforderungen, die zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit eine Nutzung der Mobilfunknetze zu diesem Zweck einschränkten. Moderne UMTS-Mobilfunknetze besitzen auf Basis neuer Übertragungsverfahren wie HSDPA an der Luftschnittstelle zum Nutzer teilweise zwar bereits Datenübertragungsraten von mehreren MBit/s, wie sie auch bei stationären Breitband-Internetzugängen vorzufinden sind.<sup>196</sup> Bei den zellular aufgebauten Mobilfunknetzen, die vornehmlich für die Individualkommunikation ausgelegt sind, muss die begrenzte Übertragungskapazität

---

<sup>193</sup> Vgl. Orgad (2006), S. 7, Weck/Wilson (2006), S. 6.

<sup>194</sup> Vgl. Colman/Gilli et al. (2006), S. 89f.

<sup>195</sup> Vgl. Alcatel (2006), S. 1.

<sup>196</sup> Vgl. Alcatel (2006), S. 2, Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a), S. 36.

azität einer Mobilfunkzelle insgesamt jedoch auf die in einer Funkzelle befindlichen Nutzer bzw. Endgeräte aufgeteilt werden. Zwischen dem Sendemast der Funkzelle und jedem einzelnen der Endgeräte wird eine separate Punkt-zu-Punkt-Verbindung aufgebaut (Unicast). Eine einzelne Funkzelle kann somit lediglich eine begrenzte Anzahl von Nutzern versorgen. Je mehr Nutzer in einer Funkzelle aktiv sind, desto geringer wird die individuell zur Verfügung stehende Bandbreite.<sup>197</sup> Sollen identische Programminhalte an eine größere Anzahl von Endgeräten verbreitet werden, stoßen die einzelnen Funkzellen schnell an ihre Kapazitätsgrenzen bzw. die für eine qualitativ akzeptable Bewegtbildübertragung zur Verfügung stehende Datenübertragungsrate je Nutzer müsste auf ein unzureichendes Maß reduziert werden. Der parallele Aufbau separater Transportströme zu jedem Empfänger führt zu einer stark ineffizienten und kostspieligen Nutzung der Frequenzressourcen.<sup>198</sup>

Anstelle einer Punkt-zu-Punkt-Verbindung bietet sich für die terrestrische Verbreitung von TV-Inhalten daher vielmehr eine frequenzökonomische Punkt-zu-Multipunkt-Verbindung (*broadcast* bzw. Rundfunk) an. Hierbei wird ein einziger Datenstrom als Träger des Programms vom Sender über die Luftschnittstelle ausgesendet, der von einer prinzipiell beliebigen Anzahl von Empfängern im Empfangsbereich empfangen werden kann. Dieses Konzept liegt auch dem digitalen Rundfunk auf Basis des Rundfunkstandards DVB-T (*Digital Video Broadcasting - Terrestrial*) zu Grunde, mit dem bis Ende 2008 voraussichtlich der weitaus größte Teil der Haushalte in Deutschland TV-Programme terrestrisch empfangen können soll.<sup>199</sup> Die Charakteristik mobiler Endgeräte sowie die mobile Nutzungssituation lassen die Nutzung des für stationäre Rundfunkversorgung konzipierten Standards DVB-T für Mobile TV zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit jedoch ungeeignet erscheinen.<sup>200</sup>

Mobile Endgeräte sind in Bezug auf ihre Größe, etwa die Bildschirm- und Antennengröße, und ihr Gewicht stark eingeschränkt. Ihre Stromversorgung basiert auf Akkus mit begrenzter Kapazität. Der Konsum von Mobile TV soll darüber hinaus auch bei hohen Geschwindigkeiten, z.B. in Fahrzeugen auf der Autobahn,

---

<sup>197</sup> Vgl. Colman/Gilli et al. (2006), S. 17.

<sup>198</sup> Vgl. Trefzger (2005), S. 20.

<sup>199</sup> Der Anteil der mittels Dachantenne DVB-T versorgten Haushalte in Deutschland soll dann 90% betragen. Genutzt wurde digitales terrestrisches Fernsehen Mitte 2007 jedoch erst von lediglich 10% der Haushalte. Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 52f., 56-58.

<sup>200</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 5.

gewährleistet sein und darf bei der Fortbewegung über längere Strecken, die mit einem Wechsel des Versorgungsbereiches einzelner Sendemasten verbunden ist, nicht abbrechen. Auch unter schwierigen Empfangsbedingungen, etwa in engen Straßen mit hohen Häusern, muss das Signal ausreichend stark und robust gegen Übertragungsfehler sein.<sup>201</sup>

Die genannten Herausforderungen führten zur Entwicklung verschiedener Rundfunkstandards, die sich für den mobilen terrestrischen Empfang von Bewegtbildern und Audiosignalen eignen. Relevant für die Entwicklung in Deutschland und den in der vorliegenden Arbeit zu berücksichtigenden Zeitraum sind die beiden Standards DVB-H (*Digital Video Broadcasting - Handheld*) und T-DMB (*Terrestrial Digital Multimedia Broadcasting*). Bei DVB-H handelt es sich um einen unmittelbar auf DVB-T aufsetzenden Standard, T-DMB ist die terrestrische Variante des zur Übertragung multimedialer Inhalte entwickelten Rundfunkstandards DMB, der auf dem ursprünglich für digitales Radio entwickelten DAB (*Digital Audio Broadcasting*) aufbaut.<sup>202</sup> Eine zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht marktreife und daher nicht für die Betrachtungen unmittelbar relevante technologische Lösung, besteht in der Erweiterung der zellularen UMTS-Mobilfunknetze durch einen MBMS (*Multimedia Broadcast/Multicast Service*) genannten Dienst, auf dessen Basis zukünftig Rundfunkelemente und weitere frequenzökonomische Formen des Datenversandes an eine größere Anzahl von Nutzern möglich sein sollen.<sup>203</sup> Eine solche Variante könnte insbesondere für Mobilfunknetzbetreiber zukünftig eine interessante Alternative darstellen.

Am Beispiel des für den Objektbereich dieser Arbeit zentralen Rundfunkstandards DVB-H sollen die Verbesserungen der Eignung für Mobile TV in Verbindung mit weiteren wesentlichen Charakteristika des Standards kurz erörtert werden.

Mittels einer sogenannten (geografischen) Bedeckung können je nach Wahl verschiedener Parameter unter Nutzung eines 8 MHz breiten Frequenzbandes maximal 15 bis 25 unterschiedliche Programme mit einer Datenrate von 384 kBit/s je Kanal für eine gute Video- und Audioqualität ausgestrahlt werden.<sup>204</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. bmcoforum (2007), S. 15.

<sup>202</sup> Vgl. Faria/Henriksson et al. (2006), S. 195, bmcoforum (2007), S. 25f.

<sup>203</sup> Vgl. bmcoforum (2007), S. 37.

<sup>204</sup> Vgl. Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a), S. 10.

Eine erste Fortentwicklung gegenüber DVB-T betrifft die Einführung eines *time slicing* genannten Verfahrens bei der Übertragung und Dekodierung des Signals. Ein Nachteil von DVB-T für die mobile Nutzung besteht darin, dass für die Wiedergabe eines bestimmten Programms auf dem Empfangsgerät zunächst der gesamte gesendete Datenstrom, der in der Regel eine ganze Reihe verschiedener Programme umfasst, vom Endgerät dekodiert werden muss. Dieses erfordert eine erheblichen Empfangs- und Rechenleistung verbunden mit einem hohen Energiebedarf. Bei DVB-H wird das Signal von Senderseite so organisiert, dass jeweils nur ein einziges Programm während einer kurzen zeitlichen Periode gesendet wird und sich die Perioden, in denen dieses Programm gesendet wird, in regelmäßigen zeitlichen Abständen voneinander wiederholen.<sup>205</sup> In der Zeit zwischen den Sendeperioden eines bestimmten Programms können andere Programme gesendet werden. Die unterschiedlichen Inhalte werden somit in für sie reservierten Zeitschlitzen (*time slices*) nacheinander übertragen (*time-division multiplexing*). Innerhalb der *burst* genannten Zeitschlitz müssen genügend Daten übertragen und im Endgerät zwischengespeichert werden, um das Intervall bis zum jeweils nächsten *burst* zu überbrücken.<sup>206</sup> Das Empfangsteil im mobilen Endgerät kann in der Zeit zwischen den *bursts*, die das gewünschte Programm enthalten, abgeschaltet sein. Es muss außerdem nur das tatsächlich gewünschte Programm und nicht ein mehrere Programme umfassender Datenstrom dekodiert werden. Dieses Verfahren führt zu einer Energieeinsparung in Bezug auf das energiebedarfsintensive Empfangsteil in Größenordnungen von bis zu 95%.<sup>207</sup>

Ein weiterer Vorteil des *time slicing* besteht darin, dass das Empfangsteil des Endgerätes im Intervall zwischen dem Empfang der einzelnen *bursts* frei ist, auf anderen Frequenzen nach Alternativen für einen Empfang des Programms zu suchen und gegebenenfalls auf eine bessere Frequenz zu wechseln, ohne dass es der Nutzer bemerken würde (*seamless handover*). Dies ist insbesondere für Empfangssituationen bedeutsam, in denen sich der Nutzer von einem Sendebereich in einen weiteren Sendebereich mit abweichender Frequenzbelegung bewegt.<sup>208</sup>

---

<sup>205</sup> Um eine zeitliche Indikation zu geben, könnte die Dauer der Sendeperiode eines bestimmten Programms beispielsweise 200ms betragen, die sich regelmäßig alle 4 Sekunden wiederholt. Vgl. Faria/Henriksson et al. (2006), S. 198.

<sup>206</sup> Vgl. bmcoforum (2007), S. 17.

<sup>207</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 7, DigiTAG (2005), S. 14, Faria/Henriksson et al. (2006), S. 195.

<sup>208</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 7, Faria/Henriksson et al. (2006), S. 200, bmcoforum (2007), S. 17.

Eine zweite bedeutende Erweiterung besteht bei DVB-H in einem verbesserten Schutz vor Übertragungsfehlern durch die Einführung eines zusätzlichen, MPE-FEC (*Multi-Protocol Encapsulation Forward Error Correction*) genannten Fehlerschutzverfahrens, mit dessen Hilfe es gelingt, einen robusteren Mobile TV-Empfang auch unter anspruchsvollen Bedingungen mobiler Empfangssituationen zu gewährleisten.<sup>209</sup>

Darüber hinaus bietet DVB-H gegenüber dem Ausgangsstandard DVB-T Ergänzungen, die zu einer Verbesserung der Geschwindigkeit des Auffindens alternativer Rundfunksignale durch das Empfangsteil führen und eine größere Flexibilität bei den Parametern für das Design der Rundfunknetze für die mobile Nutzung erlauben. Weitere Übertragungsvorteile ergeben sich dadurch, dass aufgrund der geringeren Bildschirmgrößen mobiler Endgeräte im Vergleich zum stationären Fernsehen deutlich geringere Datenraten für eine immer noch qualitativ hochwertige Übertragung der Programme ausreichend sind und die Übertragungseffizienz durch den Einsatz leistungsfähiger Standards für die Quellenkodierung und -komprimierung, etwa H.264/AVC (*Advanced Video Coding*) für die Videokodierung, weiter gesteigert werden kann. Da DVB-H vollständig abwärtskompatibel zu DVB-T ist, können außerdem kosteneffizient bestehende DVB-T-Netzinfrastrukturen mitgenutzt werden.<sup>210</sup>

Für die Integration über die Verbreitung von Programminhalten per Rundfunk hinausgehender Dienste, die einen Rückkanal erfordern, ist es von großem Vorteil, dass die Übertragung mittels DVB-H auf Basis des Internetprotokolls erfolgt. Damit besteht eine direkte Schnittstelle zu anderen IP-basierten Übertragungsnetzen, wie Mobilfunknetzen, die als Rückkanal für interaktive Anwendungen und andere Mehrwertdienste dienen. Durch die kombinierte Nutzung der unterschiedlichen Übertragungsnetzwerke entstehen insgesamt betrachtet unterschiedlich stark integrierte hybride Netze.<sup>211</sup>

Ein Teil der technologischen Konvergenz findet zusätzlich auf der Ebene der Endgeräte durch die Schaffung entsprechender Voraussetzungen für die Kombination unterschiedlicher Anwendungen bei der Hard- und Software statt. Bei-

---

<sup>209</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 7, Colman/Gilli et al. (2006), S. 24f, Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a), S. 15f.

<sup>210</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 7, Faria/Henriksson et al. (2006), S. 195, Kalva (2006), S. 86, 90, bmcoforum (2007), S. 16, 20.

<sup>211</sup> Vgl. Colman/Gilli et al. (2006), S. 25, bmcoforum (2007), S. 18, 22, Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a), S. 18.

spielhaft sind hier hochauflösende, kontraststarke Bildschirme und neuartige Antennen für den Empfang mobiler Rundfunksignale zu nennen, die klein genug sind, um innerhalb des Endgerätegehäuses Platz zu finden.

Hybride Netze als Kombination aus Mobilfunk- und Rundfunknetzen sind jedoch auch aus weiteren als den bislang genannten Gründen vorteilhaft. Die Anzahl der übertragbaren Programme über die knappen Frequenzressourcen ist deutlich beschränkt - in der einzigen mittelfristig in Deutschland realisierbaren Bedeckung sind für den Start in 2008 lediglich ca. 16 Kanäle vorgesehen.<sup>212</sup> Rundfunknetze sind darüber hinaus nicht kosteneffizient, wenn Inhalte lediglich an einen relativ kleinen Empfängerkreis verbreitet werden sollen, wie dies bei sehr reichweiteschwachen Programmen, wie beispielsweise bei bestimmten Nischenkanälen, der Fall ist. Sie eignen sich ferner nicht für die individuelle Übertragung von Inhalten, die von einzelnen Nutzern spezifisch angefordert wurden, wie dies beispielsweise bei Video-on-Demand-Angeboten der Fall ist. Durch die Kombination der unterschiedlichen Übertragungsnetze für die Realisierung eines Mobile TV-Gesamtangebotes können die Vorteile beider Elemente miteinander verbunden werden. Neben der massenmedialen Verbreitung der reichweitenstärksten Programme mittels Rundfunk werden reichweiteschwächere TV-Programme und weitere Inhalte als Unicast über ein Mobilfunknetz verteilt.<sup>213</sup>

Für die Realisierung bestimmter Geschäftsmodelle ist darüber hinaus auf die Bedeutung der Entwicklung leistungsfähiger Zugangskontrollsysteme (sogenannter *Conditional Access*- oder CA-Systeme), auf deren Basis die Kontrolle des Zugangs der Endnutzer zu bestimmten Angeboten erfolgen kann, und Systeme für den Schutz gesendeter Inhalte, beispielsweise gegen illegale Vervielfältigung und Verbreitung, sogenannte *Digital Rights Management*-Systeme oder kurz: DRM-Systeme, hinzuweisen.<sup>214</sup>

Abschließend soll in knapper Form zur Verständnisförderung an späterer Stelle auf einige Unterschiede zwischen DVB-H und T-DMB, dem zweiten oben genannten Rundfunkstandard, eingegangen werden. T-DMB ist im Gegensatz zu DVB-H nicht IP-basiert, wodurch keine unmittelbare Integration von zusätzlichen Anwendungen mit einem ebenfalls IP-basierten Rückkanal über ein Mobilfunknetz realisiert werden kann. Aufgrund einer deutlich geringeren spezifisch

---

<sup>212</sup> Vgl. ALM (o.J.), o.S.

<sup>213</sup> Vgl. Alcatel (2006), S. 2.

<sup>214</sup> Vgl. Joint Mobile TV Group UMTS Forum/GSM Association (2006), S. 18-20.

genutzten Bandbreite können lediglich drei bis vier TV-Programme je Bedeckung ausgestrahlt werden. Ein Vorteil aufgrund der engen Verwandtschaft mit DAB und der trotz einer bestehenden Netzabdeckung von 80% zum Großteil ungenutzten DAB-Infrastruktur in Deutschland liegt in der Möglichkeit einer vergleichsweise schnell realisierbaren bundesweiten Versorgung. Problematisch ist jedoch die Signalversorgung in Gebäuden, der sogenannte *inhouse*-Empfang, da die maximalen Sendeleistungen auf den für T-DMB in Frage kommenden Frequenzen aufgrund im Frequenzband benachbarter militärischer Nutzung derzeit noch begrenzt ist.<sup>215</sup>

Die dargestellten Entwicklungen und sich abzeichnenden Möglichkeiten sind als Ausdruck von technologischer Konvergenz zwischen den Bereichen Rundfunk und Mobilfunk zu betrachten. Hierbei kommt es nicht allein zu einer Annäherung und teilweisen Integration von Technologien. In Verbindung mit der spezifisch auf die mobile Nutzung abstellenden neuartigen Übertragungs- und Endgerätektechnologie finden zusätzliche Ausdifferenzierungen und qualitative Fortentwicklungen statt.

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes steht die Diskussion der funktionalen Dimension von Konvergenzprozessen.

### **2.1.3.2. Funktionale Konvergenz**

#### **2.1.3.2.1. Allgemeine Kennzeichnung**

Für eine Kennzeichnung der funktionalen Konvergenz ist zunächst der Begriff der Funktion näher zu bestimmen.

Zentral für den Konsumenten ist die Nutzen stiftende Funktion von Produkten, die diese aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften, etwa qualitativer Eigenschaften, Wirkungsweisen oder Fähigkeiten, erfüllen können.<sup>216</sup> Funktionen sind somit eng verbunden mit Produkten als ihren Trägern.<sup>217</sup> Unter Produkten werden Bündel wahrgenommener Eigenschaften verstanden, die von den Konsumenten mit Nutzenerwartungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche verbunden werden.<sup>218</sup> Dieser Produktbegriff soll entsprechend seiner Verwen-

---

<sup>215</sup> Vgl. Colman/Gilli et al. (2006), S. 22f, TKLM/PTKO (2006), S. 3, bmcoforum (2007), S. 41, Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a), S. 26.

<sup>216</sup> Vgl. Hansen/Hennig-Thurau et al. (2001), S. 5f.

<sup>217</sup> Vgl. Day (1981), S. 282.

<sup>218</sup> Vgl. Hansen/Hennig-Thurau et al. (2001), S. 5f.

dung im englischen Sprachgebrauch sowohl materielle Güter als auch Dienstleistungen umfassen: „A product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or a need [ohne Hervorhebung].“<sup>219</sup> Ein solches Produktverständnis erlaubt die Berücksichtigung eines umfangreichen Spektrums von Angeboten, ohne dass näher auf die häufig nicht trennscharfe Differenzierung zwischen dem im deutschen Sprachgebrauch oftmals weniger weit gefassten, vornehmlich auf materielle Güter abstellenden Produktbegriff und Dienstleistungen separat eingegangen werden muss.<sup>220</sup>

Die zunehmende Annäherung oder die Aggregation bzw. Integration von Produktfunktionen soll als funktionale Konvergenz bezeichnet werden.<sup>221</sup> In Verbindung damit kann es zu der Herausbildung einer neuen funktionalen Qualität oder neuer funktionaler Wesensmerkmale von Produkten bzw. zu einer Anreicherung und Ausdifferenzierung von Funktionen kommen.<sup>222</sup>

Ein Beispiel für die Aggregation von Funktionen stellt die gleichzeitige Verfügbarkeit mobiler Datenübertragung und die Aufnahme von Videosequenzen mittels eingebauter Kamera in einem einzigen Gerät, dem Mobiltelefon, dar. Eine Funktion mit neuer Qualität kann hingegen in der Möglichkeit mobiler Videotelefonie gesehen werden, die aus der Kombination der mobilen Datenübertragung und der Funktion der Erfassung von Bewegtbildern resultiert.

Die funktionale Konvergenz kann getrennt von der technologischen Basis betrachtet werden. Technologische Konvergenz bedeutet nicht zwangsläufig die Annäherung oder Vereinigung auch in funktionaler Dimension.<sup>223</sup> So haben moderne Personalcomputer mit ihrem breiten multimedialen Leistungsspektrum in zahlreichen verschiedenen Märkten Einzug gefunden. Sie stellen eine zum Großteil vereinheitlichte technologische Basis dar, die zunächst lediglich das Potenzial für funktionale Konvergenz darstellt. Die Funktionen, die auf Basis einer derart universellen Plattform für verschiedenste Anwendungsbereiche erbracht werden, müssen dabei nicht auch zwangsläufig eine Vereinigung erfahren. Trotz einheitlicher technologischer Grundlage ist weiterhin ein voneinander getrennter Funktionsumfang realisierbar.

---

<sup>219</sup> Kotler (2000), S. 394.

<sup>220</sup> Vgl. Hansen/Hennig-Thurau et al. (2001), S. 6.

<sup>221</sup> Vgl. Weiss (2003), S. 92, Ramme (2005), S. 31.

<sup>222</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 13f., Cavazza (1999), S. 47, Thielmann (2000), S. 10, Weiss (2003), S. 93, Bauer (2005), S. 80f.

<sup>223</sup> Vgl. Noll (2003), S. 12.

Insgesamt ist eine zunehmende Entkopplung zwischen technologischer Basis und funktionaler Ebene festzustellen.<sup>224</sup> Verschiedene Funktionen können in unterschiedlichen Kombinationen zunehmend auf der Basis verschiedener Infrastrukturen realisiert werden. In diesem Zusammenhang besitzen vernetzte Infrastrukturen eine herausragende Rolle.

Die notwendige Flexibilität der Kommunikation offener informationsverarbeitender Systeme wird wesentlich durch das ISO-OSI-Referenzmodell sichergestellt. In diesem Modell wird der technische Kommunikationsprozess in sieben logische Schichten unterteilt, die jeweils spezifische Aufgaben in diesem Prozess übernehmen. Hierarchisch niedrigere Schichten leisten bestimmte Dienste für die jeweils direkt darüberliegende Schicht. Während etwa die Schicht 1, die niedrigste Schicht, die Aufgabe der physikalischen Übertragung sicherstellt, stellt die Schicht 7, die höchste Schicht, verschiedene Funktionen für konkrete Anwendungsprozesse zur Verfügung. Die eigentlichen Anwendungsprozesse, die als Teilkomponenten von Anwendungsprogrammen jeweils für die Informationsverarbeitung zuständig sind, werden nicht mehr als Teil des Schichtmodells betrachtet. Sie sind vielmehr hierarchisch darüber als Quelle und Empfänger der auszutauschenden Daten anzusiedeln.<sup>225</sup>

Auf Basis dieser Architektur in Form von abgegrenzten Schichten ist es möglich, vielfältige Funktionen über verschiedene Übertragungsinfrastrukturen flexibel realisieren zu können. Funktionale Änderungen bedingen nicht notwendigerweise Anpassungen der Kommunikationsinfrastruktur. Neue oder veränderte Funktionen können flexibel auf der Basis unterschiedlicher Netze realisiert werden. Andersherum ziehen Veränderungen oder Weiterentwicklungen der Infrastrukturen nicht zwangsläufig Veränderungen der funktionalen Elemente nach sich.

#### **2.1.3.2.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen**

Als Ausdruck funktionaler Konvergenz bei Mobile TV im Falle des Konsums auf einem Mobiltelefon ist zunächst die Zusammenfassung der Funktionen des Konsums von TV-Inhalten, allgemein: Bewegtbildern und entsprechender Audioinhalte, und der mobilen Telekommunikation zu betrachten. Zusätzlich bildet sich hierbei eine neue funktionale Qualität bzw. ein neues funktionales Wesensmerkmal heraus, bestehend in der echten Mobilität des TV-Konsums. „Mobilität

---

<sup>224</sup> Vgl. Latzer (1997), S. 158.

<sup>225</sup> Vgl. Zimmermann (1980), S. 426-430, ISO (1996), S. 2-6, 32-55.

im Sinne, dass Fernsehinhalte ... in Alltagssituationen rezipiert werden können, wo dies bislang schlicht nicht möglich war.<sup>226</sup>

Diese Mobilität zeichnet sich ferner durch die Möglichkeit der Nutzung in Situationen aus, die durch besondere Anforderungen an die Handlichkeit, d.h. an die Größe und das Gewicht der Empfangsgeräte und die Antennendimensionen, sowie potenziell durch höhere Geschwindigkeiten der Fortbewegung und eine größere Veränderung der räumlichen Beschaffenheit und damit der Empfangsbedingungen, gekennzeichnet sind.<sup>227</sup>

Auch in Bezug auf die Programmdarbietungsform und die Programminhalte ist perspektivisch eine Anpassung an die Erfordernisse der mobilen Nutzungssituation und der entsprechenden Endgeräte zu erwarten. Originär für Mobile TV und dessen spezifische Anforderungen produzierte Inhalte werden auch als *made-for-mobile content* bezeichnet. Werden bereits produzierte Programminhalte lediglich für Mobile-TV adaptiert, beispielsweise verkürzt oder neu geschnitten, kann differenzierend auch von *repurposed content* gesprochen werden.

Durch die Präsentation in Form von kürzeren, kondensierten Darbietungen kann die im Vergleich zum stationären TV-Konsum verkürzte Aufmerksamkeitsspanne berücksichtigt werden. Auch der verstärkte Einsatz von Großaufnahmen und vergrößerten Darstellung von Szenendetails sowie eine eingeschränkte Dynamik von Szenen, Schnittfolgen, Schwenks und Kamerafahrten berücksichtigen die Restriktionen mobiler Nutzung und der dafür vorgesehenen Endgeräte. Ebenso sollten Besonderheiten in Bezug auf die Vertonung beachtet werden, was seinen Ausdruck etwa in einer Reduzierung von Hintergrundgeräuschen während Dialogen oder in einer Verringerung des Sprachanteils zu Gunsten visueller Ausdrucksformen finden kann.<sup>228</sup> Derartige Anpassungen könnten der Etablierung einer neuartigen Funktion, die der Unterwegs-Information bzw. Unterwegs-Unterhaltung und -Entspannung durch mobilen TV-Konsum, Vorschub leisten.

Funktionale Konvergenz drückt sich zusätzlich in der unterschiedlich starken Integration verschiedener weiterer Anwendungen mit dem mobilen TV-Konsum aus, die die Mobilfunknetze als Rückkanal, teilweise jedoch auch als Hinkanal nutzen. Durch die Aufteilung des Bildschirms in verschiedene Fenster (*split*

---

<sup>226</sup> Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 498.

<sup>227</sup> Vgl. Weck/Wilson (2006), S. 6.

<sup>228</sup> Vgl. DigiTAG (2005), S. 9, Colman/Gilli et al. (2006), S. 67f., Orgad (2006), S. 7f.

*screen*) kann es, in Abhängigkeit von der unterschiedlichen Größe der Bildschirme verschiedener Modelle mobiler Endgeräte, während der Nutzung zusätzlicher Dienste möglich sein, das laufende Programm weiter zu verfolgen.

Eine mit den gesendeten TV-Programmen in Verbindung stehende interaktive Funktion stellt beispielsweise Voting dar. Darüber hinaus könnten Zuschauer parallel zum laufenden Programm mit der Möglichkeit auf eigene Gewinne an Quizshows teilnehmen. Ein weiteres Beispiel für funktionale Konvergenz in Form von Integration besteht im Angebot des Zugangs zu Hintergrundinformationen mit Bezug zu bestimmten gesendeten Programminhalten, das mit Hilfe der Nutzung des Mobilfunknetzes realisiert wird. Auch themen- oder sendungsspezifische Foren oder Chats können das Kernangebot ergänzen. Darüber hinaus sind verschiedene M-Commerce-Anwendungen denkbar, beispielsweise die Möglichkeit, einen gerade im TV-Programm laufenden Musiktitel zu kaufen und auf das mobile Endgerät herunter zu laden, ein Konzertticket zu kaufen oder die in einem Teleshoppingkanal vorgestellten Produkte zu bestellen. Ein funktionaler Vorteil besteht bei den geschilderten Anwendungsbeispielen in der Vermeidung von Medienbrüchen. Sämtliche Funktionen sind im mobilen Endgerät integriert.<sup>229</sup>

Sind die mobilen Endgeräte mit ausreichend dimensionierten Speichermedien und entsprechenden Anwendungsprogrammen ausgestattet, kann das TV-Programm gleichzeitig aufgenommen und zeitversetzt angesehen werden (*time-shift*), etwa um Werbeblöcke in einer Sendung zu überspringen, oder das Endgerät kann im Sinne eines mobilen Videorecorders zur Aufzeichnung von Programminhalten genutzt werden.<sup>230</sup> Hierbei bestehen jedoch ggf. Einschränkungen durch Mechanismen zum Schutz der Inhalte.

Eine grundlegende funktionale Erweiterung aller genannten Anwendungsbeispiele im Zuge der funktionalen Konvergenz besteht in der Möglichkeit der mobilen Nutzung.

Die Navigation im Mobile TV-Angebot erfolgt mit Hilfe des sogenannten *Electronic Service Guides* (ESG). Dabei handelt es sich um ein elektronisches Verzeichnis, in dem verfügbare Programme, Sendungen und erweiterte Funktionen

---

<sup>229</sup> Vgl. Arjona (2005), S. 7, DigiTAG (2005), S. 9, Colman/Gilli et al. (2006), S. 89f., Orgad (2006), S. 7.

<sup>230</sup> Vgl. Orgad (2006), S. 3.

mit zusätzlichen Detailinformationen aufgelistet werden und von dort aus ausgewählt werden können.<sup>231</sup>

Die Fortentwicklung moderner mobiler Endgeräte beschränkt sich jedoch nicht allein auf Mobile TV-zentrische funktionale Konvergenz. Parallel hierzu ist gegenwärtig bereits eine Vielzahl weiterer Funktionen in unterschiedlichen Kombinationen miteinander auf mobilen Endgeräten verfügbar. Beispielhaft seien die Möglichkeit des Herunterladens von kurzen Videos aus den Portalen der Mobilfunknetzbetreiber, die Nutzung des Mobiltelefons als Musik- und Videoabspielgerät, die Aufnahme und Bearbeitung von Fotos und Videos mittels eingebauter Kamera oder GPS-Navigation genannt. Zudem gewinnt die Nutzung mobiler Internetanwendungen, etwa Suchfunktionen, sozialer Netzwerke oder Videoportale mittels für die Verwendung auf mobilen Endgeräten adaptierter Internetbrowser, zunehmend an Bedeutung.

Eine Abgrenzung zu den eher Mobile TV-bezogenen Funktionen fällt dabei nicht immer leicht. So kann es sich bei der Bearbeitung und Veröffentlichung eines Videos in einem Videoportal durch den Nutzer beispielsweise um die mitgeschnittene Sequenz eines über Mobile TV empfangenen TV-Programms handeln. Nutzer könnten darüber hinaus eigene Beiträge, sogenannte nutzergenerierte Inhalte (*user-generated content*), an die Redaktion eines im Mobile TV-Angebot vertretenen Programmveranstalters zur Veröffentlichung senden, beispielsweise ein Video eines mit der Kamera des Mobiltelefons aufgenommen Prominenten.<sup>232</sup>

Die oftmals schwierige Abgrenzung kann dabei außerdem Ausdruck der zunehmenden Bedeutung von Cross-Plattform- bzw. Cross-Marketing-Konzepten bei der Produktion und Verwertung redaktioneller und anderer Inhalte in der Medien-, Unterhaltungs- und Werbewirtschaft sein.

Die im Folgenden zu diskutierende Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges komplettiert die Betrachtung der angebotsseitigen Konvergenzdimensionen.

---

<sup>231</sup> Arjona (2005), S. 19.

<sup>232</sup> Letzteres analog zum Beispiel der BILD Leser-Reporter: Leser können digitale Fotos und Videos, vornehmlich aufgenommen mit dem Mobiltelefon, per MMS an die Redaktion zur potenziellen Veröffentlichung im gedruckten Blatt bzw. auf der BILD-Website senden.

### 2.1.3.3. Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges

#### 2.1.3.3.1. Allgemeine Kennzeichnung

Marktkonvergenz geht mit einem Wandel des Wertschöpfungsgefüges als Ausdruck von Veränderungen auf der Angebotsseite des Marktes einher.

Als Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges soll die zunehmende Angleichung oder Kopplung der Aktivitäten von Wertschöpfungsprozessen und der sie ausführenden ökonomischen Akteure mindestens zweier Branchen bezeichnet werden.<sup>233</sup> Der Prozess der Wertschöpfung beinhaltet eine Abfolge wirtschaftlicher Aktivitäten, durch die Unternehmen den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung in den Augen seiner Abnehmer erhöhen.<sup>234</sup> Im Zuge des Konvergenzprozesses kommt es zu einem Wandel des Wertschöpfungsgefüges innerhalb der betroffenen traditionellen Branchen (Ausgangsbranchen) und zu Veränderungen der Branchengrenzen.<sup>235</sup> Die Auswirkungen der Konvergenz strahlen oftmals auch auf benachbarte industrielle Bereiche aus und rufen an den Schnittstellen und innerhalb der zunächst peripher betroffenen Branchen Anpassungen hervor.<sup>236</sup> Neben etablierten Unternehmen aus den Ausgangsbranchen ist mit neu hinzutretenden Unternehmen zu rechnen, die im Zuge des Konvergenzprozesses durch neue Geschäftspotenziale angezogen werden.

Eine Kopplung der Aktivitäten bedeutet nicht notwendigerweise die komplette Verschmelzung oder Integration des Wertschöpfungsgefüges zweier bislang getrennter Märkte. Vielmehr sind auch vielfältige Neukombinationen von Teilen benachbarter Wertschöpfungsgefüge, die Erschaffung qualitativ neuartiger Komponenten der Wertschöpfung oder die Entstehung neuer Wertschöpfungsgefüge parallel zu den Ausgangsmärkten Ausdruck des Konvergenzprozesses. Neben Konzentrationsprozessen kann es zu Anreicherungen und Ausdifferenzierungen kommen.<sup>237</sup> Derartige Entwicklungen erfordern gegebenenfalls zunächst Desin-

---

<sup>233</sup> In Anlehnung an Thielmann (2000), S. 11, Zerdick/Picot et al. (2001), S. 141, Thiessen/Paulus (2003), S. 156.

<sup>234</sup> Vgl. Ritsch (2005), S. 11.

<sup>235</sup> Vgl. Thielmann (2000), S. 11, Stieglitz (2004), S. 12.

<sup>236</sup> Vgl. Collis/Bane et al. (1997), S. 161, Rockenhäuser (1999), S. 74f., Zerdick/Picot et al. (2001), S. 145.

<sup>237</sup> Vgl. Lind (2004), S. 11, Meier/Trappel (2006), S. 228.

tegrations- bzw. Entbündelungsprozesse (*unbundling*) in Bezug auf die traditionellen Wertschöpfungsprozesse und die beteiligten Akteure.<sup>238</sup>

Für das Voranschreiten der Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges sind insbesondere die treibende Kraft der unternehmerischen Kreativität (*managerial creativity*) und die aktive gestalterische Rolle von Unternehmensakteuren hervorzuheben. Die Nutzung sich bietender Möglichkeiten aufgrund neuer Technologien sowie die Realisierung kreativer Neukombinationen funktionaler und technologischer Elemente aus verschiedenen Märkten erzeugen ein sich häufig selbst verstärkendes Moment für die Veränderung des Wertschöpfungsgefüges.<sup>239</sup> Eine derartige Entwicklung ist mit einer Fülle von Chancen für die Verbesserung der Wettbewerbsposition, gleichzeitig jedoch auch mit Risiken aufgrund sich neu formierender Konkurrenzverhältnisse verbunden.<sup>240</sup>

Im Prozess des Wandels des Wertschöpfungsgefüges, der häufig durch eine Komplexitätserhöhung gekennzeichnet ist, verändert sich der Wert der spezifischen unternehmenseigenen Ressourcen und Kompetenzen.<sup>241</sup> Diese können sich als besonders gut einsetzbar unter den entstehenden Verhältnissen erweisen, jedoch besteht ebenso das Risiko ihrer Entwertung durch alternative neue Komponenten bzw. durch Komponenten, die aus den weiteren in die Konvergenzentwicklung einbezogenen Märkten stammen.<sup>242</sup> Konvergenzsituationen machen für die Realisierung des mit ihnen verbundenen Potenzials und die Sicherung von Wettbewerbspositionen außerdem den Aufbau zusätzlicher spezifischer Kompetenzen erforderlich. Hierzu zählen Kenntnisse der Mechanismen von Konvergenzprozessen ebenso wie Kompetenzen in Bezug auf die Wertschöpfungsprozesse der jeweils anderen beteiligten Märkte.<sup>243</sup>

Die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen stellen wichtige begrenzende Faktoren für die Veränderung des Wertschöpfungsgefüges dar. Oftmals sind ihrer Verfügbarkeit und ihrem internen Aufbau durch hohe Komplexität sowie Zeit- und Pfadabhängigkeiten aber auch durch organisationales Beharrungsvermögen, dem Festhalten an eingeschliffenen Routinen zumindest bei einem Teil

---

<sup>238</sup> Vgl. Collis/Bane et al. (1997), S. 160, Wirtz (2001b), S. 493.

<sup>239</sup> In Anlehnung an Yoffie (1997b), S. 14, Pennings/Puranam (2001), S. 10.

<sup>240</sup> Vgl. Yoffie (1997b), S. 6, 9-11, Bauer (2005), S. 81.

<sup>241</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1995), S. 75.

<sup>242</sup> Vgl. Baldwin/McVoy et al. (1996), S. 187, Pennings/Puranam (2001), S. 13.

<sup>243</sup> In Anlehnung an BITKOM (2005), S. 17.

der Akteure, in der Entwicklung Grenzen gesetzt.<sup>244</sup> Der Zutritt zu bestimmten Märkten kann zudem durch staatlich gesetzte Markteintrittsbarrieren, etwa die Notwendigkeit des Erwerbs bzw. Besitzes spezifischer Lizenzen oder Genehmigungen, reguliert sein.

Durch Beschaffung benötigter Komponenten oder Leistungen am Markt kann versucht werden, solche Engpässe zu umgehen. Es bieten sich gegebenenfalls auch konzentrierte Formen, wie die Akquisition von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen, die über eine geeignete Ausstattung und Positionierung im Wertschöpfungsgefüge verfügen, oder Unternehmenszusammenschlüsse an. Darüber hinaus können sich Unternehmen durch kooperatives marktinternes und marktübergreifendes Handeln beim Aufbau und bei der Nutzung im Konvergenzprozess benötigter Ressourcen und Kompetenzen gegenseitige Vorteile verschaffen, wodurch sie gleichfalls den Wandel des Wertschöpfungsgefüges fördern.

Für kooperatives Handeln bieten sich verschiedene kooperative Formen mit unterschiedlicher Intensität und zeitlicher Stabilität der Bindung an.<sup>245</sup> Zu nennen sind hier zunächst eher lose, vornehmlich auf operative Ziele ausgerichtete Kooperationen in den unterschiedlichen Wertschöpfungsbereichen, z.B. bei Forschung und Entwicklung, in der Produktion oder Dienstleistungserbringung, im Marketing, im Vertrieb oder im Kundendienst.

Strategische Partnerschaften weisen dagegen bereits eine stärkere Bindungsintensität auf und sind für eine größere zeitliche Dauer angelegt. Ihr Inhalt besteht in der engen Zusammenarbeit in wesentlichen, das zukünftige Erfolgspotenzial betreffenden Bereichen der Wertschöpfung. Sie erfordert darüber hinaus regelmäßig eine größere Offenheit der beteiligten Partner im Umgang miteinander und die stärkere gegenseitige Übernahme von Risiko. Strategische Partnerschaften werden daher auch über geeignete Mittel zur Bindung abgesichert. Beispielsweise zählen hierzu wechselseitige Kapitalbeteiligungen der Unternehmen.<sup>246</sup>

---

<sup>244</sup> Vgl. Duysters/Hagedoorn (1998), S. 357f., Krieb (2001), S. 60, Pennings/Puranam (2001), S. 3, Lind (2004), S. 11.

<sup>245</sup> Bindungsintensität stellt ein Maß für die Begrenzung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Partner in der Kooperation, also das Ausmaß, in dem unternehmerische Entscheidungen eigenständig getroffen werden können, dar. Vgl. Mahrtdt (1998), S. 49.

<sup>246</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 49f., 78f.

Eine noch engere und von strategischen Partnerschaften abzugrenzende Form kooperativen Verhaltens stellen strategische Netzwerke dar.<sup>247</sup> Sie besitzen einen tendenziell langfristigeren und institutionelleren Charakter als strategische Partnerschaften. Die Unternehmensgrenzen der einzelnen Mitglieder des Netzwerkes stellen sich undeutlicher dar und die wirtschaftliche Abhängigkeit der Partner voneinander ist trotz gegebener rechtlicher Selbstständigkeit tendenziell höher. Charakteristisches Merkmal strategischer Netzwerke ist die strategische Führung durch eines oder mehrere Unternehmen.<sup>248</sup>

Daneben sind vielfältige weitere Formen kooperativen Handelns mit jeweils spezifischen Charakteristika denkbar. Hierzu gehören beispielsweise stillschweigende Kooperationen und Agreements, sogenannte Gelegenheitsgesellschaften, wie z.B. Arbeitsgemeinschaften und Konsortien, Verbände, Genossenschaften oder Kartelle.<sup>249</sup>

Neben dem Aspekt des Zugriffs auf Ressourcen und Kompetenzen kann auch der verbesserte oder überhaupt erst ermöglichte Zugang zu einer etablierten Kundenbasis ein Grund für kooperative Formen wie auch konzentrierte Formen darstellen.<sup>250</sup>

Kooperative und konzentrierte Formen der Veränderung des Wertschöpfungsgefüges im Konvergenzprozess können zwar potenziell Beschränkungen beim eigenständigen Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen zu umgehen helfen sowie einen verbesserten Zugang zu bestimmten Kundengruppen ermöglichen, jedoch stellen unterschiedliche Kulturen und Traditionen auf unterschiedlichen Ebenen wie Gesellschaft, Markt oder Unternehmen weitere Grenzen für ein solches Vorgehen dar. Hindernisse können darüber hinaus im rechtlichen Bereich etwa aufgrund von Wettbewerbs- und Kartellbestimmungen oder Regulierungsanforderungen bestehen.<sup>251</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 84-87.

<sup>248</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 437; Eine weit verbreitete Definition strategischer Netzwerke stammt von Sydow: „Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen *strategisch* geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ Sydow (2002), S. 82.

<sup>249</sup> Vgl. Mahrtdt (1998), S. 84f., Sjurts (2000), S. 127.

<sup>250</sup> Vgl. Chan-Olmsted (1998), S. 35.

<sup>251</sup> In Anlehnung an Dowling/Lechner et al. (1998), S. 33, Thielmann (2000), S. 13.

Aus der Notwendigkeit, kooperatives Verhalten zu koordinieren, resultiert die Bedeutung kollektiver Strategien für die betroffenen Unternehmen. Kooperations- und Konkurrenzverhältnisse sind oftmals parallel zueinander zu beobachten. Dies drückt sich in dem Gedanken der *coopetition* aus, der von Brandenburger/Nalebuff (1995, 1996) geprägt wurde. Es handelt sich hierbei um eine Wortschöpfung, die *cooperation* und *competition* miteinander verbindet. Die Schaffung eines Mehrwerts erfordert zunächst oftmals kooperatives Verhalten. Die Verteilung des geschaffenen Mehrwerts stellt dagegen eine Konkurrenzsituation dar.<sup>252</sup> *Coopetition* kann sowohl zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche auftreten als auch das branchenübergreifende Verhältnis von Unternehmen kennzeichnen.

*Coopetition* ist nach Sjurts (2000) kennzeichnend für alle Formen von Kooperationen zwischen Unternehmen, wenn die kooperierenden Unternehmen marktlich miteinander verbunden sind. Nach der Ausrichtung der Kooperation im Wertschöpfungsgefüge umfasst dies sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen. Letztlich findet ein Verteilungskampf um den kooperativ realisierten Mehrwert statt. Lediglich bei Unverbundenheit der Märkte, auf denen die Partner aktiv sind, ist eine rein kooperative Zusammenarbeit ohne das gleichzeitige Vorliegen wettbewerblicher Komponenten denkbar.<sup>253</sup>

Da es durch Konvergenzprozesse zur Kopplung des Wertschöpfungsgefüges von Märkten kommen kann, müssen kollektive Strategien von Unternehmen in diesen Fällen stets *coopetition*, das gleichzeitige Vorliegen kooperativer und wettbewerblicher Beziehungen, berücksichtigen. Die Balancierung beider Aspekte stellt in Bezug auf die Etablierung und gemeinsame Verfolgung kollektiver Strategien für Unternehmen eine erhebliche Herausforderung dar.

#### **2.1.3.3.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen**

Die Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges im Hinblick auf Mobile TV betrifft zentral den Mobilfunkmarkt und den Fernsehmarkt. Dies ist bereits aus den Erörterungen zu den beiden vorausgehend diskutierten angebotsseitigen Konvergenzdimensionen, der technologischen und der funktionalen Dimension, deutlich geworden. Mobile TV ist zum einen gekennzeichnet durch die Konvergenz wesentlicher technologischer Grundlagen beider bislang weitgehend voneinander

---

<sup>252</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 88.

<sup>253</sup> Vgl. Sjurts (2000), S. 154-156.

getrennten Märkte, Mobilfunknetzwerke aus dem Bereich des Mobilfunks und Rundfunknetzwerke aus dem Fernsehbereich, sowie ein gemeinsames Endgerät, das Mobile TV-fähige Mobiltelefon. Zum anderen werden im Rahmen von Mobile TV die Funktionen des mobilen Fernsehkonsums und der mobilen Telekommunikation sowie der diskutierten erweiterten, mit Mobile TV in Verbindung stehenden Angebote aggregiert bzw. integriert.

Für die Realisierung derartiger Konvergenzentwicklungen und einen Markterfolg von Mobile TV ist die Kombination vielfältiger marktspezifischer Wertschöpfungsaktivitäten und Akteure aus dem Mobilfunkmarkt und dem Fernsehmarkt notwendig. Die Aktivitäten basieren dabei ebenso auf zum Großteil marktspezifischen Ressourcen und Kompetenzen, die charakteristisch mit bestimmten Akteuren verbunden sind.

Im Folgenden soll zunächst jeweils eine Charakterisierung des deutschen Mobilfunk- und Fernsehmarktes inklusive ihrer spezifischen Wertschöpfungsprozesse vorgenommen werden, an die sich die Erörterung des gemeinsam zu bildenden Mobile TV-Wertschöpfungsgefüges anschließt.

### **Mobilfunkmarkt**

Der deutsche Mobilfunkmarkt ist sowohl gemessen am Umsatz als auch an der Anzahl der Nutzer der größte in Europa. Er besitzt mit einem Gesamtumsatzvolumen von 26,4 Mrd. Euro im Jahr 2007 eine erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung.<sup>254</sup> In Deutschland gab es 2007 bereits 93,3 Mio. Mobilfunkanschlüsse, auch Teilnehmer genannt, was einer Penetrationsrate von 113% entspricht.<sup>255</sup> Dies ist durch den Besitz von mehr als einer Mobilfunkkarte je Mobilfunknutzer erklärbar. In Bezug auf die Bevölkerung ab einem Alter von 14 Jahren haben ca. 75% ein Mobiltelefon zur Verfügung.<sup>256</sup> Bezogen auf den Bevölkerungsausschnitt der 14- bis 69-Jährigen beträgt der Anteil der Nutzer gar 88%.<sup>257</sup> Selbst fast jeder Vierte der 6- bis 13-Jährigen besitzt bereits ein eigenes Gerät.<sup>258</sup> Der Mobilfunkmarkt kann trotz eines erwarteten moderaten weiteren Anstieges der Penetrationsrate in den kommenden Jahren insgesamt als weitge-

---

<sup>254</sup> Vgl. DialogConsult/VATM (2007), o.S., TeleGeography (2007), S. 6.

<sup>255</sup> Vgl. Bundesnetzagentur (2007d), Angaben für 3. Quartal 2007.

<sup>256</sup> Vgl. AWA 2007 (2007), o.S.

<sup>257</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 500.

<sup>258</sup> Vgl. KidsVA 2007 (2007), o.S.

hend gesättigt betrachtet werden.<sup>259</sup> Für einen Überblick über die Teilnehmerentwicklung des Mobilfunkmarktes siehe die folgende Abbildung 5.

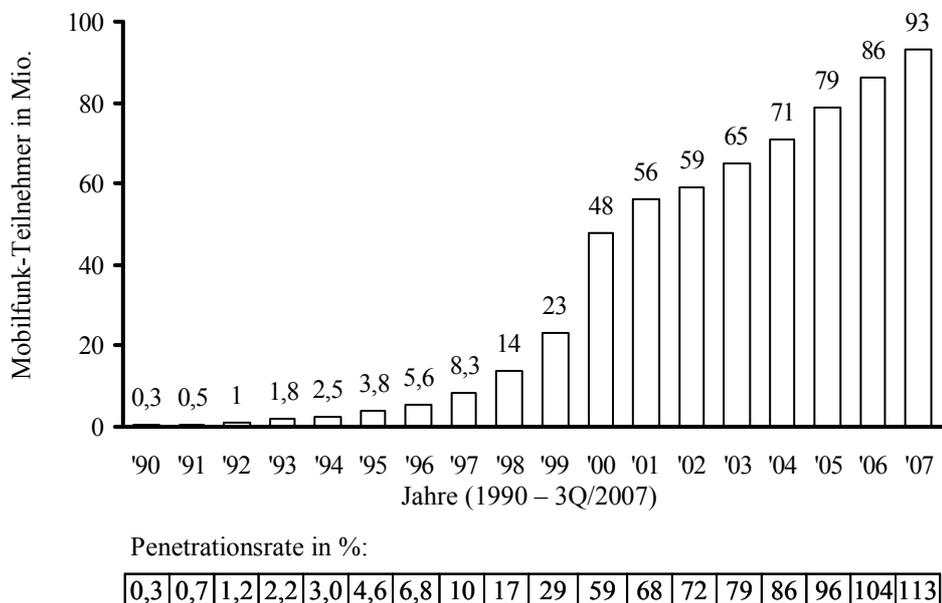


Abbildung 5: Teilnehmerentwicklung und Penetration in deutschen Mobilfunknetzen (1990-2007)<sup>260</sup>

Das grundlegende traditionelle Wertschöpfungsgefüge des Mobilfunkmarktes ist relativ einfach strukturiert. Zu Grunde liegt ein durch wenige Hauptaktivitäten gekennzeichnete Wertschöpfungsprozess mit einer überschaubaren Anzahl beteiligter Akteure. Die folgende Erörterung bezieht sich zunächst auf das Angebot der traditionellen Basisdienste Sprachtelefonie und SMS.

Eine wesentliche Grundlage für die Nutzbarkeit der Mobilfunkdienstleistungen ist die Herstellung geeigneter Mobiltelefone durch die Endgerätehersteller. Die Aufgabe der Mobilfunknetzbetreiber besteht in der Zurverfügungstellung der genannten Basisdienste, im Aufbau und Betrieb von Mobilfunknetzen, in der Durchführung von Marketing- und Vertriebsleistungen sowie in der laufenden Rechnungsstellung und Betreuung der Kunden. Darüber hinaus sind auf dem Mobilfunkmarkt sogenannte Mobilfunk-Serviceprovider bzw. MVNOs (*Mobile*

<sup>259</sup> Vgl. Ovum (2007), o.S.

<sup>260</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesnetzagentur (2007d), o.S.

*Virtual Network Operators*)<sup>261</sup> aktiv, die den Endkunden teils eigene Mobilfunkprodukte anbieten, ohne jedoch ein eigenes Mobilfunknetz zu besitzen. Sie partizipieren in unterschiedlichem Ausmaß an den Netz- und Serviceinfrastrukturen der Mobilfunkbetreiber. Gemeinsam können Mobilfunknetzbetreiber und Mobilfunk-Serviceprovider bzw. MVNOs aufgrund ihres direkten Endkundenkontaktes auch Mobilfunkanbieter genannt werden.

Das Wertschöpfungsgefüge, bestehend aus der Wertschöpfungskette des Mobilfunkmarktes und den wesentlichen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteuren, ist in der folgenden Abbildung 6 dargestellt. Die horizontale Ausdehnung der in Form von Kästchen dargestellten Typen von Akteuren unter der Kette der wertschöpfenden Aktivitäten kennzeichnet die typische Verteilung der Aktivitäten auf die unterschiedlichen Akteure. Die Darstellung mehrerer Akteurstypen unterhalb einer Wertschöpfungsaktivität in Form vertikal überlappender Akteurskästchen soll die parallel zueinander vorkommende Übernahme der entsprechenden Aktivitäten von unterschiedlichen Akteurstypen auf dem Markt repräsentieren.

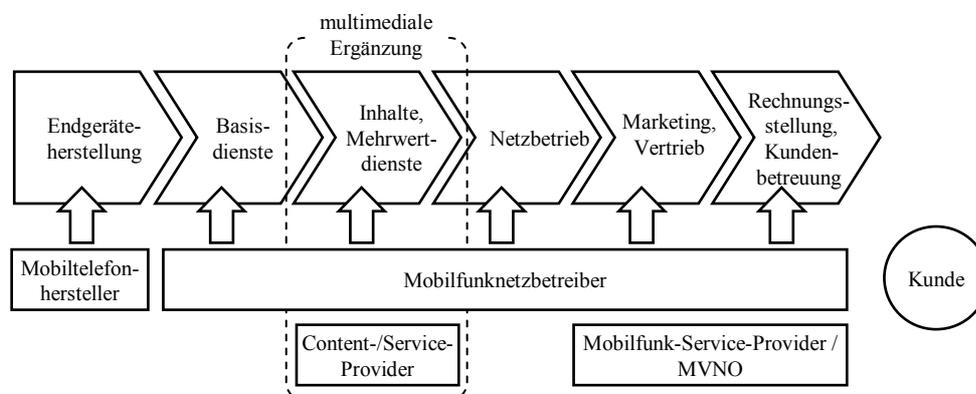


Abbildung 6: Wertschöpfungsgefüge des Mobilfunkmarktes

Mit dem Start des Angebots von Mehrwertdiensten auf der Basis von Datendiensten, wie beispielsweise das Herunterladen von Bildschirmschonern und Klingeltönen und später von Spielen für das Mobiltelefon oder kurzen Videoclips, die eine Ergänzung zu den angebotenen Basisdiensten darstellten, entstanden im Zuge der Fortentwicklung des Mobilfunkmarktes Berührungspunkte und Über-

<sup>261</sup> Die Mobilfunknetzbetreiber werden dagegen im Mobilfunkbranchenjargon häufig auch als MNOs (*Mobile Network Operators*) bezeichnet.

schneidungen mit anderen Märkten, etwa mit dem Musik-, dem Spiele- und dem Fernsehmarkt. Häufig wurde seitens der Mobilfunkanbieter versucht, die originär aus anderen Märkten stammenden wertschöpfenden Aktivitäten, wie die Produktion der verschiedenen benötigten Inhalte, selbst zu erbringen. Mit der Aufnahme multimedialer Mehrwertdienste in die Wertschöpfungsprozesse stiegen gleichzeitig die Komplexität der Wertschöpfungskette des Mobilfunkmarktes sowie die Vielfalt und die Anzahl der beteiligten Akteure. Verschiedene, oftmals relativ kleine und spezialisierte Unternehmen konnten sich neben den etablierten Akteuren an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette als Lieferanten für Inhalte und Applikationen oder als Betreiber von Service-Plattformen, von denen bestimmte Mehrwertdienste mittels Mobiltelefonen abgerufen werden konnten, positionieren. In der obigen Abbildung 6 ist diese Ergänzung des Wertschöpfungsgefüges um multimediale Aspekte in der gestrichelten Klammer dargestellt.

Die klar dominierenden Akteure auf dem durch starken Wettbewerb gekennzeichneten deutschen Mobilfunkmarkt sind die vier Mobilfunknetzbetreiber T-Mobile, Vodafone, E-Plus und O<sub>2</sub>, die jeweils eigene Mobilfunklizenzen sowie GSM- und UMTS-Mobilfunknetze besitzen. T-Mobile und Vodafone repräsentierten im Jahr 2007 mit 34,5 Mio. bzw. 32,5 Mio. Teilnehmern gemeinsam den größten Teil des Marktes. Sie erreichten damit einzeln Marktanteile von 37% bzw. 35%. Die kleineren Wettbewerber E-Plus und O<sub>2</sub> besaßen 14,1 Mio. bzw. 12,2 Mio. Teilnehmer, was Marktanteilen von 15% bzw. 13% entsprach.<sup>262</sup> Die beiden mit Abstand größten Mobilfunk-Serviceprovider waren im Jahre 2007 mit 13 Millionen bzw. 5,5 Millionen Kunden debitel und freenet. Insgesamt fielen etwa ein Viertel der Mobilfunkanschlüsse in dieses Segment.<sup>263</sup>

Ein wesentliches Unterscheidungskriterium in Bezug auf die Beziehung zwischen Mobilfunkanbietern und Endnutzern ist die Form des Vertragsverhältnisses zwischen beiden Parteien. Etwa 45% der Kunden besaßen in 2007 einen Laufzeitvertrag verbunden mit einer regelmäßigen Abrechnung genutzter Mobilfunkdienstleistungen (*postpaid*). 55% der Kunden nutzten sogenannte Prepaidkarten,

---

<sup>262</sup> Vgl. Bundesnetzagentur (2007b), Angaben nach Teilnehmerzahl für 3. Quartal 2007; Bei der Darstellung der Marktanteile im Mobilfunkmarkt gemessen an Mobilfunkanschlüssen werden üblicherweise lediglich die vier Mobilfunknetzbetreiber berücksichtigt. Darin sind jedoch auch bereits die Kundenzahlen der Mobilfunk-Serviceprovider bzw. MVNOs einbezogen, die sich auf die Netze der Mobilfunknetzbetreiber aufteilen.

<sup>263</sup> Vgl. Bundesnetzagentur (2007c), Angabe für 1. Quartal 2007.

mittels derer ein im Voraus bezahltes Guthaben für die Nutzung von Diensten verbraucht werden kann.<sup>264</sup>

Ein Charakteristikum des deutschen Mobilfunkmarktes ist die teils signifikante Subvention der Mobiltelefone und anderer mobiler Endgeräte durch die Mobilfunkanbieter. Selbst Engeräte, die im Einkauf bis zu mehreren hundert Euro kosten, werden für gestützte symbolische Preise von teilweise lediglich einem Euro an Endkunden verkauft. Das Geschäftsmodell beruht dabei darauf, dass die Endgerätesubventionen neben den weiteren Margen über die zukünftigen Nutzungsentgelte und die für Laufzeitverträge anfallenden Grundgebühren „zurückverdient“ werden. Aufgrund dieses Mechanismus besitzen die Mobilfunkanbieter eine ausgeprägte Machtstellung gegenüber Herstellern mobiler Endgeräte. Die Endkunden sind traditionell an niedrige Gerätepreise gewöhnt und besitzen darüber hinaus oftmals keine Vorstellung vom wahren Wert der Geräte.

Aufgrund dessen sind die Möglichkeiten der Hersteller stark beschränkt, ihre Produkte direkt und nicht mit Verträgen bzw. Tarifen gebündelter Form an Endkunden verkaufen zu können. Diese Marktbedingungen führten in der Vergangenheit häufig dazu, dass Mobilfunkanbieter im Wesentlichen ihre gewünschten Endgerätespezifikationen durchsetzen konnten. Der Versuch, sich diesen Wünschen zu widersetzen oder Engeräte unter Umgehung der Mobilfunkanbieter in bedeutenden Stückzahlen direkt an Endkunden zu verkaufen, ist zudem mit dem Risiko verbunden, von den Mobilfunkanbietern aus dem Sortiment ausgeschlossen zu werden und damit die wichtigste Geschäftsgrundlage zu verlieren.

Für Endgerätehersteller, deren Modelle bei Endkunden aufgrund starker Marken oder anderen funktionalen Eigenschaften stark nachgefragt werden, gelten diese Aussagen jedoch mit Einschränkungen, da Mobilfunkanbieter bestimmten Erfordernissen im Hinblick auf die Zusammenstellung eines attraktiven Sortiments mobiler Endgeräte unterliegen. Als Mobiltelefonhersteller mit der stärksten Position gegenüber den Mobilfunkanbietern kann Nokia gelten. Mit einem Marktanteil von 47% der 2007 in Deutschland verkauften Mobiltelefone dürfte es sich kein Mobilfunkanbieter leisten können, ein Portfolio ohne Endgeräte des Marktführers zu offerieren. Mit deutlichem Abstand folgten Sony Ericsson (18%), Motorola (16%) und Samsung (11%).<sup>265</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. TeleGeography (2007), S. 9.

<sup>265</sup> Sonstige kleinere Hersteller teilten sich den verbleibenden Anteil von 8%. Vgl. Handel (2007), o.S.

Dem fortwährenden Anwachsen der Mobilfunkanschlüsse steht ein seit einigen Jahren rückläufiger Umsatz je Kunde (*average revenue per user*, ARPU) gegenüber. Dieser fiel seit 2002 von 30 Euro pro Monat auf knapp 19 Euro pro Monat in 2007, entsprechend einer durchschnittlichen Reduktion um 9% pro Jahr.<sup>266</sup> Erstmals in der Geschichte des Mobilfunkmarktes fallen seit dem Jahr 2006 trotz ansteigender Nutzung und Anschlusszahlen auch die Gesamtumsätze aufgrund eines sich relativ stärker auswirkenden Preisverfalls.<sup>267</sup> Die fallenden Preise besitzen zudem negative Auswirkungen auf die erzielbaren Gewinnmargen.<sup>268</sup>

Aufgrund der absehbaren problematischen Entwicklung in Bezug auf Umsätze und Margen versuchen die Anbieter bereits seit einigen Jahren alternative Umsatzquellen zu erschließen. Die Ersteigerung der UMTS-Frequenzen im Jahre 2000 und der Aufbau entsprechender Netze waren nicht zuletzt mit der Hoffnung verbunden, die Hauptumsatzquelle der Sprachtelefonie durch das Angebot von Datendiensten zusätzlich zum erfolgreichen SMS-Angebot zu ergänzen. Beispielfähig seien hierfür das Versenden und Empfangen multimedialer Nachrichten (MMS), das Herunterladen von Musiktiteln oder die Nutzung mobiler interaktiver Spiele genannt. Diese Hoffnungen haben sich bislang jedoch nicht erfüllt. Der Anteil der Umsätze basierend auf Multimedia-Nachrichten (MMS) betrug geringe 1%, der Anteil weiterer Datendienste 11% am Gesamtumsatz der Mobilfunkdienste.<sup>269</sup> Einen zusätzlichen Überblick gibt die folgende Abbildung 7.

---

<sup>266</sup> Analyse unter Verwendung von Daten aus Bundesnetzagentur (2007a), Financial Times Deutschland (2007a), Angaben jeweils für 3. Quartal 2007, und Goldmedia (2007), S. 29.

<sup>267</sup> Vgl. DialogConsult/VATM (2007), o.S.

<sup>268</sup> Vgl. Financial Times Deutschland (2007b), o.S., Handelsblatt (2007b), o.S.

<sup>269</sup> Vgl. DialogConsult/VATM (2007), o.S., BITKOM (2008), o.S.

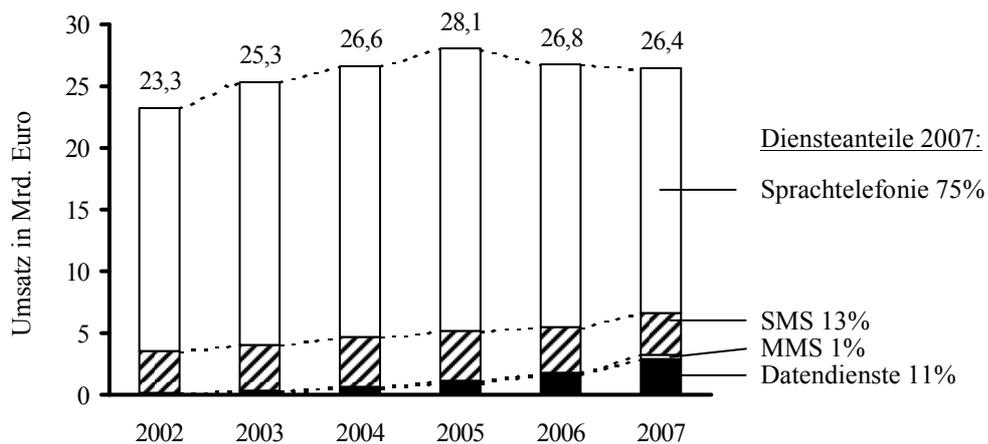


Abbildung 7: Umsatz mit Mobilfunkdiensten (Mobilfunknetzbetreiber und Serviceprovider), Deutschland (2002-07), Aufteilung nach Diensten (2007)<sup>270</sup>

In jüngster Zeit ist jedoch erkennbar, dass sich die Nutzung mobiler Datendienste zunehmend durchsetzt.<sup>271</sup> Einer der Gründe hierfür sind die erheblichen weiteren Investitionen der Mobilfunknetzbetreiber in den Ausbau der UMTS-Netze. Mittels der neuen Technologien HSDPA (*High Speed Downlink Packet Access*) und HSUPA (*High Speed Uplink Packet Access*) werden Datenübertragungsraten wie bei stationären Breitband-Internetanschlüssen über DSL erreicht. Weitere Gründe für die positiven Erwartungen sind das verfügbare Angebot erheblich preisgünstigerer Datentarife, oftmals in Form von Pauschaltarifen, sogenannten Flatrates, und die zunehmende Verbreitung UMTS-fähiger mobiler Endgeräte, die Ende 2007 einen Umfang von 10 Mio. erreichte.<sup>272</sup>

Trotz der oben bereits angeführten grundsätzlichen Limitationen eines Angebotes von TV-Programmen über die Mobilfunknetze bieten verschiedene Mobilfunknetzbetreiber auf dem deutschen Markt ihren jeweiligen Kunden über ihre mobilen Portale bereits seit einigen Jahren in unterschiedlichem Umfang verschiedene TV-Inhalte an, die sie von TV-Veranstaltern oder auch direkt von Produktionsunternehmen beziehen. Dabei handelt es sich größtenteils um eigens zusammengestellte, regelmäßig wechselnde Schleifen von TV-Inhalten, die im Video-streaming-Verfahren über die UMTS-Netze übertragen und bereits während des

<sup>270</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten aus DialogConsult/VATM (2007), o.S., BITKOM (2008), o.S.

<sup>271</sup> Vgl. Booz Allen Hamilton (2008), o.S.

<sup>272</sup> Vgl. TeleGeography (2007), S. 6, 10-12, BITKOM (2008), o.S.

Abrufs der Daten ohne die Notwendigkeit, erst eine ganze Datei zum Abspielen herunterzuladen, konsumiert werden können. Typischerweise lediglich bei einem kleineren Teil der angebotenen Kanäle handelt es sich um sogenannte Live-Streams echter Fernsehprogramme, die von TV-Sendern parallel zur Ausstrahlung über herkömmliche Rundfunkplattformen zugeliefert und über Streaming mittels eines mobilen Endgerätes konsumierbar sind (Simulcast). Hierbei handelt es sich um TV-Programme aus verschiedenen Programmbereichen, etwa Information/Dokumentation, Sport oder Musik.<sup>273</sup> Selbst interaktive Dienste sind bereits Realität. So ist es mittels einer „Interaktiver MobileTV Player“ genannten Applikation als Kunde von Vodafone möglich, parallel zu Sendungen an interaktiven Gewinnspielen und Votings teilzunehmen oder Kochrezepte anzufordern.<sup>274</sup>

Das in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehende Mobile TV auf Basis des mobilen Rundfunkstandards DVB-H wird im Zusammenhang mit weiteren Mehrwertdiensten als eine Möglichkeit zur Generierung zusätzlicher Erlöse betrachtet.

## **Fernsehmarkt**

Der deutsche Fernsehmarkt zeichnet sich im Vergleich zum Mobilfunkmarkt durch eine erheblich höhere Komplexität aus. Als Basis für die Diskussion soll zunächst seine grundlegende Wertschöpfungskette im Überblick vorgestellt werden.

Um den Zuschauern die Möglichkeit zum Fernsehkonsum zu geben, bedarf es geeigneter Empfangsgeräte, d.h. Fernsehgeräte und ggf. notwendiger funktionaler Zusatzausstattung wie Set-Top-Boxen. Die Fernsehproduktion umfasst des Weiteren die Programm-Input-Produktion, die Programmveranstaltung, die Programmvermarktung sowie die Programm-Distribution, die bei herkömmlicher analoger Verbreitung im Wesentlichen auf den Netzbetrieb beschränkt ist. Im Zuge der Digitalisierung der Übertragungswege ergibt sich darüber hinaus eine Reihe zusätzlicher Wertschöpfungsaktivitäten, die unter dem Begriff Plattformbetrieb zusammengefasst werden sollen (siehe auch die folgende Abbildung 8, in der zusätzlich die charakteristisch beteiligten Akteure dargestellt sind).

---

<sup>273</sup> Das deutlich umfassendste Angebot bot mit 37 Kanälen Ende 2007 Vodafone an. Livestreams von TV-Programmen werden gegenwärtig nur von Vodafone und T-Mobile angeboten. Vgl. KEK (2007), S. 304f., Unternehmens-Websites, Vodafone Deutschland (2007), o.S.

<sup>274</sup> Vgl. Vodafone Deutschland (2007), o.S.

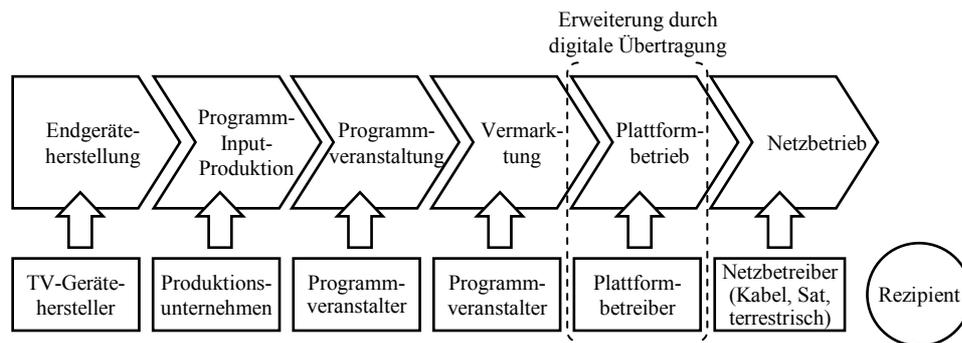


Abbildung 8: Wertschöpfungsgefüge des Fernsehmarktes<sup>275</sup>

Im Rahmen der Wertschöpfungsstufe der Programm-Input-Produktion werden zunächst verschiedene einzelne Formen von Inhalten von Produktionsunternehmen erstellt, beispielsweise Informationsinhalte, fiktionale Inhalte, Unterhaltungs- oder Sportinhalte. Der Handel mit Rechten an diesen Inhalten durch Rechthändler ist ebenfalls zu dieser Stufe zu zählen. Die einzelnen Inhalte werden von Programmveranstaltern auf der nächsten Wertschöpfungsstufe miteinander zu einem Gesamtprogramm für die Verbreitung an die Rezipienten bzw. Zuschauer kombiniert. Hierfür kommen Inhalte in Frage, die von unabhängigen Produktionsunternehmen als sogenannte Kaufproduktionen zugekauft werden, eigens bei Produktionsunternehmen in Auftrag gegeben wurden (Auftragsproduktionen), von anderen Programmveranstaltern übernommen werden (Übernahmen) sowie selbst oder in Zusammenarbeit mit Dritten produzierte Inhalte (Eigen- oder Koproduktionen). Die Fernsehsender als Programmveranstalter nehmen dabei traditionell die zentrale Position im gesamten TV-Wertschöpfungsgefüge ein.<sup>276</sup>

Die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) spricht von einer faktischen Abhängigkeit der TV-Produzenten von den Programmveranstaltern. „Einer Vielzahl von Produzenten steht auf der Abnehmerseite eine relativ geringe Zahl von Sendern gegenüber.“<sup>277</sup> Die überwiegend durch Kleinunternehmen geprägte Produzentenbranche - 2006 gab es 676 Produktionsunternehmen in Deutschland - befindet sich in einer anhaltenden Konso-

<sup>275</sup> Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Wacker (2007), S. 7-13.

<sup>276</sup> Vgl. Wacker (2007), S. 7.

<sup>277</sup> KEK (2006), S. 253.

lidierungsphase.<sup>278</sup> Neben der großen Anzahl kleiner Produktionsunternehmen repräsentiert die Gruppe der zehn größten Produzenten ein Produktionsvolumen von fast 50% des deutschen Marktes (gemessen in produzierten Minuten an Inhalt). Die zur RTL-Gruppe gehörende UFA-Gruppe ist hierbei das führende Produktionsunternehmen.<sup>279</sup>

Der deutsche TV-Markt kann mit Hinblick auf die Finanzierungsart der Fernsehsender grundsätzlich in zwei Gruppen eingeteilt werden, was weitreichende Auswirkungen für die Wertschöpfungsstufe der Programmvermarktung besitzt. Das sogenannte Free-TV, der Bereich der kostenlos empfangbaren Programme, spielt hierbei gegenüber dem Pay-TV, bei dem der Zuschauer unmittelbar für die empfangenen Programme ein Entgelt zu entrichten hat, eine bedeutend größere Rolle. In insgesamt 37 Mio. TV-Haushalten in Deutschland gab es Anfang 2007 lediglich rund 5 Mio. Pay-TV-Abonnenten.<sup>280</sup> Der Bereich des Free-TV's teilt sich nach der Veranstalterform wiederum in öffentlich-rechtliche Rundfunkveranstalter (ARD und ZDF) mit einem Zuschauer-Marktanteil von 43,6% in 2007 und private Rundfunkveranstalter auf. In Bezug auf die in 2007 erzielten Zuschauer-Marktanteile dominierten die zur RTL-Gruppe gehörenden Sender mit 25,3% und die zur ProSiebenSat.1 Media AG zählenden Sender mit 20,8% den Bereich der privaten Veranstalter (siehe auch die folgende Abbildung 9).<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Seit 2003 ging die Zahl der Produktionsunternehmen um 16% zurück. Vgl. Formatt-Institut (2007), S. 28f.

<sup>279</sup> Vgl. Formatt-Institut (2007), S. 52f.

<sup>280</sup> Dabei spiegelt diese Zahl die veräußerten Pay-TV-Pakete wider, nicht die Zahl der Haushalte, die Pay-TV nutzen, da davon auszugehen ist, dass in einem Teil der Haushalte mehrere Pakete verschiedener Pay-TV-Anbieter genutzt werden. Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 50, 58.

<sup>281</sup> Vgl. AGF/GfK Fernsehforschung (2007a), o.S., KEK (2007), S. 290.

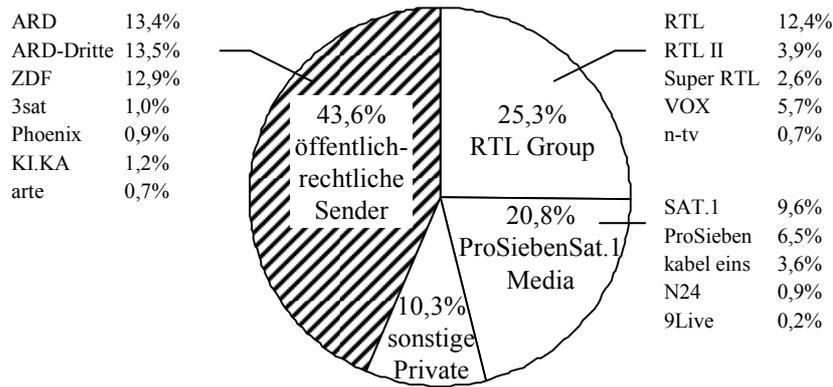


Abbildung 9: Zuschauer-Marktanteile von Fernsehsendern (2007)<sup>282</sup>

Im Hinblick auf die grundsätzliche Ausstattung mit Fernsehgeräten ergibt sich ein seit Jahren stabiles Bild. 98% der Bevölkerung lebt in Haushalten, in denen mindestens ein Fernsehgerät vorhanden ist (davon mehr als ein Drittel mit zwei oder mehr Geräten).<sup>283</sup> 98% der Bevölkerung ab einem Alter von 14 Jahren nutzt außerdem tatsächlich Fernsehen (Angaben für 2007).<sup>284</sup>

In Deutschland besteht für jeden Fernsehkonsumenten, genauer: Rundfunkteilnehmer, eine gesetzliche Pflicht zur Zahlung einer Rundfunkgebühr, unabhängig vom genutzten Übertragungs- bzw. Empfangsweg für das Programm.<sup>285</sup> Das Gebührenaufkommen kommt den öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern zugute, die im Wesentlichen auf dieser Basis finanziert sind. So erhielten ARD und ZDF im Jahr 2006 Rundfunkgebühren in Höhe von insgesamt 7,1 Mrd. Euro.<sup>286</sup>

Private Free-TV-Fernsehsender finanzieren sich hingegen jeweils überwiegend aus dem Verkauf von Werbeplätzen in ihrem Programm an Werbetreibende.<sup>287</sup> Sie agieren damit gleichzeitig auf zwei verschiedenen Märkten als Anbieter, sowohl auf dem Zuschauermarkt als auch auf dem Werbemarkt.<sup>288</sup> Die Netto-Werbeerlöse des Fernsehens betragen im Jahr 2006 insgesamt 4,1 Mrd. Euro.<sup>289</sup>

<sup>282</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGF/GfK Fernsehforschung (2007a), o.S.

<sup>283</sup> Vgl. Media Perspektiven/SWR (2008), o.S.

<sup>284</sup> Vgl. ma 2008 Pressemedien I (2008), o.S, Angabe für Fernsehkonsum „mindestens mehrmals im Monat“. Für TV-Konsum „mehrmals in der Woche“ beträgt der Anteil 95%.

<sup>285</sup> Vgl. GEZ (2007b), o.S.

<sup>286</sup> Vgl. GEZ (2007a), o.S.

<sup>287</sup> Vgl. Beck (2006), S. 229, KEK (2006), S. 355, ARD (2007), S. 354.

<sup>288</sup> Vgl. Wacker (2007), S. 17.

<sup>289</sup> Vgl. ZAW (2007), S. 301.

Nach den letzten verfügbaren detaillierten Angaben konnten sich die beiden privaten Sendergruppen RTL Group und ProSiebenSat.1 Media gemeinsam fast 90% der im Jahr 2004 generierten Fernsehwerbeerlöse, in etwa zur Hälfte untereinander aufgeteilt, sichern.<sup>290</sup> In weitaus geringerem Umfang erzielten auch die öffentlich-rechtlichen Sender Werbeeinnahmen. Diese betragen im Jahr 2006 insgesamt 303 Mio. Euro und entsprachen 3,4% (ARD) bzw. 7,2% (ZDF) des den Sendern jeweils zugemessenen Gebührenaufkommens.<sup>291</sup>

Werbefinanzierung stellt eine indirekte Erlösform dar, da nicht die Konsumenten, sondern zunächst die Werbetreibenden die Mediennutzung bezahlen. Werbefinanzierte Fernsehsender bieten den Werbetreibenden durch die Gestaltung möglichst attraktiver und damit reichweitenstarker Programme Zielgruppenkontakte bzw. die Aufmerksamkeit von Rezipienten für ihre innerhalb des Programms platzierten Werbebotschaften. Die Konsumenten erbringen für den Konsum der unentgeltlich ausgestrahlten Programme zunächst eine Gegenleistung in Form ihrer Aufmerksamkeit und der Hinnahme der Werbeunterbrechungen. Letztlich verteuern sich jedoch die von den Konsumenten auf den Gütermärkten erworbenen Produkte durch den von den werbetreibenden Herstellern getriebenen Werbeaufwand, so dass insgesamt betrachtet Fernsehprogramme nur scheinbar kostenlos sind.<sup>292</sup>

Im Falle von Pay-TV bezahlen die TV-Konsumenten unmittelbar für die empfangenen Programme entweder in der Form von Abonnement- oder Pay-per-View-Entgelten. Letzteres beinhaltet die Bezahlung für den Zugang zu einzelnen Programmbestandteilen, z.B. zu einem bestimmten Spielfilm.

Fernsehsender nutzen darüber hinaus weitere Möglichkeiten zur Generierung von Erlösen. Als Teleshopping wird hierbei das Angebot zum Kauf verschiedener Produkte im laufenden Programm mit anschließendem Versand an die Endkunden bezeichnet. Sogenannte Call-Media-Angebote beinhalten die Verknüpfung des Programms mit kostenpflichtigen Telefon-Mehrwertdiensten, z.B. Votings und Gewinnspielen. Bestimmte Sender, etwa 9live oder Traumpartner TV, sind speziell auf derartige Angebote zugeschnitten. Ferner können Programmveran-

---

<sup>290</sup> Vgl. KEK (2006), S. 360 m.w.N.

<sup>291</sup> Vgl. ZAW (2007), S. 301, SevenOne Media (2008), o.S.

<sup>292</sup> Vgl. Korff-Sage (1999), S. 21, Rott (2003), S. 48f., Wacker (2007), S. 90-92.

stalter selbst oder über Lizenznehmer programmbezogene Produkte vermarkten, was als Merchandising bezeichnet wird.<sup>293</sup>

Die letzte Stufe der traditionellen Wertschöpfungskette beinhaltet die Distribution der TV-Programme an die Rezipienten auf der Basis des Betriebs verschiedener Übertragungsnetze. Hierbei ist zwischen analoger und digitaler Übertragung zu unterscheiden. Traditionell besitzen die Übertragung per Kabel und Satellit sowie die terrestrische Verbreitung Bedeutung (siehe die folgende Abbildung 10).

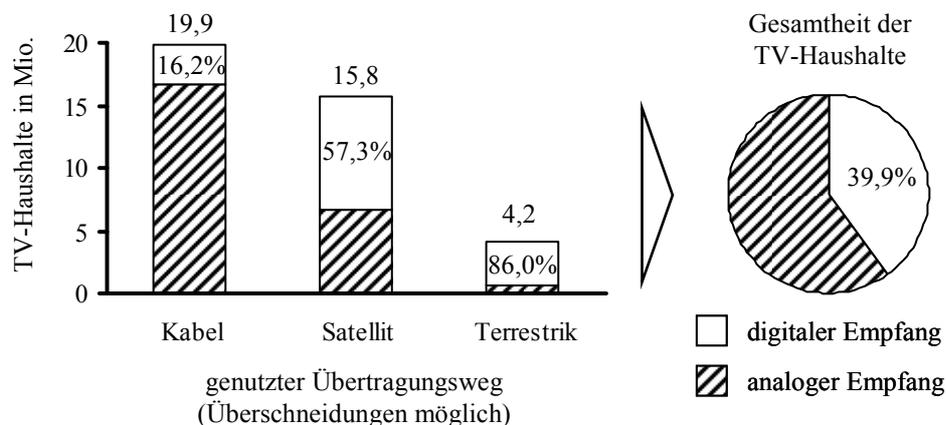


Abbildung 10: Verteilung der genutzten Übertragungswege (2007)<sup>294</sup>

Von den 37 Mio. TV-Haushalten in Deutschland bezog mit 19,9 Mio. mehr als die Hälfte (53,7%) im Jahr 2007 seine Fernsehprogramme über einen Kabelanschluss, 15,8 Mio. Haushalte (42,5%) nutzten Satellitenempfang und lediglich 4,2 Mio. Haushalte (11,5%) empfangen Fernsehprogramme terrestrisch.<sup>295</sup> Dabei lässt sich ein deutlich unterschiedlicher Grad der Digitalisierung innerhalb der verschiedenen Übertragungswege feststellen. Während lediglich 16,2% der Kabelhaushalte einen digitalen Kabelanschluss nutzten, bezogen mehr als die Hälfte (57,3%) der Satellitennutzer und sogar 86,0% der Nutzer terrestrischen Empfangs digitales Fernsehen.<sup>296</sup> Digitaler terrestrischer Fernsehempfang steht in Deutschland für die Übertragung auf Basis des diskutierten Standards DVB-T.

<sup>293</sup> Vgl. KEK (2006), S. 355f.

<sup>294</sup> Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus GSDZ/ALM (2007), S. 50-52.

<sup>295</sup> Die Summe von 39,8 Mio. Haushalten bzw. von mehr als 100% ergibt sich aus Überschneidungen aufgrund der Berücksichtigung nicht nur der primären, sondern aller im Haushalt verfügbaren Empfangswege (Zweit- und Drittgeräte).

<sup>296</sup> Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 51-53.

Den Betrieb des Sendernetzes teilen sich die ARD und die bis 2007 zu T-Systems gehörende Media Broadcast. Insgesamt nutzten 39,9% der TV-Haushalte digitalen Fernsehempfang, was einer Steigerung um mehr als die Hälfte innerhalb von zwei Jahren entsprach.<sup>297</sup>

Insbesondere im Bereich terrestrischer Übertragung stellt sich die Problematik der nur sehr begrenzt zur Verfügung stehenden Übertragungskapazität aufgrund von Frequenzknappheit. Durch die Digitalisierung des Übertragungsweges kann die Anzahl der in einem bestimmten Frequenzband übertragbaren Programme erheblich gesteigert werden bzw. zusätzlich zu der Verbreitung der bislang analog übertragenen Fernsehprogramme wird Platz für weitere Programme oder alternative Dienste geschaffen. Dieser Gewinn an Übertragungskapazität durch Effizienzsteigerung auf Basis digitaler Übertragung wird auch als Digitale Dividende bezeichnet.<sup>298</sup> Im Bereich der terrestrischen Übertragung ist geplant, voraussichtlich bis zum Ende des Jahres 2008 die Ausstrahlung analoger Fernsehsender zugunsten eines kompletten Umstiegs auf digitale Verbreitung zu beenden.<sup>299</sup>

Während die Möglichkeit des Empfangs von Fernsehprogrammen über Satellit und Terrestrik für den Rezipienten traditionell kostenlos ist, fällt für die Nutzung eines Kabelanschlusses in der Regel eine Zugangsgebühr an, die an den Kabelnetzbetreiber zu entrichten ist. Da Sendernetzbetreiber im Fall der satellitengestützten und terrestrischen Verbreitung über keine direkte Beziehung zum Endkonsumenten verfügen und somit keine Möglichkeit der Refinanzierung über diesen Weg besitzen, bezahlen die Programmveranstalter die Sendernetzbetreiber für die Dienstleistung der Übertragung ihrer Programme (sog. Transportmodell). Trotz des Erlöses von Zugangsentgelten von Rezipienten erhalten traditionell auch Kabelnetzbetreiber sogenannte Einspeiseentgelte von den Programmveranstaltern.<sup>300</sup>

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung kommt es zu Erweiterungen und Ausdifferenzierungen in der Wertschöpfungskette des Fernsehmarktes. Hierbei sind zunächst einige technologische Aspekte zu berücksichtigen.

---

<sup>297</sup> Mitte 2005 nutzten erst knapp 26% der TV-Haushalte digitales Fernsehen. Vgl. GSDZ/ALM (2005), S. 59.

<sup>298</sup> Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 76.

<sup>299</sup> Vgl. GSDZ/ALM (2007), S. 56.

<sup>300</sup> Vgl. Eberle (2007), S. 442.

Vor der Aussendung des Fernsehsignals sind zunächst zusätzliche Aktivitäten erforderlich. Diese umfassen im Wesentlichen die digitale Aufbereitung der zu- meist noch analog von den Programmveranstaltern gelieferten Programme (Analog-Digital-Wandlung), die Datenreduktion sowie das Multiplexing, d.h. die Zusammenstellung des digitalen Datenstroms für die Aussendung, in einem digitalen Sendezentrum (*Playout-Center*).<sup>301</sup> Für kommerzielle Programmangebote spielen darüber hinaus Zugangskontrollsysteme (*Conditional Access Systeme*) eine wichtige Rolle, auf deren Basis die Kontrolle des Zugangs der Endnutzer zum Programm- und Dienstangebot erfolgt. Hierfür müssen die Signale vor der Übertragung im *Playout-Center* mit Berechtigungsinformationen angereichert und verschlüsselt werden. Für die Entschlüsselung auf der Empfängerseite müssen entsprechende Mechanismen angeboten werden, beispielsweise auf der Basis sogenannter Smart Cards.<sup>302</sup> Zur Navigation der Konsumenten im teilweise sehr umfangreichen digitalen Programmangebot werden darüber hinaus *Electronic Service Guides* (ESG) angeboten und entsprechende Programminformationen auf die Endgeräte übertragen.<sup>303</sup>

Zusätzlich zu den genannten Aspekten gewinnen zunehmend sogenannte Programmplattformen an Bedeutung. Dabei handelt es sich um gebündelte Angebote verschiedener digitale Programme und ggf. weiterer Dienste, die von Programmplattformbetreibern für die Übertragung zusammengestellt und vermarktet werden.<sup>304</sup> Die Vermarktung kann entweder direkt an Endkunden oder indirekt als Zwischenhändler in Zusammenarbeit mit anderen Anbietern erfolgen, die über den notwendigen Endkundenkontakt verfügen.

Die Bündelung zu einem neuen Bouquet und die genannten zusätzlichen technologisch bedingten Aktivitäten sollen in der ergänzenden, Plattformbetrieb genannten Wertschöpfungsstufe zusammengefasst werden. Die Vermarktungsaktivitäten durch den Plattformbetreiber oder andere Akteure sind dagegen zu der bereits bestehenden Vermarktungsstufe zu zählen (siehe nochmals Abbildung 8 oben).

---

<sup>301</sup> Vgl. Wacker (2007), S. 12.

<sup>302</sup> Vgl. KEK (2006), S. 310, 312; Zugangskontrolle spielt auch bereits bei analogem Pay-TV eine wichtige Rolle. Aus Gründen der Vereinfachung der vorausgehenden Diskussion und aufgrund ihrer wesentlich stärkeren Bedeutung für die TV-Landschaft im Bereich des digitalen Fernsehens wird sie jedoch erst an dieser Stelle erörtert.

<sup>303</sup> Arjona (2005), S. 19.

<sup>304</sup> Vgl. Deutsche TV-Plattform e.V. (2007b), S. 20, Wacker (2007), S. 166f.

Derartige Plattformen werden gegenwärtig bereits von den öffentlich-rechtlichen TV-Sendern ARD und ZDF, dem Pay-TV-Sender Premiere, darüber hinaus jedoch auch von verschiedenen Kabelnetzbetreibern (z.B. Kabel Deutschland, Unitymedia), dem Satellitenbetreiber Eutelsat, Telekommunikationsunternehmen (Deutsche Telekom, HanseNet) und dem eigens zu diesem Zweck gegründeten Plattformbetreiber Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD) angeboten. Eines der prominentesten Beispiele ist die unter dem Namen „arena“ vermarktete Programmplattform des Kabelnetzbetreibers Unitymedia, für die der Betreiber Ende 2005 spektakulär die Rechte für die Übertragung der Fußball Bundesliga erwarb und damit den Pay-TV-Anbieter Premiere austach.

Für einen zusammenfassenden Überblick über das finanzielle Marktvolumen sind in der folgenden Abbildung 11 die wertschöpfungsbezogenen Hauptzahlungsströme des deutschen Fernsehmarktes für das Jahr 2006 dargestellt. Bemerkenswert ist die im Verhältnis zur Werbefinanzierung drei Mal so große direkt durch die Rezipienten geleistete Summe der Zahlungen.

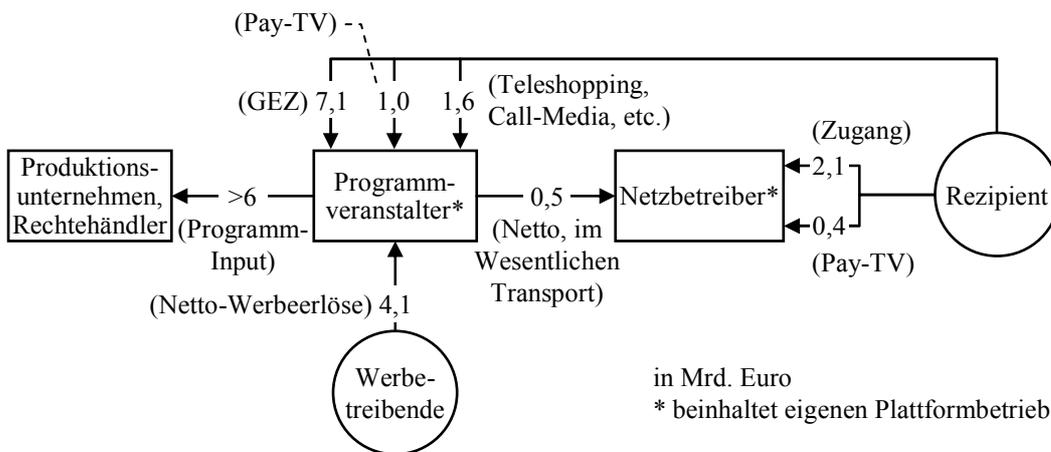


Abbildung 11: Hauptzahlungsströme des Fernsehmarktes (2006)<sup>305</sup>

Im Zuge der Digitalisierung der Übertragungswege und der damit verbundenen Verringerung der Kapazitätsengpässe erhöhte sich in den vergangenen Jahren die

<sup>305</sup> Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus Booz Allen Hamilton (2007), S. 10, 14, ZAW (2007), S. 301, GEZ (2007a), o.S.; Ausgaben für Endgeräte sowie Endgerätehersteller werden zu Gunsten einer Fokussierung auf die Betrachtung der laufenden Wertschöpfung im Zuge der Erstellung und Verbreitung von TV-Programmen nicht in der Abbildung dargestellt. Die privaten Ausgaben für TV-Geräte, Satellitenempfangsgeräte, Set-Top-Boxen und Aufzeichnungsgeräte, z.B. DVD-Recorder, betragen im Jahr 2006 in Deutschland 5,5 Mrd. Euro. gfu/BVT et al. (2008), o.S.

Zahl angebotener Programme signifikant. Während die Anzahl öffentlich-rechtlicher Fernsehprogramme mit 23 Programmen im Jahr 2007 seit 1998 nahezu unverändert blieb, kann im Bereich privater bundesweiter deutschsprachiger Fernsehprogramme im selben Zeitraum ein Anstieg von 47 auf 118 Programme, mithin ein Wachstum um ca. das Anderthalbfache, festgestellt werden.<sup>306</sup>

Etablierte TV-Sender, die sich überwiegend aus Werbung finanzieren, sehen sich vor diesem Hintergrund trotz der Erholung und eines auch für die Zukunft erwarteten weiteren Wachstums des Werbemarktes einem verstärkten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zuschauer und um Werbegelder ausgesetzt.<sup>307</sup> Um eine Verringerung ihrer Abhängigkeit vom Werbemarkt, der zusätzlich durch Unsicherheit aufgrund relativ kurzfristiger Planungshorizonte gekennzeichnet ist, zu erreichen und neue Erlöspotenziale zu erschließen, setzen auch sie zusätzlich auf Pay-TV und weitere Angebote, die sich über digitale Programmplattformen vermarkten lassen.<sup>308</sup>

Kabelnetz- und Satellitenbetreiber erweitern durch das Angebot von Programmplattformen ihrerseits zunehmend ihr Angebotspektrum über den bloßen technischen Zugang zu Programmen hinaus in vorgelagerte Stufen der Wertschöpfung und werden selbst zu Anbietern und Vermarktern von Inhalten.<sup>309</sup> In Verbindung mit dieser Entwicklung zielen überwiegend werbefinanzierte Programmveranstalter wiederum darauf ab, traditionelle Zahlungsflüsse zwischen ihnen und den Netzbetreibern teilweise umzukehren. Anstatt für die Verbreitung ihrer Programme zu bezahlen (Transportmodell), erwarten sie vielmehr eine Beteiligung an den Erlösen der Plattformvermarktung an den Endkunden. Die Fernsehprogramme werden aus diesem Blickwinkel als gelieferte Vorleistungen für das vermarktbar platteformbouquet betrachtet (Vermarktungsmodell).<sup>310</sup>

Mit dem Auftreten von Plattformanbietern, die aus dem Telekommunikationsmarkt stammen, wird darüber hinaus deutlich, dass auf Basis der Digitalisierung der Infrastrukturen und der zunehmenden Leistungsfähigkeit der Übertragungsnetze Fernsehprogramme auch über bislang nicht im TV-Markt genutzte Übertragungsinfrastrukturen (DSL-Anschlüsse bzw. Telekommunikationsfestnetze)

---

<sup>306</sup> Vgl. KEK (2007), S. 81f.

<sup>307</sup> Vgl. ZAW (2007), S. 9f.

<sup>308</sup> Vgl. KEK (2006), S. 356, ZAW (2007), S. 10; So hat die RTL-Gruppe mit RTL Crime, RTL Living sowie Passion digitale Pay-TV-Kanäle gestartet KEK (2007), S. 78.

<sup>309</sup> Vgl. KEK (2007), S. 294.

<sup>310</sup> Vgl. Eberle (2007), S. 442.

und Datenformate (IP-basierte Signale) angeboten werden. In diesem Zuge findet gleichzeitig eine Verteilung der Gesamt-Leistungserstellung auf Akteure traditionell getrennter Märkte und damit eine zunehmende Kopplung der Elemente der Wertschöpfungsgefüge statt. Gleichwohl ist festzuhalten, dass diese Entwicklung erst an ihrem Anfang steht.<sup>311</sup>

Im Falle des unabhängigen Plattformbetreibers MFD werden gegenwärtig fünf TV-Programme über ein T-DMB-Rundfunknetzwerk als Mobile TV an mobile Endgeräte verbreitet. Darunter sind auch zwei von Fernsehsendern spezifisch für den Empfang auf mobilen Endgeräten konzipierte Programme zu finden (MTV Music und ProSiebenSat.1 Mobile), die neben *repurposed content* teilweise auch *made-for-mobile content* beinhalten. Dem bereits im Frühjahr 2006 gestarteten Angebot versagten die deutschen Mobilfunknetzbetreiber als zentrale Akteure des Mobilfunkmarktes jedoch die Unterstützung, so dass ein nennenswerter Markterfolg bislang ausblieb.<sup>312</sup>

### **Mobile TV-Wertschöpfungsgefüge**

Für das in der vorliegenden Arbeit im Fokus stehende Beispiel von Mobile TV auf Basis des terrestrischen digitalen Rundfunkstandard DVB-H nebst seiner oben diskutierten funktionalen Erweiterungen in Form verschiedener Mehrwertdienste kann nach der soeben erfolgten Darstellung des Mobilfunk- und Fernsehmarktes nun das folgende Bild des potenziell zukünftig zu Grunde liegenden Wertschöpfungsgefüges entworfen werden (siehe Abbildung 12).

---

<sup>311</sup> Selbst der Marktführer Deutsche Telekom konnte bis Anfang 2008 erst rund 100.000 Kunden für sein bereits im Oktober 2006 gestartetes IPTV-Angebot gewinnen. Vgl. Deutsche Telekom (2008), o.S.

<sup>312</sup> Vgl. Schmitz (2007), S. 3.

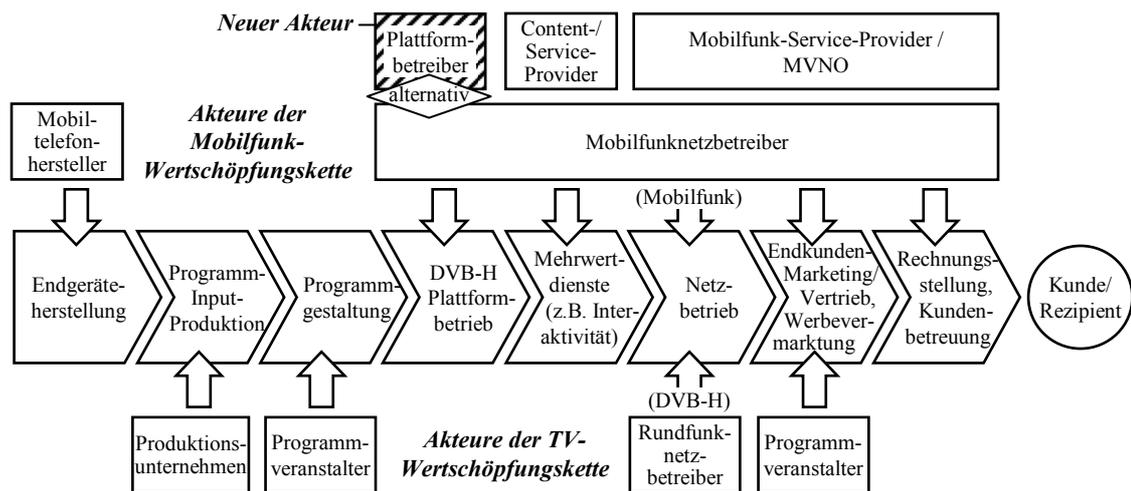


Abbildung 12: Mobile TV-Wertschöpfungsgefüge auf DVB-H- und Mobilfunk-Basis mit beispielhafter Aufteilung unter verschiedenen Akteurstypen

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, zeichnet sich das erforderliche Wertschöpfungsgefüge durch eine gesteigerte Komplexität im Vergleich zum traditionellen Mobilfunk- und Fernsehmarkt aus. Sie ergibt sich zunächst aus der grundsätzlich größeren Anzahl zu erbringender wertschöpfender Aktivitäten entsprechend der oben diskutierten technologischen und funktionalen Angebotscharakteristika und entsprechender Konvergenzentwicklungen.

Mit unterschiedlicher konkreter Ausgestaltung des Produktes Mobile TV für den Endkunden variiert jedoch die Ausgestaltung der grundlegenden Wertschöpfungsstufen im Detail. Eine Mobile TV-Verbreitung als komplett entgeltfreies Free-TV-Modell erübrigte beispielsweise den Betrieb von Zugangskontrollmechanismen auf der Stufe des Plattformbetriebs und hätte Auswirkungen für die Aktivitäten des Vertriebs sowie der Rechnungsstellung an den Kunden.

Darüber hinaus bestehen für die Aufteilung der Aktivitäten unter den ausführenden Akteuren in bestimmten Bereichen der Wertschöpfungskette verschiedene Möglichkeiten. Je nach Ausprägung dieser Aufteilung ist in verschiedenen Studien auch von unterschiedlichen generischen Geschäftsmodellen oder auch Plattformmodellen die Rede.<sup>313</sup> Anhand letzterer Bezeichnung deutet sich bereits die herausgehobene Bedeutung der Besetzung der Stufe des Plattformbetriebs für die Charakteristik des Wertschöpfungsgefüges insgesamt an. Die generell zuneh-

<sup>313</sup> S. beispielsweise DigiTAG (2005), S. 10-13, Sattler (2006b), S. 7-14, Deutsche TV-Plattform e.V. (2007b), S. 21-27.

mende Wichtigkeit von Programmplattformen wurde auch bereits im Rahmen der Diskussion des Fernsehmarktes festgestellt.

Der Plattformbetrieb, d.h. die Bündelung von Programmen und weiteren Diensten, ihre direkte oder indirekte Vermarktung sowie die notwendigen technischen Dienstleistungen, z.B. Multiplexing und Zugangskontrolle, könnte potenziell von verschiedenen Akteuren ganz oder teilweise übernommen werden. In Deutschland ist mit der Rolle des Plattformbetreibers im Falle von Mobile TV außerdem regulatorisch begründet die Finanzierung des DVB-H-Sendernetzausbaus verbunden.<sup>314</sup> Als Plattformbetreiber kämen Akteure aus dem Mobilfunk- und Fernsehmarkt, beispielsweise Fernsehsender, Rundfunknetz- oder Mobilfunknetzbetreiber, darüber hinaus jedoch auch neue Marktakteure, etwa dedizierte Plattformbetreiber, in Frage.

Aufgrund der trotz Digitalisierung weiterhin grundsätzlich bestehenden Frequenzknappheit kann es mittelfristig in Deutschland lediglich eine bundesweite DVB-H-Bedeckung mit zunächst 16 übertragbaren Programmen und in diesem Zusammenhang zunächst nur einen einzigen Plattformbetreiber geben, der einer Zuweisung der Übertragungskapazitäten durch die Landesmedienanstalten der einzelnen Bundesländer bedarf.<sup>315</sup> Im Zuge des Entwicklungsprozesses des DVB-H-basierten Mobile TV-Angebotes in Deutschland haben zwei potenzielle Modelle in der Vergangenheit Relevanz erlangt und die Diskussionen unter den Marktbeteiligten nachhaltig geprägt. Im ersten Fall wird die Rolle des Plattformbetreibers gemeinsam durch mehrere Mobilfunknetzbetreiber übernommen und im zweiten Fall durch einen dedizierten Plattformbetreiber, einem eigens zu diesem Zweck gegründeten Unternehmen. Es sind diese beiden Fälle, die in der obigen Abbildung 12 durch die alternative Rollenübernahme des Plattformbetreibers beispielhaft dargestellt sind.

Nach erfolgreichen Versuchen der Übertragung von Fernsehinhalten auf DVB-H-Basis, die seit 2004 in Berlin durchgeführt wurden, und ihrer grundsätzlichen Entscheidung zu Gunsten des zu Grunde liegenden Rundfunkstandards für die zukünftigen Mobile TV-Aktivitäten starteten die vier deutschen Mobilfunknetzbetreiber zusammen mit mehreren Fernseh- und Radiosendern zur Fußballweltmeisterschaft 2006 einen mehrmonatigen DVB-H-Testbetrieb in Berlin,

---

<sup>314</sup> Vgl. exemplarisch LFK (2007), S. 4.

<sup>315</sup> Die politisch-regulatorischen Aspekte sind Thema des folgenden Abschnittes.

Hamburg, Hannover und München. Nach dem Abschluss dieses Testprojektes kündigten die Mobilfunknetzbetreiber die Gründung eines gemeinsamen Konsortiums für die Bewerbung um den Plattformbetrieb, genauer: um die Zuweisung der terrestrischen digitalen Übertragungskapazitäten durch die Landesmedienanstalten, an. Auch nach dem Rückzug von E-Plus Ende 2006 hielten T-Mobile, Vodafone und O<sub>2</sub> an diesem Plan fest.<sup>316</sup>

Kennzeichnend für ein derartiges Modell ist zunächst, dass die Mobilfunknetzbetreiber traditionell zum größten Teil bereits über die Endkundenbeziehung zu potenziellen Mobile TV-Konsumenten verfügen, die für den Empfang ihr Mobiltelefon nutzen. Mobile TV könnte im Paket mit oder als Zusatzleistung zu Mobilfunkprodukten entsprechend der hierfür vorhandenen Kompetenz über einen gemeinsamen Vertriebskanal vermarktet werden. Durch ein Engagement als Plattformbetreiber verbunden mit der Finanzierung des DVB-H-Sendernetzes wäre eine relativ nachhaltige Unterstützung einer erfolgreichen Markteinführung seitens der Mobilfunknetzbetreiber gesichert. Darüber hinaus wäre ein solches „Angebot aus einer Hand“ gekennzeichnet durch eine relativ reibungslos mögliche technologische Integration von Mobile TV und ergänzenden Diensten. Die Mobilfunknetzbetreiber könnten ferner ihre eingespielten Beziehungen zu Herstellern mobiler Endgeräte und ihre starke Position ihnen gegenüber dazu nutzen, eine ausreichend breite Palette von auf das Gesamtangebot abgestimmten Endgeräten in erforderlicher Stückzahl zur Verfügung gestellt zu bekommen. Auf Basis der vergleichsweise großen Finanzkraft der Mobilfunknetzbetreiber wäre zudem die Finanzierung des Netzausbaus weitgehend sichergestellt - je nach Ausbaugrad kostet das Sendernetz bis zu mehr als 100 Mio. Euro pro Jahr.<sup>317</sup> In einem derartigen Modell besitzen die Mobilfunknetzbetreiber in Bezug auf das insgesamt resultierende Mobile TV-Wertschöpfungsgefüge somit eine relativ dominante Bedeutung. Dieser Effekt wird noch verstärkt durch das kollektive Agieren der Mobilfunknetzbetreiber als Konsortialpartner.

In dem zweiten Modell, das im Zuge des Entwicklungsprozesses Bedeutung erlangt hat, spielen dedizierte Plattformbetreiber, die als neue Akteure auf den Plan treten, für die Übernahme der Aktivitäten des Plattformbetriebs eine Rolle. Ein

---

<sup>316</sup> Vgl. Sattler (2006a), S. 1, KEK (2007), S. 305; E-Plus erklärte, mit dem Rückzug die Konsequenzen aus den politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen, aus den wirtschaftlichen Erwartungen an Mobile TV und aus dem bis zu diesem Zeitpunkt erzielten Verhandlungsstand mit den anderen Mobilfunknetzbetreibern zu ziehen. E-Plus (2006), S. 1.

<sup>317</sup> Vgl. Schmitz (2007), S. 4.

wesentliches Kennzeichen hierfür ist die vergleichsweise neutrale Position gegenüber den traditionellen Akteuren aus dem Mobilfunk- und Fernsehmarkt. Darüber hinaus verfügt einer der Bewerber, Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD), wie erwähnt bereits über eine bundesweite Lizenz als Plattformbetreiber für Mobile TV im T-DMB-Standard. Potenziell ließen sich durch die Kombination beider Übertragungstechnologien Vorteile in Bezug auf den möglichst kosteneffizienten weiteren Ausbau der verschiedenen Sendernetze erzielen. Da kein etablierter Endkundenkontakt zu Mobilfunkkunden besteht und nicht damit zu rechnen ist, dass Mobilfunknetzbetreiber dieses aus ihrer Sicht wichtige Gut zu teilen bereit sind, bestünde die Rolle des Plattformbetreibers in der eines indirekten Vermarkters bzw. Großhändlers, der seine Programmplattform verschiedenen Mobilfunkanbietern zur Vermarktung durch diese selbst an Endkunden anbietet.

In Bezug auf das zukünftige Mobile TV-Wertschöpfungssystem und die beiden hier lediglich in ihren Grundzügen vorgestellten Ausprägungen mit besonderer Bedeutung für den deutschen Markt bestehen vielfältige weitere Voraussetzungen und Implikationen, die je nach der Perspektive verschiedener beteiligter Akteure oftmals unterschiedlich gewichtet und gedeutet werden. Im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse der empirischen Erhebung wird an späterer Stelle vertiefend darauf zurückzukommen sein.

Große Bedeutung für die Ausgestaltung des Wertschöpfungsgefüges besitzen außerdem die politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen, deren Konvergenzentwicklungen im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes stehen.

#### **2.1.3.4. Konvergenz der Rahmenbedingungen**

##### **2.1.3.4.1. Allgemeine Kennzeichnung**

Das Handeln der Akteure auf Märkten findet grundsätzlich unter bestimmten Rahmenbedingungen statt, die als konstituierender Bestandteil dieser Märkte zu betrachten sind. Hierzu zählen etwa allgemeine kulturelle Umgangsformen und Verhaltensregeln, die grundlegende gewinnorientierte, marktwirtschaftliche Ordnung und spezifische politisch-regulatorische Marktmerkmale. Verschiedene Märkte sind durch charakteristische Formen und Ausprägungen von Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Politisch-regulatorische Akteure, beispielsweise Parlamente, Regierungen, staatliche Verwaltungsorgane oder Aufsichts- und Regulierungsbehörden, spielen in diesem Bereich eine bedeutende Rolle.

Als Ausdruck von Marktkonvergenz können die spezifischen Rahmenbedingungen verschiedener Märkte selbst von Konvergenzentwicklungen betroffen sein. Die zunehmende Annäherung, Angleichung, Überschneidung oder Integration von Rahmenbedingungen mindestens zweier Märkte soll als Konvergenz der Rahmenbedingungen bezeichnet werden.

Das Handeln politisch-regulatorischer Akteure besitzt einen erheblichen Einfluss auf die konkrete Gestaltung der Spielräume des Handelns der weiteren Marktakteure. Staatliche Maßnahmen wirken auf die Organisation des Wettbewerbs zwischen den Marktakteuren ein.<sup>318</sup> Wirtschaftspolitik, die sich aus einer Vielzahl verschiedener Politikfelder wie etwa Wettbewerbspolitik, Fiskalpolitik, Geld- und Währungspolitik oder Strukturpolitik zusammensetzt, erfüllt dabei die Funktion, „den Marktgesetzen ... alternative ökonomische, politische oder soziale Ziele entgegenzuhalten“.<sup>319</sup>

Ein wichtiges und häufig eingesetztes Instrument staatlicher Einflussnahme mit besonderer Bedeutung für den Objektbereich der vorliegenden Arbeit stellt die Regulierung von Märkten dar.<sup>320</sup>

„Unter Regulierung wird ... verstanden, daß der Staat *außerhalb der für alle Branchen geltenden Regeln* in die individuelle Vertragsfreiheit der Akteure auf einem bestimmten Markt eingreift. Durch Regulierung schränkt die öffentliche Hand die Handlungs- und Verfügungsrechte der regulierten Unternehmen und Branchen zum Beispiel hinsichtlich des Marktzutritts, der Leistungsangebote oder der Preispolitik ein. Derartige branchenspezifische Regulierungen treten also in dem jeweiligen Markt *zu den allgemeinen, marktkonstituierenden Regelungen* (vor allem Eigentums-, Vertrags- und Wettbewerbsrecht) *additiv hinzu und/oder modifizieren diese* [eigene Hervorhebungen].“<sup>321</sup>

Regulierung wird als Instrument der Gestaltung der Rahmenbedingungen auf Märkten eingesetzt, um ein ohne diese Maßnahmen auftretendes Marktversagen zu vermeiden oder zu korrigieren.<sup>322</sup> Für das Versagen von Marktmechanismen und die Notwendigkeit regulatorischer Eingriffe werden eine Reihe von Gründen

---

<sup>318</sup> Vgl. Maier (2004), S. 21.

<sup>319</sup> Grisold (2004), S. 95, 100.

<sup>320</sup> Vgl. Picot/Burr (1996), S. 174.

<sup>321</sup> Picot/Burr (1996), S. 174.

<sup>322</sup> Vgl. Maier (2004), S. 23.

aufgeführt: das Vorliegen natürlicher Monopole im Falle bestimmter technischer Unteilbarkeiten und bzw. oder Kostenstrukturen, die Existenz eines dominanten Anbieters, der zwar kein Monopol (mehr), jedoch einen sehr großen Marktanteil besitzt, das Auftreten von externen Effekten und Informationsasymmetrien sowie das Vorliegen spezifischer beschäftigungs- bzw. sozialpolitischer Ziele, die durch Marktmechanismen allein nicht oder ungenügend realisiert werden würden.<sup>323</sup>

Regulierung kann verschiedene konkrete Ziele verfolgen. Eines der Ziele, die Ermöglichung und Sicherstellung von Wettbewerb, wurde bereits deutlich. Dazu ist es erforderlich, die Marktakteure des jeweils betrachteten Kontextes durch ein Set an Regeln überhaupt in die Lage zu versetzen, im Wettbewerb bestehen zu können, darüber hinaus Chancengleichheit herzustellen, Innovationsoffenheit sicherzustellen und Marktmacht zu begrenzen. Gleichzeitig soll ein bestimmtes Marktergebnis ermöglicht und sichergestellt werden. Dies äußert sich in bestimmten weiteren Zielen in Bezug auf die angemessene Verteilung des erwirtschafteten Mehrwertes, die Angebotsvielfalt sowie auf ein mit dem Angebot verbundenes Preis-, Qualitäts-, Versorgungssicherheits-, Zugangs- oder Verfügbarkeitsniveau. Darüber hinaus können Sicherheit und Schutz auf der Seite von Nachfragern und Anbietern Bestandteile von Regulierungszielen darstellen, etwa Produktsicherheit, Verbraucherschutz, Jugendschutz, Persönlichkeits- und Datenschutz, Schutz geistiger Eigentumsrechte sowie Umweltschutz.<sup>324</sup>

Die Rücknahme regulatorischer Maßnahmen wird als Deregulierung bezeichnet. Durch sie wird staatliche Kontrolle durch wirksamen Wettbewerb substituiert, vorausgesetzt die Marktkräfte können ausreichend wirken. Deregulierung bildet damit das Gegenstück zur Regulierung. Oftmals werden die Begriffe Deregulierung und Liberalisierung als Synonyme bzw. ohne Abgrenzung voneinander gebraucht. Sie beinhalten jedoch unterschiedliche Aspekte. Als Liberalisierung wird die „Öffnung der Märkte durch Ent-Monopolisierung bzw. Ent-Oligopolisierung“<sup>325</sup> bezeichnet, durch die Beschränkungen des freien Wirkens von Marktkräften aufgehoben werden sollen. Für die Beseitigung der Monopole bzw. Oligopole oder der Marktmacht dominanter Anbieter ist jedoch in der Libe-

---

<sup>323</sup> Vgl. Ewers/Fritsch (1987), S. 112f., Picot/Dietl (1994), S. 113, Picot/Burr (1996), S. 175, Drüke (1999), S. 11f.

<sup>324</sup> Vgl. Drüke (1999), S. 13, Hoffmann-Riem/Schulz et al. (2000), S. 40-47, Weber (2002), S. 25, Maier (2004), S. 22.

<sup>325</sup> Drüke (1999), S. 13.

ralisierungspolitik häufig der Einsatz regulatorischer Maßnahmen erforderlich, um einen funktionierenden Markt zu begründen. Liberalisierung und Regulierung stellen somit - im Unterschied zum Verhältnis zwischen Regulierung und Deregulierung - kein Gegensatzpaar dar.<sup>326</sup>

Vor dem Konvergenzhintergrund besitzen Fragen der Regulierung eine erhebliche Bedeutung. Zum einen weichen Konvergenzentwicklungen die Grenzen bestehender Regulierungssysteme auf,<sup>327</sup> andererseits beeinflussen die Regulierungscharakteristika verschiedener von Konvergenz betroffener Märkte das Voranschreiten des Konvergenzprozesses. Bezüglich der Eignung traditioneller Regulierungscharakteristika auf unterschiedlichen Märkten und ihrer adäquaten zukünftigen Ausgestaltung im Zuge des Konvergenzprozesses ergeben sich vielfältige Herausforderungen.

Bislang voneinander getrennte Märkte sind oftmals durch ein unterschiedlich starkes Ausmaß an Regulierung geprägt. Im Zuge des Konvergenzprozesses treten somit Unternehmen miteinander in Beziehung, die unterschiedlich stark durch staatliche Einflussnahme in ihrem freien unternehmerischen Handeln beschränkt sind. Ebenso sind die bislang getrennten Angebote unterschiedlich stark durch regulatorische Maßnahmen geprägt.<sup>328</sup>

Darüber hinaus können für verschiedene Märkte unterschiedliche Arten von Zielen staatlicher Regulierung bestehen. Während im Medienbereich etwa die Sicherung von Meinungsvielfalt eine bedeutende Rolle spielt, existiert ein solches Ziel für den Bereich der Telekommunikation nicht. Hier stehen aufgrund der marktbeherrschenden Stellung ehemaliger Monopolisten in einigen Teilbereichen eher die Sicherung des Zugangs von Wettbewerbern zu Übertragungsnetzen oder die Sicherstellung verbraucherfreundlicher Preise im Vordergrund.<sup>329</sup>

Doch nicht allein voneinander abweichende Regulierungsumfänge und inhaltliche Zielrichtungen stellen gestalterische Herausforderungen im Konvergenzprozess dar, sondern auch potenziell unterschiedliche Regulierungstypen in den

---

<sup>326</sup> Vgl. Drüke (1999), S. 13, Maier (2004), S. 22, Grisold (2004), S. 98.

<sup>327</sup> Vgl. Loebbecke/Picard (2005), S. 7.

<sup>328</sup> Vgl. Garcia-Murillo/MacInnes (2003), S. 59.

<sup>329</sup> Vgl. Garcia-Murillo/MacInnes (2003), S. 59f.

einzelnen Märkten.<sup>330</sup> Die verschiedenen existierenden Regulierungstypen unterscheiden sich hierbei hinsichtlich der Regelungsautonomie der Marktteilnehmer und des Zeitpunktes des staatlichen Eingriffs - im Voraus und diktierend oder im Nachhinein als Schiedsrichter und damit unterstützend.<sup>331</sup>

Aufgrund der traditionell gewachsenen getrennten Regulierung von Märkten und der oftmals problematischen Zuordnung konvergenter Angebote zu einem der traditionellen Regulierungsbereiche können sich Inkonsistenzen in der staatlichen Regulierung ergeben. In diesen Fällen droht entweder ein regulatorisches Vakuum oder die Überlappung von Regelungen unterschiedlicher Regulierungsstellen in Bezug auf die neuartigen Angebote, aus der sich Widersprüchlichkeiten ergeben können.<sup>332</sup> Im Zusammenhang mit neuartigen Angeboten, technologischem Fortschritt und Veränderungen des Wertschöpfungsgefüges können zudem Angebots- und Anbieterkonstellationen auftreten, die von bestehenden regulatorischen Systemen nicht erfasst werden. Solche Inkonsistenzen können außerdem durch unterschiedliche regionale oder nationale Regelungen hervorgerufen werden.

Aus den aufgezeigten Problemstellungen ergibt sich die Herausforderung für die staatlichen Regulierer, die Ausnutzung regulatorischer Spielräume durch Unternehmen (*regulatory arbitrage*) zu unterbinden. Sind für neuartige Angebote noch keine eindeutigen staatlichen Regelungen und Zuständigkeiten festgelegt, können sich für Unternehmen Spielräume ergeben, sich die für sie günstigeren Strukturen auszuwählen. Solch ein Verhalten kann in ungünstigen wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen münden.<sup>333</sup>

Generell steht die Regulierung vor der Herausforderung, sich im Falle von Konvergenzentwicklungen vor dem Hintergrund dynamischen technologischen Fortschritts mit dem Faktor verstärkter Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen auseinandersetzen zu müssen. Vorschnelle Regulierung könnte einerseits zu Behinderungen der Entwicklung von Innovationen führen. Andererseits würde ein

---

<sup>330</sup> Vgl. Weber (2002), S. 25; Picot/Burr (1996), S. 183, sprechen an Stelle von Regulierungstypen von unterschiedlichen Modellen zur Regulierung, Drüke (1999), S. 14 benutzt den Begriff des Regulierungsregimes, bei Hoffmann-Riem/Schulz et al. (2000), S. 48, hingegen ist die Rede von Typen von Regulierungskonzepten. Trotz begrifflicher Uneinheitlichkeit zielen die jeweiligen Ausführungen auf dieselbe Differenzierungsdimension ab.

<sup>331</sup> Vgl. Drüke (1999), S. 14.

<sup>332</sup> Vgl. Garcia-Murillo/MacInnes (2003), S. 60, Kamps (2006), S. 137.

<sup>333</sup> Vgl. Garcia-Murillo/MacInnes (2003), S. 60.

fehlender Rechtsrahmen in Rechtsunsicherheit und einem bremsenden Einfluss auf Innovationen resultieren.<sup>334</sup>

Kommt es aufgrund von Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges zu branchenübergreifenden Unternehmenszusammenschlüssen oder engen Kooperationsformen, so muss sich Regulierung mit verstärkter Wettbewerbskonzentration aufgrund der Verringerung der Anzahl der auf dem Markt im Wettbewerb miteinander stehenden Unternehmen auseinandersetzen. Es besteht somit eine Herausforderung für die Gestaltung regulatorischer Rahmenbedingungen im Bereich der Wettbewerbspolitik. Darüber hinaus können weitere politische Bereiche betroffen sein. So weisen Meier/Trappel (2006) darauf hin, dass im Falle von Medienkonzentration durch wachsende Meinungsmacht fundamentale demokratiepolitische Probleme aufgeworfen werden.<sup>335</sup> Eine grundsätzliche Schwierigkeit für die Beurteilung der Wettbewerbskonzentration bzw. Marktmacht einzelner Unternehmen stellt die Abgrenzung des relevanten, zu Grunde zu legenden Marktes dar.<sup>336</sup> Diese Aufgabe gestaltet sich umso schwieriger, je unklarer sich die Charakteristik von Märkten im Konvergenzprozess darstellt. Ferner kann in solchen Fällen das bereits oben aufgeworfene Problem der eindeutigen Zuordnung zu bestimmten traditionellen Regulierungsbereichen bestehen.

Erforderliche Anpassungen der Regulierungscharakteristika, die sich aus den genannten Herausforderungen ergeben, sind ihrer Richtung nach nicht von vornherein determiniert, wenngleich in der öffentlichen Diskussion in Zusammenhang mit Konvergenzprozessen häufig von einem Abbau der Regulierung hin zu marktlichen Mechanismen ausgegangen wird.<sup>337</sup> Fragen der Regulierung sind in der Regel jedoch eingebettet in einen größeren gesellschaftlichen Zusammenhang politischer, ökonomischer und sozialer Interessen. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen des Handelns auf Märkten unterliegt dem Einfluss verschiedener Akteure und Machtkonstellationen.<sup>338</sup> Dies bezieht sich nicht allein auf Akteure aus dem politisch-regulatorischen Bereich. Auch Unternehmen besitzen grundsätzlich die Möglichkeit, strategisch motiviert auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen. Die Charakterisierung dieser Mög-

---

<sup>334</sup> Vgl. Kleist (2006), S. 154.

<sup>335</sup> Vgl. Meier/Trappel (2006), S. 229.

<sup>336</sup> Vgl. Dobbs (2006), S. 84.

<sup>337</sup> Vgl. Hoffmann-Riem/Schulz et al. (2000), S. 25.

<sup>338</sup> Vgl. Drüke (1999), S. 12.

lichkeiten stellt dabei ein wichtiges Ziel für die spätere Diskussion im Rahmen der vorliegenden Arbeit dar.

#### **2.1.3.4.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen**

Im Zusammenhang des Konvergenzprozesses im Bereich Mobile TV auf Basis von Rundfunkstandards besitzen politisch-regulatorische Rahmenbedingungen eine herausragende Bedeutung. Dies liegt in der erheblichen Unterschiedlichkeit der traditionellen Marktordnung und -aufsicht der betroffenen Bereiche Mobilfunk und Fernsehen begründet. Im Zuge der Konvergenz, mithin der Angleichung, Überschneidung oder Integration dieser Märkte erwachsen für die Gestaltung adäquater Rahmenbedingungen signifikante Herausforderungen.<sup>339</sup> Zur Charakterisierung dieser Herausforderungen sollen zunächst die politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen des Telekommunikations- und Rundfunkmarktes skizziert werden.

Der deutsche Telekommunikationsmarkt ist seit 1998 vollständig liberalisiert.<sup>340</sup> Entsprechend des im Zuge des Liberalisierungsprozesses geschaffenen Telekommunikationsgesetzes (TKG) beinhaltet Telekommunikation den „technische[n] Vorgang des Aussendens, Übermittels und Empfangens von Signalen mittels Telekommunikationsanlagen“.<sup>341</sup> Da die aus dem Postmonopol hervorgegangene Deutsche Telekom auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt insgesamt zunächst eine marktbeherrschende Stellung einnahm, wurde der Markt einer staatlichen Regulierung unterworfen. Die Regulierung der Telekommunikation stellt eine hoheitliche Aufgabe des Bundes dar,<sup>342</sup> die den Zweck verfolgt, „den Wettbewerb im Bereich der Telekommunikation und leistungsfähige Telekommunikationsinfrastrukturen zu fördern und flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen zu gewährleisten“.<sup>343</sup> Inhalt des Marktregulierungsverfahrens sind die Regulierung des Zugangs von Wettbewerbern zu Telekommunikationsinfrastrukturen und Endnutzern, die Regulierung von Entgelten und die Aufsicht gegen missbräuchliche Nutzung von Marktmacht.<sup>344</sup> Die Überwachung der Einhaltung des Telekommunikationsgesetzes obliegt der Bundes-

---

<sup>339</sup> Vgl. Kamps (2006), S. 138f.

<sup>340</sup> Vgl. Zerdick/Picot et al. (2001), S. 77.

<sup>341</sup> § 3 TKG.

<sup>342</sup> Vgl. § 2 TKG.

<sup>343</sup> § 1 TKG.

<sup>344</sup> Vgl. Abschn. 2, 3, 5 TKG.

netzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (BNetzA), die im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) angesiedelt ist.<sup>345</sup> Eine weitere bedeutende Aufgabe der Bundesnetzagentur ist die Vergabe und Verwaltung von Funkfrequenzen.<sup>346</sup>

Mit dem Ziel der Erleichterung des Marktzuganges besteht auf dem Telekommunikationsmarkt keine Lizenzpflicht, d.h. die Erbringung von Telekommunikationsdienstleistungen bedarf keiner vorherigen Zulassung bzw. Erlaubnis. Gewerbliche Anbieter sind lediglich verpflichtet, ihre Tätigkeit bei der Bundesnetzagentur zu melden.<sup>347</sup>

Im Vergleich zum Telekommunikationsmarkt ist der Bereich des Rundfunks durch eine wesentlich komplexere Form der Ordnung und Aufsicht gekennzeichnet. Er ist maßgeblich durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts geprägt, die ihren Ausgangspunkt im Artikel 5 des Grundgesetzes nimmt.<sup>348</sup>

„Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet.“<sup>349</sup>

Zunächst existierte in der Bundesrepublik ausschließlich öffentlich-rechtlicher Rundfunk. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Rundfunks für die individuelle sowie öffentliche Meinungsbildung und als Konsequenz aus der Gleichschaltung in der Zeit des Nationalsozialismus sollte der Rundfunk vor dem Einfluss des Staates und anderer Partikularinteressen geschützt werden. Zur Sicherstellung der Pluralität der Meinungen wurde ein System der Binnenkontrolle in Form von Rundfunkräten innerhalb der öffentlich-rechtlichen Anstalten eingerichtet. Darin vertreten sind unterschiedlichste gesellschaftliche Gruppen, die Einfluss auf den Programminhalt besitzen. Die spätere Zulassung privater Rundfunkveranstalter begründete die duale Rundfunkordnung. Private Rundfunkveranstalter sind dabei nur so weit zugelassen, wie sie den öffentlich-rechtlichen Rundfunk nicht in seinem Bestand und seiner Entwicklung beeinträchtigen (Bestands- und Entwicklungsgarantie), damit dieser ungehindert seinem Grundversorgungsauftrag nachkommen kann. Die Entwicklungsgarantie schließt ausdrücklich auch die

---

<sup>345</sup> Vgl. BNetzA (2007b), S. 252.

<sup>346</sup> Vgl. Teil 5 Abschn. 1 TKG.

<sup>347</sup> Vgl. § 6 TKG, BNetzA (2007b), S. 275f.

<sup>348</sup> Vgl. Fechner (2006), S. 249.

<sup>349</sup> Artikel 5 Abs. 1 S. 2 GG.

„Teilhabe an allen neuen technischen Möglichkeiten in der Herstellung und zur Verbreitung sowie die Möglichkeit der Veranstaltung neuer Formen von Rundfunk“<sup>350</sup> ein.<sup>351</sup>

Die Gesetzgebungskompetenz im Bereich des Rundfunks liegt im Rahmen ihrer Kulturhoheit ausschließlich bei den Bundesländern, die entsprechende Landesrundfunkgesetze bzw. Staatsverträge für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und Landesmediengesetze für den privaten Rundfunk besitzen. Grundlegende länderübergreifende Abstimmungen und Regelungen in Bezug auf den Rundfunk haben die Bundesländer darüber hinaus im Rundfunkstaatsvertrag (RStV) miteinander vereinbart.<sup>352</sup> Darin enthalten sind auch Regelungen zur Sicherung der Meinungsvielfalt, etwa durch Konzentrationskontrolle im Rundfunk, um die Meinungsmacht einzelner Anbieter zu begrenzen.<sup>353</sup> Lediglich der technische Verbreitungsvorgang des Rundfunks fällt unter die Definition des Telekommunikationsbegriffes, der explizit eine bundeshoheitliche Aufgabe darstellt.<sup>354</sup>

Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes kommt es für die Einstufung eines inhaltlichen Angebotes als Rundfunk im Wesentlichen auf seine Relevanz für die individuelle und öffentliche Meinungsbildung an. Als konkrete Basis für die Bestimmung der Relevanz für die Meinungsbildung werden die Elemente Breitenwirkung, Aktualität und Suggestivkraft herangezogen. Bei gleichzeitigem Vorliegen der drei Elemente ist ein Angebot als Rundfunk einzustufen. Der Rundfunkbegriff lässt sich somit nicht durch rein technische Kriterien eingrenzen.<sup>355</sup> Im Rundfunkstaatsvertrag findet sich darüber hinaus die folgende Definition von Rundfunk:

„Rundfunk ist die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektromagnetischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs oder mittels eines Leiters.“<sup>356</sup>

---

<sup>350</sup> Präambel RStV.

<sup>351</sup> Vgl. Fechner (2006), S. 249f., Wacker (2007), S. 21, 23.

<sup>352</sup> Vgl. Art. 70ff. GG, Kamps (2006), S. 135, Wacker (2007), S. 23.

<sup>353</sup> Vgl. §§ 26, 30 RStV.

<sup>354</sup> Vgl. Art. 73 Nr. 7 GG.

<sup>355</sup> Vgl. Kleist (2006), S. 149.

<sup>356</sup> § 2 RStV.

Zusammen mit der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes sind somit sämtliche massenkommunikativen audiovisuellen Darbietungen, die Relevanz für die Meinungsbildung besitzen, als Rundfunk zu betrachten.

Im Zuge der Entwicklung neuer technischer Möglichkeiten durch das Internet entstand eine Vielzahl neuer Informations- und Kommunikationsdienste. Deren rechtliche Einordnung ist aufgrund der bestehenden Unschärfen des Rundfunkbegriffs in der Praxis teilweise mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Sofern sie nicht Rundfunk nach der Definition des Rundfunkstaatsvertrages und nicht ausschließlich Telekommunikation entsprechend der Definition des Telekommunikationsgesetzes sind, werden derartige Dienste als Telemedien bezeichnet und durch das Telemediengesetz (TMG) geregelt.<sup>357</sup>

Telemedien umfassen damit Angebote, die einen weiten Bereich von wirtschaftlichen Tätigkeiten umfassen und die mittels Abruf- oder Verteildiensten elektronisch in Form von Bild-, Text- oder Toninhalten zur Verfügung gestellt werden. Als Telemedien gelten entsprechend der amtlichen Begründung des TMG beispielsweise Online-Angebote von Waren oder Dienstleistungen mit unmittelbarer Bestellmöglichkeit. Hierzu zählen etwa das Angebot von Verkehrs-, Wetter-, Umwelt- oder Börsendaten, Newsgroups, Chatrooms, elektronischer Presse, Fernseh-/Radiotext oder Teleshopping. Auch Video-on-Demand-Angebote, d.h. Angebote von Videos im Einzelabruf, fallen unter den Begriff der Telemedien. Bloße Internet-Telefonie (Voice over Internet Protocol, VoIP) ist dagegen beispielsweise als Telekommunikationsdienst zu bewerten. Live-Streaming und Webcasting sind wiederum dem Rundfunk zuzurechnen. Während Ersteres die zusätzliche parallele bzw. zeitgleiche Übertragung herkömmlicher Rundfunkprogramme über das Internet beinhaltet, stellt Letzteres die ausschließliche Übertragung herkömmlicher Rundfunkprogramme über das Internet dar.<sup>358</sup>

Die alternative Einordnung unter Rundfunk oder Telemedien hat bedeutende Auswirkungen für die Anbieter. Private Veranstalter bedürfen zur Veranstaltung von Rundfunk einer Zulassung nach Landesrecht. Für die Zulassung und die Aufsicht über den privaten Rundfunk sind die derzeit 14 Landesmedienanstalten zuständig. Hingegen sind Telemedien zulassungs- und anmeldefrei.<sup>359</sup> Für die in einer Einzelfallbetrachtung vorzunehmende Abgrenzung zwischen Rundfunk und

---

<sup>357</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 TMG.

<sup>358</sup> Vgl. Begründung TMG, S. 13.

<sup>359</sup> Vgl. § 20 RStV, § 4 TMG.

Telemедien spielt wiederum die Bedeutsamkeit eines konkreten Angebotes für die Meinungsbildung eine Rolle.<sup>360</sup>

Um die Relevanz eines konkreten Angebotes für die Meinungsbildung beurteilen und auf dieser Basis eine Einordnung als Rundfunk- oder Telemediendienst vorzunehmen zu können, hat die Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten einen Kriterienkatalog erarbeitet, in dem auch die drei oben genannten, vom Bundesverfassungsgericht zu Grunde gelegten Elemente enthalten sind. Demnach ist ein Angebot umso rundfunktypischer, je größer seine Reichweite, gleichzeitige Rezeptionsmöglichkeit und tatsächliche Nutzung sind (Breitenwirkung), je größer die Kraft der bewegten Bilder, d.h. die Realitätsnähe der dem Rezipienten präsentierten Inhalte ist (Suggestivkraft) und je höher die Wirkungsintensität der verbreiteten Inhalte ist, was sich etwa in der Vielfalt und Nähe der Themen zum Gemeinschaftsleben ausdrückt (Aktualität). Darüber hinaus ist ein Angebot umso eher als Rundfunk zu bewerten, je stärker die redaktionelle Gestaltung, die Selektion und Aufbereitung der Inhalte ist und je weniger Interaktivität des Nutzers den Rezeptionsvorgang bestimmt.<sup>361</sup>

Für die Einordnung von Mobile TV hängt es somit entscheidend davon ab, ob die einzelnen Rundfunkmerkmale gleichzeitig erfüllt werden. Im Entwicklungsprozess der vergangenen Jahre sind verschiedentlich Zweifel an der Rundfunkeigenschaft geäußert worden. So sprächen die geringe Bildschirmgröße mobiler Endgeräte und der zu erwartende Konsum vergleichsweise kurzer Inhalte gegen eine ausreichend große Suggestivkraft.<sup>362</sup>

Dem kann jedoch entgegen gehalten werden, dass es für die Entfaltung von Suggestivkraft nicht so sehr auf die Bildschirmgröße als vielmehr auf die aus der Kombination von Bild und Ton resultierende Authentizität ankommt. Als Argument gegen eine ausreichende Breitenwirkung wurde die zumindest anfangs relativ geringe Verbreitung aufgeführt. Eine derartige Breitenwirkung wäre wohl jedoch bei einem tatsächlichen Markterfolg gegeben. Gegen die Rundfunkeigenschaft von Mobile TV könnte bei Betrachtung des Gesamtangebotes inklusive erweiterter Funktionen wie interaktiver Elemente und M-Commerce-Anwendungen bzw. Teleshopping (beispielsweise das Bestellen eines im Programm beworbenen Klingeltons) darüber hinaus auch der insgesamt relativ hohe

---

<sup>360</sup> Vgl. DLM (2007b), S. 4.

<sup>361</sup> Vgl. DLM (2003), S. 8-10, Ring (2006), S. 239, DLM (2007b), S. 4.

<sup>362</sup> Vgl. IUM (2007), o.S.

Interaktivitätsgrad sprechen. Nach überwiegender Meinung sind trennbare Angebotsbestandteile jedoch getrennt zu behandeln. Während Rundfunkelemente unter die Rundfunkaufsicht fallen, sind nicht unmittelbar mit ihnen zusammenhängende Elemente als Telemedien zu betrachten.<sup>363</sup>

Bereits aus diesen knappen Ausführungen wird deutlich, dass die Entscheidung im Einzelfall schwierig sein kann und Raum für rechtliche Unsicherheiten besteht. Für Anbieter bedeutet die Einordnung als Rundfunkdienst, sich der komplexen Rundfunkregulierung unterwerfen zu müssen.

Im Zusammenhang mit einer Zulassungspflicht für das Mobile TV-Angebot ergeben sich weitere Herausforderungen. Für einen Markterfolg wird ein bundesweit verfügbares, einheitliches Angebot als wichtig erachtet. Eine derartige bundesweit einheitliche Zulassung ist im Rundfunkstaatsvertrag jedoch nicht vorgesehen. Vielmehr muss ein Anbieter Zulassungen nach jeweiligem Landesrecht von den einzelnen Landesmedienanstalten erhalten, die potenziell unterschiedliche inhaltliche Anforderungen an das Programm geltend machen können.<sup>364</sup> Im Rahmen der Diskussion des Mobile TV-Wertschöpfungsgefüges wurde außerdem auf die besondere Rolle des Plattformbetreibers hingewiesen, der verschiedene Programme in einem Bouquet bündelt und vermarktet. Im deutschen Medienrecht war jedoch der Begriff Plattformbetreiber bislang nicht geklärt, d.h. auch die Zulassung von Plattformbetreibern war nicht vorgesehen.<sup>365</sup>

Getrennt von der bislang diskutierten Zulassung von Rundfunkveranstaltern und -angeboten unter inhaltlichen Gesichtspunkten ist die Zuordnung von Übertragungskapazitäten bzw. die Zuweisung von Funkfrequenzen für die Realisierung dieser Angebote zu betrachten. Da in dieser Arbeit Mobile TV auf Basis des terrestrischen Rundfunks im Mittelpunkt steht, fokussiert die folgende Diskussion ebenfalls auf den Bereich der Terrestrik.

Zuvor soll jedoch wiederum die Situation bezüglich der Frequenzzuteilung auf dem Telekommunikationsmarkt betrachtet werden. Die Überwachung der Frequenzordnung obliegt der Bundesnetzagentur. Jede Frequenznutzung bedarf einer vorherigen Frequenzzuteilung durch die BNetzA. Die grundlegende Aufteilung verschiedener Frequenzbereiche auf einzelne Arten von Frequenznut-

---

<sup>363</sup> Vgl. Bauer/von Einem (2007), S. 425.

<sup>364</sup> Vgl. § 20 RStV.

<sup>365</sup> Vgl. KEK (2006), S. 64, Eberle (2007), S. 441.

zungen findet sich im sogenannten Frequenznutzungsplan. Im Falle von Frequenzknappheit werden Frequenzen auf Basis eines Vergabeverfahrens zugeteilt, das grundsätzlich im Rahmen einer Versteigerung stattfindet.<sup>366</sup> So wurden etwa die UMTS-Frequenzen an die deutschen Mobilfunknetzbetreiber im Rahmen von Versteigerungen zugeteilt. Hierbei ergeben sich somit keine besonderen Herausforderungen.

Im Bereich des Rundfunks ist dagegen erneut eine bedeutend komplexere Situation vorzufinden. Dies gilt ebenso für mit dem Rundfunk vergleichbare Telemedien, d.h. für solche Telemedien, die an die Allgemeinheit gerichtet sind, beispielsweise Teleshopping-Angebote.<sup>367</sup> Einen Überblick hierzu gibt die folgende Abbildung 13.

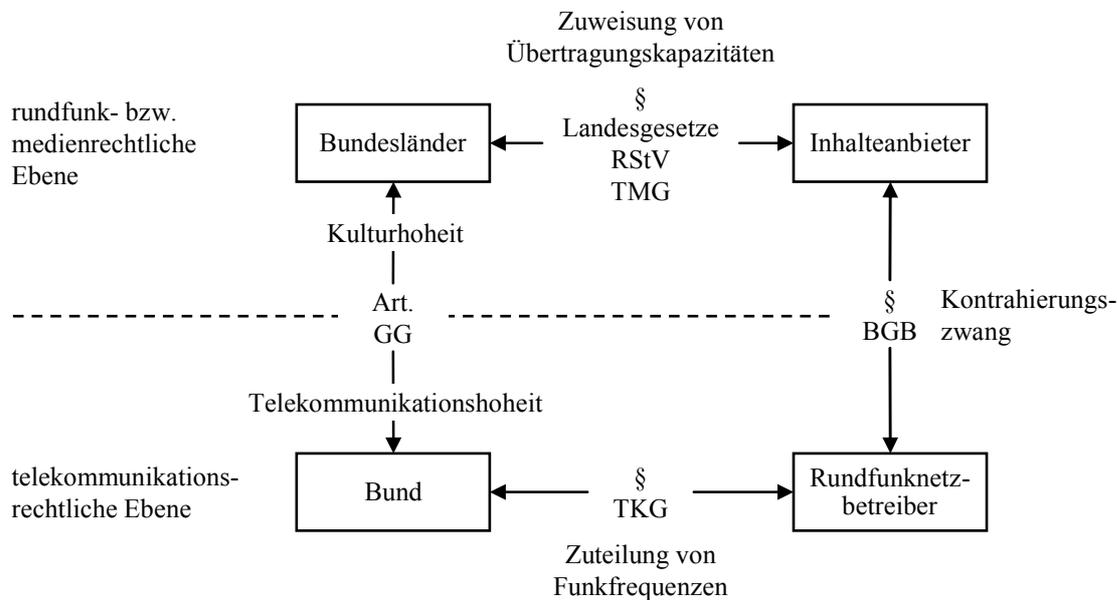


Abbildung 13: Kompetenz- und Rechtsverhältnisse an der Schnittstelle zwischen Rundfunk- bzw. Medienrecht und Telekommunikationsrecht<sup>368</sup>

Es ist zunächst zwischen der rundfunk- bzw. medienrechtlichen Zuweisung von Übertragungskapazitäten und der telekommunikationsrechtlichen Zuteilung von Funkfrequenzen zu unterscheiden. Aufgrund der grundgesetzlichen Kulturhoheit der Länder können allein die Bundesländer über die Belegung von Übertra-

<sup>366</sup> Vgl. § 54 Abs. 2, § 55 Abs. 1, 9, § 61 Abs. 2, 5 TKG.

<sup>367</sup> Vgl. § 50 RStV.

<sup>368</sup> Quelle: Modifizierte und aktualisierte Darstellung in Anlehnung an regtp (o.J.), S. 21.

gungskapazitäten, hier: Funkfrequenzen, entscheiden. Sie ordnen bestimmten Übertragungskapazitäten spezifische Rundfunkprogramme bzw. vergleichbare Telemedien bestimmter Inhalteanbieter auf Basis ihres Landesrechts zu. Im Falle privater Anbieter übernehmen die Landesmedienanstalten diese Aufgabe im Rahmen von Ausschreibungen. Da der technische Verbreitungsvorgang der Inhalte dem Bereich der Telekommunikation zugeordnet ist und damit unter Bundeshoheit fällt, muss vor der medienrechtlichen Zuordnung von Übertragungskapazitäten ein entsprechender Bedarf bei der Bundesnetzagentur angemeldet werden. Diese Bedarfsanmeldung wird von den Staats- bzw. Senatskanzleien der Länder vorgenommen, die auf entsprechende Anfrage der Landesmedienanstalten (bei Bedarfen des privaten Rundfunks bzw. privater Anbieter rundfunkähnlicher Telemedien) oder auf direkte Anfrage der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten hin tätig werden.<sup>369</sup> Grundsätzlich besitzen Rundfunkbedarfe Vorrang vor Telemedien. Erst wenn der Bedarf des Rundfunks gedeckt ist, dürfen Kapazitäten für die Übertragung von Telemedien bereitgestellt werden.<sup>370</sup>

Unabhängig von der rundfunk- bzw. medienrechtlichen Zuweisung von Übertragungskapazitäten an einen Inhalteanbieter nimmt die Bundesnetzagentur für die Realisierung des angemeldeten Versorgungsbedarfes der Länder die Zuteilung der entsprechenden Funkfrequenzen an einen Übertragungswegebetreiber, hier: einen Rundfunknetzbetreiber, vor. Wird die Vergabe von Frequenzen nach dem TKG im Falle von Knappheit grundsätzlich anhand einer Versteigerung durchgeführt, so gilt dies nicht für Frequenzen, die für Rundfunkdienste vorgesehen sind.<sup>371</sup> Abweichend wird die Vergabe mittels Ausschreibung mit vorgeschaltetem Antragsverfahren vorgenommen.<sup>372</sup>

Für die Realisierung des Rundfunkangebotes besteht schließlich ein Kontrahierungszwang zwischen dem Inhalteanbieter als medienrechtlichem Zuweisungsnehmer der Übertragungskapazität und dem Übertragungswegebetreiber als telekommunikationsrechtlichem Frequenzzuteilungsnehmer.<sup>373</sup>

Für die bundesweite Zuweisung von Mobile TV-Übertragungskapazitäten ergeben sich Probleme, wie sie bereits oben im Zusammenhang mit der Zulassung

---

<sup>369</sup> Je nach Bundesland ist die Rede von Staats- oder Senatskanzleien.

<sup>370</sup> Vgl. § 57 Abs. 1 TKG, Goldmedia/Berlecon Resarch (2006), S. 14-16, Ring (2006), S. 240.

<sup>371</sup> Vgl. § 61 Abs. 2 S. 3 TKG.

<sup>372</sup> Vgl. regtp (o.J.), S. 22.

<sup>373</sup> Vgl. DLM (2006), S. 4.

von Anbietern angesprochen wurden. Bislang war keine bundesweit einheitliche Zuweisung von Übertragungskapazitäten vorgesehen. Zur pragmatischen vorläufigen Lösung dieser Unzulänglichkeit hatten sich die Landesmedienanstalten bereits im August 2005 auf die Durchführung eines bundesländerübergreifenden Erprobungsprojektes geeinigt und schließlich Anfang 2007 gemeinsame Eckpunkte für ein bundesweites DVB-H Projekt auf zeitlich befristeter Versuchsbasis veröffentlicht. Im Rahmen dieses Versuchsprojektes sollten bundesweit einheitliche Übertragungskapazitäten für die Realisierung eines Mobile TV-Angebotes auf DVB-H-Basis zugeteilt werden - entsprechend der zu diesem Zeitpunkt bestehenden Rechtslage jedoch vorbehaltlich einer tatsächlichen Zuordnung durch die einzelnen Bundesländer nach jeweiligem Landesrecht. Auch für die Zuweisung von Übertragungskapazitäten bestand die Problematik der unregelmäßigten Rechtslage in Bezug auf die Vergabe an einen Plattformbetreiber.<sup>374</sup>

Die dargestellte Rechtslage mündete in separaten, weitestgehend gleich lautenden Ausschreibungen von DVB-H-Übertragungskapazitäten aller 14 Landesmedienanstalten im Frühjahr 2007. Für die telekommunikationsrechtliche Zuteilung entsprechender Frequenzen wurde eine gemeinsame länderübergreifende Bedarfsanmeldung bei der Bundesnetzagentur vorgenommen. Für die Ausschreibungsteilnehmer, die sich um die Übertragungskapazitäten bewarben, bedeutete dies die Ausfertigung und Einsendung von 14 umfangreichen, weitgehend gleichen Anträgen auf Zuweisung, teilweise verbunden mit der gleichzeitigen Beantragung einer medienrechtlichen Zulassung.<sup>375</sup> Im Ergebnis bewarben sich 29 Interessenten, darunter die drei Mobilfunknetzbetreiber T-Mobile, Vodafone und O<sub>2</sub>, die ein gemeinsames Konsortium für den DVB-H-Plattformbetrieb angekündigt hatten, sowie mehrere eigens zum Zweck des DVB-H-Plattformbetriebs gegründete Unternehmen, einschließlich Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD) und Neva Media.<sup>376</sup> Die namentlich genannten Unternehmen wurden von einem Großteil der mit Mobile TV beschäftigten Akteure als aussichtsreichste Anwärter betrachtet.

Schließlich wurde das Unternehmen Mobile 3.0 von der Gesamtkonferenz der Landesmedienanstalten für die Zuweisung der Übertragungskapazitäten im Rahmen des voraussichtlich mindestens drei Jahre dauernden Versuchsbetriebs emp-

---

<sup>374</sup> Vgl. § 50 RStV, Eberle (2007), S. 441, DLM (2007a), o.S., LFK (2007), S. 2, 6.

<sup>375</sup> Vgl. LFK (2007), S. 2, 7.

<sup>376</sup> Vgl. ALM/DLM (2007a), o.S.

fohlen. Dabei handelt es sich um ein Joint Venture, das MFD und Neva Media nach dem Ende der Ausschreibungsfrist miteinander gegründet hatten.<sup>377</sup>

Die Ausführungen haben die hohe Komplexität auf Seiten des Fernsehmarktes deutlich werden lassen. Für die Realisierung eines Mobile TV-Angebotes auf DVB-H-Basis sind jedoch die unterschiedlichen politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen des Mobilfunk- und Fernsehmarktes miteinander in Einklang zu bringen und rechtliche Unsicherheiten zu beseitigen. Die Europäische Kommission bemängelt deutlich die aus ihrer Sicht bestehenden regulatorischen Hürden und Rechtsunsicherheiten. Sie plädiert ausdrücklich dafür, für Mobile TV zukünftig transparente und einfache rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen.<sup>378</sup>

„Die Kommission betrachtet das Mobilfernsehen als neu entstehenden Dienst, für den keine unangemessenen Verpflichtungen auferlegt werden sollten. So ist beispielsweise die Auferlegung von Übertragungsverpflichtungen bei entstehenden Diensten unzulässig, und andere traditionelle Rundfunkverpflichtungen sind möglicherweise für das Mobilfernsehen unangemessen. Die Mitgliedsstaaten sind aufgefordert, solche rechtlichen Hürden festzustellen und zu beseitigen [ohne Fußnote].“<sup>379</sup>

„Mobile TV is a nascent market and should therefore be subject to light touch regulation.“<sup>380</sup>

Nicht zuletzt aufgrund der wahrgenommenen Schwierigkeiten in Bezug auf die regulatorische Behandlung von Mobile TV sind in Deutschland entscheidende rundfunk- und medienrechtliche Veränderungen geplant. Ende 2007 wurde von den Ministerpräsidenten der deutschen Bundesländer ein abgeänderter Rundfunkstaatsvertrag unterzeichnet (genauer: Zehnter Rundfunkänderungsstaatsvertrag, RÄndStV), dessen Inkrafttreten zum 1. September 2008 geplant ist. Darin ist erstmals die Möglichkeit einer zentralen Zulassung von Veranstaltern privaten bundesweit verbreiteten Rundfunks sowie die bundesweit einheitliche Zuordnung und Zuweisung drahtloser Übertragungskapazitäten vorgesehen.<sup>381</sup> Außerdem

---

<sup>377</sup> Vgl. ALM/DLM (2007b), o.S., MFD/Neva Media (2007a), o.S., MFD/Neva Media (2007b), o.S., ALM (2008), o.S.

<sup>378</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007b), S. 6f., Reding (2008), S. 3.

<sup>379</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007b), S. 7.

<sup>380</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007a), S. 5.

<sup>381</sup> Vgl. §§ 20a, 50ff. Zehnter RÄndStV, Begründung Zehnter RÄndStV, S. 1.

erfolgt die Schaffung eines von der genutzten technischen Übertragungskapazität unabhängigen, einheitlichen Plattformbegriffs und die Regelung der Belegung von Plattformen mit Fernsehprogrammen und weiteren Inhalten. Diese Regelungen schließen auch Mobile TV-Angebote auf Basis digitaler terrestrischer Rundfunkstandards ein.<sup>382</sup>

Verbunden mit den Änderungen ist eine Reform der Landesmedienanstalten. Mit der Gründung der Kommission für Zulassung und Aufsicht (ZAK) wird ein Organ geschaffen, das für die Zulassung bundesweiter Veranstalter, die Zuweisung von Übertragungskapazitäten für bundesweite Versorgungsbedarfe und die Aufsicht über Plattformen zuständig ist. Sind Auswahlentscheidungen bei der Zuweisung von Übertragungskapazitäten oder bei der Belegung von Plattformen zu treffen, kommt die plural besetzte Gremienvorsitzendenkonferenz (GVK) zum Zuge.<sup>383</sup>

Mit den skizzierten Änderungen werden wesentliche Regulierungslücken und Rechtsunsicherheiten beseitigt. Es ist jedoch auch festzustellen, dass die von der Europäischen Kommission geforderte erleichterte regulatorische Handhabung neu entstehender Mobile TV-Angebote nicht umgesetzt wird. Vielmehr werden derartige Angebote in Deutschland grundsätzlich der komplexen Rundfunkregulierung unterworfen. Neben den damit verbundenen komplexen Zulassungs- und Zuweisungsprozessen werden auch für die Belegung von Mobile TV-Plattformen mit Programmen und weiteren Inhalten *Must-Carry*-Regelungen wirksam, die beispielsweise die Reservierung eines Teils der Kapazitäten für die Übertragung öffentlich-rechtlicher Programme vorschreiben.<sup>384</sup> Insbesondere für Marktakteure, die bislang nicht auf dem traditionellen Fernsehmarkt aktiv waren, stellt eine derartige Entwicklung eine erhebliche Herausforderung dar.

Die folgende Diskussion nachfrageseitiger Konvergenz komplettiert die zu betrachtenden Dimensionen der Marktkonvergenz.

---

<sup>382</sup> Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 10, §§ 52ff. Zehnter RÄndStV.

<sup>383</sup> Vgl. §§ 35ff., 51a, 52b Zehnter RÄndStV, Begründung Zehnter RÄndStV, S. 1.

<sup>384</sup> Vgl. § 52b Zehnter RÄndStV.

### 2.1.3.5. Nachfrageseitige Konvergenz

#### 2.1.3.5.1. Allgemeine Kennzeichnung

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion von Konvergenzentwicklungen überwiegt die Betrachtung der Angebotsseite. Zudem wird hierbei oftmals der Schwerpunkt auf die technologischen Entwicklungen gelegt.<sup>385</sup> Die Konvergenz von Märkten insgesamt bezieht jedoch auch die Nachfrageseite ein. Die Bestrebungen von Anbietern, auf der Basis konvergenter Technologie in veränderten Wertschöpfungsgefügen bestimmte Produktfunktionen zu integrieren, können am Markt nur erfolgreich sein, wenn gleichzeitig eine hinreichende Nachfrage und Zahlungsbereitschaft nach entsprechenden Produkten besteht.<sup>386</sup> „The economics of convergence will require people to pay for what they get.“<sup>387</sup> Die Berücksichtigung der Nachfrageseite stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.<sup>388</sup>

Nachfrage wird induziert durch Bedürfnisse und Wünsche, die mittels bestimmter Produktfunktionen Befriedigung erfahren sollen. Nachfrageseitige Konvergenz kann zweierlei bedeuten, was in Anlehnung an Pennings/Puranam (2001) einerseits als überindividuelle Konvergenz der Nachfrage und andererseits als Konvergenz der individuellen Nachfrage bezeichnet werden soll.<sup>389</sup>

Überindividuelle Konvergenz der Nachfrage steht für die Annäherung, Angleichung oder Vereinigung von Bedürfnissen und Wünschen verschiedener Nachfrager oder Nachfragergruppen, die letztlich zu einer Bündelung der Nachfrage vormals voneinander getrennter Nachfrager oder Nachfragergruppen führt. Die Bündelung der Nachfrage bedeutet den Abbau von Barrieren zwischen unterschiedlichen Nachfragern oder Nachfragergruppen.<sup>390</sup> Dabei muss es nicht notwendig zu einer Verschmelzung der gesamten Nachfragerbasis kommen. Es besteht ebenso die Möglichkeit, dass lediglich Teile von Nachfragergruppen das entsprechende Angebot als vorteilhaft einschätzen und mittels seiner Nutzung zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche bereit sind.

---

<sup>385</sup> Vgl. Dholakia/Mundorf et al. (1996a), S. 3.

<sup>386</sup> Vgl. Dholakia/Mundorf et al. (1996b), S. vii, Krieb (2001), S. 62, Wieland (2007), S. 43.

<sup>387</sup> Dennis (2003), S. 10.

<sup>388</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 15, Stipp (1999), S. 11, Wieland (2007), S. 43.

<sup>389</sup> Pennings/Puranam (2001) sprechen bei der nachfrageseitigen Konvergenz von „convergence of needs –either across consumers, or within consumers. In the former case, different consumers acquire the same needs, whereas in the latter, the same set of consumers see distinct needs as closely related, which they can satisfy in a single transaction.“ Pennings/Puranam (2001), S. 7.

<sup>390</sup> Vgl. Thielmann (2000), S. 11, Pennings/Puranam (2001), S. 6.

Mit Konvergenz der individuellen Nachfrage soll ausgedrückt werden, dass bestimmte Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf einzelne Nachfrager oder eine bestimmte Nachfragergruppe zunehmend weniger klar voneinander abgrenzbar werden, eine Integration stattfindet. Ferner können im Grenz- oder Überschneidungsbereich neue Bedürfnisse und Wünsche entstehen bzw. geweckt werden. In der Folge findet die Befriedigung dieser Bedürfnisse und Wünsche nicht mehr getrennt voneinander durch verschiedene Produkte bzw. auf verschiedenen Märkten, sondern in gebündelter Form statt. Die Bündelung der Nachfrage bedeutet somit letztlich die Aufhebung der Barrieren zwischen unterschiedlichen Formen oder Wegen der Bedürfnisbefriedigung in Bezug auf einen bestimmten Nachfrager bzw. eine bestimmte Gruppe von Nachfragern. Plakativ könnte hierfür auch die Rede von Bedürfnisbefriedigung aus einer Hand bzw. *one-stop shopping* sein.<sup>391</sup>

Analog zur oben diskutierten Anreicherung und Ausdifferenzierung von Produktfunktionen im Konvergenzprozess ist außerdem eine entsprechende Entwicklung in Bezug auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager denkbar. In diesem Fall kommt es zu einer Fragmentierung der Nachfrage im Konvergenzprozess. Derartige Fragmentierungserscheinungen können bedeutende Auswirkungen für die Angebotsseite besitzen. Im Vergleich zum Ausgangszustand bilden sich verkleinerte Zielgruppen mit jeweils spezifischen Bedürfnissen und Wünschen heraus. Mögliche Schwierigkeiten bei der Bündelung solcher untereinander variierender Gruppen äußern sich etwa in Problemen der Refinanzierbarkeit entsprechend fragmentierter Angebote. Investitionen in Infrastrukturen, Produktionskosten sowie Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb können sich insgesamt als ökonomisch unvorteilhaft herausstellen.<sup>392</sup>

Eine weitere grundlegende Herausforderung für die Angebotsseite im Konvergenzprozess stellt die Unsicherheit bezüglich der Marktakzeptanz neuer konvergenter Angebote dar.<sup>393</sup> Die konkrete Nachfrage nach neuen Kombinationen von Produktfunktionen lässt sich relativ schwierig vorhersagen. Oftmals sollen entsprechende Angebote zudem in Verbindung mit veränderten Marketing- und Vertriebsansätzen oder in Verbindung mit neuen Preisstrategien auf den Markt

---

<sup>391</sup> Vgl. Pennings/Puranam (2001), S. 6.

<sup>392</sup> Vgl. Zerdick/Picot et al. (2001), S. 244.

<sup>393</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S. 15.

gebracht werden.<sup>394</sup> Insbesondere das Nachfrageverhalten und die Zahlungsbereitschaft in Bezug auf gänzlich neue, durch die Konvergenzentwicklungen erst realisierbare Produktfunktionen stellen sich für die Marktforschung problematisch dar. Die potenziellen Nachfrager verfügen in diesen Fällen häufig nicht über ausreichend Wissen oder Erfahrung, um den Nutzen der neuen Funktionen vorab erkennen und beurteilen zu können. Dies resultiert in relativ gering belastbaren Akzeptanzvorhersagen mit entsprechender Unsicherheit für die Anbieter.<sup>395</sup> Neuartige Produkte werden in derartigen Situationen oftmals nach dem Prinzip Versuch und Irrtum in den Markt gebracht und entsprechend der gesammelten Erfahrungen ausgebaut, modifiziert oder wieder eingestellt.<sup>396</sup>

Neben relativ weichen Faktoren, die eine Nachfrage nach neuartigen konvergenten Produkten hervorrufen können, beispielsweise Neugier oder Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen Neuerungen, bestehen konkrete Vorteile, die hierfür zum Tragen kommen. So lässt die sich vergrößernde Komplexität von Produkten Nachfrager bestimmte integrierte Angebote dem Kauf separater Produkte vorziehen.<sup>397</sup> Die Komplexität verbleibt in diesen Fällen teilweise beim Anbieter. Käufer konvergenter Produkte gehen davon aus, dass der Anbieter des Produktbündels die Kompatibilität der einzelnen Komponenten des Bündels sicherstellt. Das Risiko zusätzlichen Aufwands oder von Schäden durch mangelhaftes Zusammenspiel einzelner Komponenten lässt sich so reduzieren. Häufig lassen sich beim Kauf gebündelter Angebote im Vergleich zu den einzeln zu beschaffenden Produkten außerdem Kosten sparen, etwa Grundgebühren oder Transaktionskosten. Zu diesen Transaktionskosten zählen beispielsweise Kosten für die Suche nach geeigneten Anbietern einzelner Leistungen und deren Preisen, Kosten des Vertragsabschlusses und der laufenden Kommunikation mit verschiedenen einzelnen Anbietern, Kosten für die Koordination des einwandfreien Zusammenwirkens verschiedener Leistungskomponenten oder auch Kosten der Vertragsbeendigung.<sup>398</sup>

---

<sup>394</sup> Für eine detaillierte Untersuchung von Preisstrategien im Zusammenhang mit Konvergenzprozessen in der Informations- und Telekommunikationsbranche siehe Sain (2006).

<sup>395</sup> Vgl. Borés/Saurina et al. (2003), S. 7.

<sup>396</sup> Vgl. Handelsblatt (2007a), S. 16.

<sup>397</sup> Vgl. Pagani (2003), S. 7, Oehmichen/Schröter (2007), S. 421.

<sup>398</sup> Zum Konzept der Transaktionskosten vgl. Coase (1937), Kategorien von Transaktionskosten S. 390-392.

Doch auch für die Angebotsseite bietet die Bündelung von Nachfrage Vorteile. Durch das Angebot verschiedener Leistungsbestandteile in einem Bündel zu einem gemeinsamen Preis kann ein Anbieter einen möglichst großen Teil der Konsumentenrente<sup>399</sup> abschöpfen und seinen Profit maximieren, ohne beim separaten Verkauf Preise für jeden einzelnen Teil des Produktbündels bestimmen zu müssen. Letzteres ist regelmäßig mit erheblichen Schwierigkeiten der Nachfrage-segmentierung und der Durchsetzung unterschiedlicher Preise für verschiedene Nachfragergruppen verbunden. Die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager kann durch Bündelung insgesamt besser eingeschätzt und ausgenutzt werden. Ermöglicht wird dies durch die Verringerung der Streuung der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager, die aus der Zusammenfassung der Einzelleistungen resultiert.<sup>400</sup> Der Effekt ist umso stärker, je mehr Leistungsbestandteile in das Bündel integriert werden. Der Anbieter nutzt die Reduzierung der Heterogenität in der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager zur Bestimmung eines einheitlichen und Profit maximierenden Preises für alle Nachfrager.<sup>401</sup>

Die Möglichkeit der Ausnutzung dieses Effektes erfordert jedoch vernachlässigbar geringe Grenzkosten der Leistungsbestandteile, die zusätzlich in ein Bündel aufgenommen werden sollen. Mit steigenden Grenzkosten treten zunehmende Ineffizienzen derart auf, dass ein Teil der Nachfrager für bestimmte Bestandteile des Bündels separat betrachtet eine geringere Zahlungsbereitschaft besitzt als sich deren Höhe der Grenzkosten bemisst. Preisbündelung wird in der Folge unattraktiver.<sup>402</sup> Für den Bereich der Medien und der Telekommunikation trifft die Voraussetzung geringer Grenzkosten in der Regel zu. Preisbündelung stellt auf diesen Märkten ein wichtiges Mittel im Wettbewerb dar. Der Medienbereich ist durch einen hohen Fixkostenanteil mit hohen Kosten für die Urkopie (*first-copy-costs*) und geringen Grenzkosten der Vervielfältigung bzw. Verbreitung gekennzeichnet, ein Aspekt, der sich durch die zunehmende Bedeutungszunahme des Internets verstärkt.<sup>403</sup> Ähnlich verhält es sich im Bereich der Telekommunikation

---

<sup>399</sup> Die Konsumentenrente stellt als aggregiertes Maß die Summe der Renten der einzelnen Konsumenten dar. Die Rente des Konsumenten ergibt sich aus der Differenz seiner Zahlungsbereitschaft für ein Gut und dem dafür geforderten Preis. Vgl. Varian (1991), S. 233.

<sup>400</sup> Vgl. Bakos/Brynjolfsson (1997), S. 3-8; Zu den Schwierigkeiten individueller Preissetzung siehe ausführlicher Shapiro/Varian (1998), S. 109f.

<sup>401</sup> Vgl. Bakos/Brynjolfsson (1999), S. 1613, Nalebuff (1999), S. 1-4, 32, Bakos/Brynjolfsson (2000), S. 67f., Varian/Farrell et al. (2004), S. 19-21.

<sup>402</sup> Vgl. Nalebuff (1999), S. 20-21.

<sup>403</sup> Vgl. Shapiro/Varian (1998), S. 106-108, Bakos/Brynjolfsson (1999), S. 1613, Bakos/Brynjolfsson (2000), S. 64, Keuper/Hans (2003a), S. 7.

etwa in Bezug auf die Netzinfrastrukturen. Hohen anfänglichen Investitionen stehen geringe Grenzkosten der Nutzung im Rahmen verschiedener Anwendungen gegenüber.

Darüber hinaus bewirkt die Bündelung der Nachfrage mittels gebündelter Leistungen zu einem gemeinsamen Preis eine Abschreckung potenzieller Wettbewerber, die lediglich einzelne Leistungsbestandteile oder die einzelnen Leistungsbestandteile separat und nicht im Bündel anbieten können oder wollen. Durch die Aufnahme einer Einzelleistung in das Leistungsbündel kann darüber hinaus ein dominanter Anbieter dieser einzelnen Leistung zurückgedrängt werden und ggf. der Weg in bereits durch Konkurrenten erschlossene Märkte geebnet werden.<sup>404</sup>

Den genannten positiven Aspekten steht jedoch eine Reihe potenzieller Nachteile gegenüber. Selbst für den Fall, dass die Bündelung von Produktfunktionen zunächst eine verbesserte Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen von Nachfragern gewährleisten würde, können sich diese nachteiligen Aspekte als Motive gegen eine Nutzung konvergenter Angebote erweisen. Hier ist insbesondere die Vermeidung einer übermäßigen Abhängigkeit von einzelnen Anbietern aus Nachfragersicht zwecks Risikostreuung und Vermeidung von *Lock-In*-Effekten<sup>405</sup> zu nennen. Auch die Furcht vor zentraler Überwachung der Kommunikation oder des Nutzerverhaltens im Falle der Nutzung gebündelter Angebote einzelner Anbieter spielt eine Rolle. Hier sind die Anbieter gefordert, geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung von Integrität und Nutzervertrauen zu ergreifen.<sup>406</sup>

Die Bündelung von Funktionen in konvergenten Angeboten kann in Kontrast zur oben dargestellten Vorteilhaftigkeit durch Komplexitätsreduzierung alternativ auch in einer Erhöhung der Produktkomplexität münden. In diesen Fällen wird die Nachfrage eher negativ beeinflusst, da Nutzer potenziell überfordert werden.

---

<sup>404</sup> Vgl. Reichwald/Möslein (1997), S. 90, Nalebuff (1999), S. 1-4, 32, Varian/Farrell et al. (2004), S. 19-21.

<sup>405</sup> Als *Lock-In*-Effekt wird in den Wirtschaftswissenschaften der Umstand bezeichnet, dass sich Änderungen einer bestehenden Konfiguration, z.B. der Wechsel auf ein Produkt eines anderen Herstellers, unter Kostengesichtspunkten durch das Auftreten sogenannter Wechselkosten (*switching costs*) unwirtschaftlich darstellen. Vgl. Shapiro/Varian (1999), S. 103f., Zerdick/Picot et al. (2001), S. 209f.

<sup>406</sup> Vgl. Krieb (2001), S. 63.

In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung einer ausreichenden Nutzerkompetenz für den Konvergenzprozess hinzuweisen.<sup>407</sup>

Der Konvergenzprozess ist gekennzeichnet durch Änderungen in bestimmten Konsum- und Nutzungsmerkmalen der Nachfrager. So lässt sich im Zeitverlauf im Wesentlichen eine zunehmende Nutzung moderner Medien, Kommunikationsmittel und Informationstechnologie, wie etwa Internet und Mobiltelefon, feststellen. Die Nutzer werden zunehmend sicherer im Umgang mit den modernen Nutzungsformen, Vorbehalte bauen sich ab. Die Nutzung hält gleichzeitig immer stärker in wesentlichen Teilbereichen des privaten und beruflichen Lebens Einzug. Für einen Großteil der Nutzer jüngeren Alters stellen moderne Medien, Kommunikations- und Informationsmittel mittlerweile Normalität dar, da sie den Prozess des Heranwachsens begleitet haben. So ist etwa eine Verknüpfung von Hörfunk, Fernsehen und Internet für sie selbstverständlich, so dass sich tradierte Muster der Mediennutzung auflösen. Diese Entwicklung ist jedoch zunehmend auch bis in die mittleren Altersgruppen hinein zu verzeichnen.<sup>408</sup>

Mit der zunehmenden Vernetzung und Verbreitung leistungsfähiger Übertragungswege in Verbindung mit komfortabel zu bedienenden Anwendungen bzw. Softwarelösungen, die die Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit im Internet unterstützen (sogenannte *social software*) kommt es darüber hinaus zu einem Verschwinden der ehemals klaren Abgrenzungen zwischen Individual- und Massenkommunikation sowie Sender und Empfänger bzw. Anbieter und Nachfrager von Informationen.<sup>409</sup>

Die grundlegenden Trends im Hinblick auf die zunehmende Verbreitung moderner Medien, Kommunikations- und Informationsmittel sowie die Entwicklung der Nutzungsmerkmale und Nutzungskompetenz können als Ausdruck allgemeiner nachfrageseitiger Konvergenzentwicklungen gedeutet werden.

---

<sup>407</sup> Für eine vertiefende Diskussion verschiedener Dimensionen der Nutzerkompetenz siehe Gapski (2001), S. 186, Krieb (2001), S. 63, Schorr (2005), S. 37f.

<sup>408</sup> Vgl. Dennis (2003), S. 10, Schneller (2006), o.S., Süßlin (2006), o.S., van Eimeren/Frees (2006), S. 414f., van Eimeren/Frees (2007), S. 378, Köcher/Schneller (2007), o.S., Oehmichen/Schröter (2007), S. 421.

<sup>409</sup> Vgl. Kunkel (2003), S. 191f., Tepper (2003), S. 19, Bächle (2006), S. 121f. van Eimeren/Frees (2007), S. 362, Gscheidle/Fisch (2007), S. 397f.

### 2.1.3.5.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen

Über das zukünftige Ausmaß der nachfrageseitigen Konvergenz im konkreten Fall von rundfunkbasiertem Mobile TV besteht erhebliche Unsicherheit. Eine ausreichende Nutzerakzeptanz ist jedoch der ausschlaggebende Faktor für eine erfolgreiche Markteinführung.<sup>410</sup> Die gegenwärtig in Deutschland verfügbaren Angebote, TV-Inhalte auf dem Mobiltelefon zu konsumieren, lassen nur sehr bedingt Schlüsse auf die Nachfrageentwicklung zu, da sie bislang wesentliche Voraussetzungen für einen Markterfolg unzureichend erfüllen.

So bietet das über den Rundfunkstandard T-DMB verbreitete Angebot von MFD beispielsweise lediglich fünf Fernsehprogramme und auch fast zwei Jahre nach dem Marktstart sind nur zwei Modelle von Mobiltelefonen verfügbar, die für den Empfang geeignet sind. Darüber hinaus konnte der Betreiber keinen der Mobilfunknetzbetreiber als Vertriebspartner gewinnen, so dass lediglich für Kunden dreier Mobilfunk-Serviceprovider bzw. MVNOs Zugang zu dem Angebot besteht.<sup>411</sup> Das im Vergleich zu anderen Anbietern sehr umfangreiche UMTS-basierte Angebot des Mobilfunknetzbetreibers Vodafone bietet zwar mehr als 30 verschiedene Kanäle, bei denen es sich jedoch nur zu einem geringen Teil um reichweitenstarke, traditionelle bzw. parallel zur Übertragung auf herkömmlichen Verbreitungswegen gesendete Fernsehprogramme handelt.<sup>412</sup> Das Nutzungserlebnis war bislang zudem durch die eingeschränkte Qualität der Bewegtbild-darstellung gekennzeichnet. Der Anteil der Nutzer bislang verfügbarer Angebote an der Bevölkerung ist marginal. So ergab eine im November 2007 durchgeführte repräsentative Erhebung, dass lediglich ein Anteil von 0,3% der deutschen Bevölkerung Mobile TV konsumierte.<sup>413</sup>

Internationale Erfahrungen auf Basis kommerziell verfügbarer rundfunkbasierter Mobile TV-Angebote, etwa aus Südkorea oder Japan, besitzen aufgrund starker kultureller Unterschiede nur sehr bedingt Aussagekraft für die Abschätzung der zukünftigen Nachfrageentwicklung auf dem deutschen Markt. In Westeuropa existieren bislang lediglich drei kommerzielle Mobile TV-Angebote auf Basis

---

<sup>410</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 498.

<sup>411</sup> Hierbei handelt es sich um die Anbieter debitel, mobilcom und simply. Vgl. MFD (2008), o.S.

<sup>412</sup> Vgl. Vodafone Deutschland (2008), o.S.

<sup>413</sup> Vgl. TNS Infratest (2008), o.S.; Eine repräsentative Erhebung aus dem November 2006 führte zu einem ähnlichen Ergebnis. Demnach konsumierte nur 1% der Bevölkerung ab einem Alter von 14 Jahren in Deutschland Fernsehhalte auf dem Mobiltelefon (Angabe ohne Nachkommastelle), zudem mit einer als „seltener“ zu charakterisierenden Nutzungshäufigkeit. Vgl. Schmidt/Simon et al. (2007), S. 14.

des Rundfunkstandards DVB-H.<sup>414</sup> Das weltweit erste, im Juni 2006 gestartete Angebot stammt vom italienischen Mobilfunknetzbetreiber 3 Italia (Tre Italia). Mit mehr als 700.000 Nutzern, die innerhalb von etwas mehr als einem Jahr gewonnen werden konnten, stellt es das bislang erfolgreichste DVB-H-basierte Angebot dar. Diese Nutzerzahl entspricht knapp 10% der gesamten Kundenbasis von 3 Italia.<sup>415</sup> Rückschlüsse in Bezug auf die Marktentwicklung in Deutschland sind auch hierbei aufgrund kultureller und marktlicher Besonderheiten nur begrenzt möglich.

Im Rahmen einer Reihe von Studien wurde in der Vergangenheit versucht, das zukünftige Nachfragerverhalten in Bezug auf Mobile TV in Deutschland zu ergründen. Dabei zeigte sich insgesamt betrachtet zunächst ein nur moderates Interesse. So bekundeten in verschiedenen repräsentativen Erhebungen, die zwischen Februar 2006 und November 2007 durchgeführt wurden, lediglich 7% bis 13% der Befragten Interesse an der zukünftigen Nutzung von Mobile TV.<sup>416</sup> Eine genauere Betrachtung der Studienergebnisse ergibt jedoch ein differenzierteres Bild. So ist das Nutzungsinteresse je nach Altersgruppe deutlich unterschiedlich ausgeprägt. Bekundeten 9% aller Befragten (14- bis 69-Jährige) in der Anfang 2006 durchgeführten Erhebung ihr Interesse an Mobile TV, betrug der Anteil bei den 14- bis 19-Jährigen 37%.<sup>417</sup>

Von den im November 2006 befragten Personen im Alter zwischen 14 und 29 Jahren zeigten 32% Interesse, gegenüber 13% der insgesamt in die Untersuchung einbezogenen Gruppe von Personen ab einem Alter von 14 Jahren. Bei einer nach Berufstätigkeit differenzierten Betrachtung zeigte die Gruppe der in Ausbildung befindlichen Personen sogar zu einem Anteil von 39% Interesse an einer zukünftigen Nutzung. Jedoch äußerten lediglich 27% der Befragten ihre grundsätzliche Bereitschaft, einen „gewissen Betrag“ für die Nutzung von Mobile TV zu bezahlen.<sup>418</sup> Für fast 80% der nicht an Mobile TV interessierten Teilnehmer der erstgenannten Studie spielte die fehlende Bereitschaft, zusätzliche Kosten für mobiles Fernsehen zu tragen, eine wesentliche Rolle.<sup>419</sup>

---

<sup>414</sup> Stand 03/2008. Vgl. DVB Project (2008), o.S.

<sup>415</sup> Vgl. DVB Project (2007), o.S, Screen Digest (2007), o.S.

<sup>416</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 502, Schmidt/Simon et al. (2007), S. 12, Financial Times Deutschland (2008), o.S.

<sup>417</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 502f.

<sup>418</sup> Vgl. Schmidt/Simon et al. (2007), S. 12, 19.

<sup>419</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 504.

Grundsätzlich ist in Bezug auf derartige Studien im Vorfeld der Markteinführung eines Produktes anzumerken, dass die Befragten um Einschätzungen zu einem Konzept bzw. Produkt gebeten werden, zu dem sie in der Regel über keine eigene Erfahrung verfügen. Der funktionale Mehrwert, der beispielsweise in der Möglichkeit der mobilen, ortsunabhängigen Nutzung und der Verknüpfung der TV-Inhalte mit zusätzlichen Anwendungen liegt, ist unter einer solchen Bedingung durch die Befragten nur eingeschränkt erkennbar.<sup>420</sup> Ebenso dürften Nutzungserfahrungen auf Basis des technologischen Standes bisher genutzter Mobiltelefone dazu führen, nicht an eine qualitativ zufrieden stellende Umsetzung von Mobile TV zu glauben. Auch die traditionelle Tarifgestaltung der Mobilfunknetzbetreiber, die für die Nutzung UMTS-basierter Dienste häufig relativ hohe Kosten beinhaltete, kann für die Herausbildung einer positiven Erwartungshaltung in Bezug auf ein Mobile TV-Angebot als hinderlich angesehen werden.

In den vergangenen Jahren fanden in Deutschland und der Mehrzahl der weiteren europäischen Länder Pilotversuche für Mobile TV auf Basis terrestrischen Rundfunks statt.<sup>421</sup> Als Ergebnis der begleitenden Nutzerforschung in Deutschland zeigte sich regelmäßig ein höheres Interesse an einer (weiteren) Nutzung als bei Befragungen ohne die Möglichkeit des Ausprobierens. So äußerten 12% der Versuchsteilnehmer des MI FRIENDS<sup>422</sup> genannten Pilotprojektes in München aus dem Jahr 2006 die Absicht, definitiv zukünftig Mobile TV nutzen zu wollen, während weitere 37% eine eventuelle Nutzungsabsicht bekundeten, was zumindest einem potenziellen Interesse bei knapp der Hälfte der 178 Testpersonen entspricht.<sup>423</sup> Von den Teilnehmern des in Regensburg fortgesetzten Projektes bekundeten 42% im Jahr 2007 ihr potenzielles Interesse.<sup>424</sup>

Die Nutzerforschung in Verbindung mit dem Münchener Projekt ergab außerdem eine nur moderate monatliche Zahlungsbereitschaft. Der Anteil der Personen, die gar nicht bereit waren, etwas für eine zukünftige Nutzung zu bezahlen, betrug 18%. Während 23% der Teilnehmer die Bereitschaft zeigten, bis zu 2 Euro für die Nutzung von Mobile TV zu zahlen, gaben 36% der Testnutzer an, dass sie 2

---

<sup>420</sup> Vgl. Schmidt/Simon et al. (2007), S. 12, 17.

<sup>421</sup> Für einen Überblick s. DVB Project (2008), o.S.

<sup>422</sup> MI FRIENDS steht als Akronym für Mobiles Interaktives Fernsehen, Radio, Information, Entertainment und Neue Digitale Services und soll wie *my friends* gesprochen werden.

<sup>423</sup> Vgl. Hanekop (2007a), S. 96; Als wichtigste Faktoren für eine weitere zukünftige Nutzung wurden ein größeres Sendegebiet (75%, günstige TV-empfangsfähige Mobiltelefone (64%) und eine bessere Empfangsqualität (52%) genannt. Vgl. Hanekop (2006), S. 24.

<sup>424</sup> Vgl. Hanekop (2007b), S. 11, (n=92 Testteilnehmer).

bis 5 Euro ausgeben würden. Lediglich 23% zeigten sich bereit, mehr als 5 Euro zu zahlen, wobei die Bereitschaft mit steigendem Betrag deutlich abnimmt. Nur noch 6% der Befragten würden mehr als 10 Euro ausgeben.<sup>425</sup>

Ein derartiges Ergebnis ist geeignet, hohe Erwartungen an das zukünftige Umsatzpotenzial zu dämpfen. Eine kurze Beispielrechnung soll die Dimension erwartbarer Umsätze aus der Nutzung von Mobile TV demonstrieren. Sollten 10% der Nutzer von Mobiltelefonen ab einem Alter von 6 Jahren Mobile TV konsumieren und beispielsweise jeweils monatlich 5 € dafür ausgeben, entspräche der resultierende jährliche Gesamtumsatz von ca. 300 Mio. Euro 0,6% des gemeinsamen Marktvolumens des Mobilfunk- und Fernsehmarktes.<sup>426</sup> Zu berücksichtigen ist hierbei, dass potenziell weitere Umsätze mit Diensten generiert werden können, die mit Mobile TV in Verbindung stehen.

Die geringe Zahlungsbereitschaft und hohe Preissensibilität potenzieller Nutzer spricht dafür, Mobile TV im Bündel mit weiteren Mobilfunkdiensten zu einem gemeinsamen Preis anzubieten, um den initialen Abschreckungseffekt zu verringern und ein Kennenlernen des funktionalen Mehrwerts von Mobile TV überhaupt zu ermöglichen. Durch ein gebündeltes Angebot in Verbindung mit einer Vertragsbindung für das gesamte Angebotspaket können Mobilfunkanbieter darüber hinaus übergeordnete Ziele verfolgen, beispielsweise das der Erhöhung des Anteils von Vertragskunden im Vergleich zu Prepaid-Kunden. Für die Realisierung eines solchen übergreifenden Ziels kommen zudem subventionierte Preise für die Mobile TV-Nutzung in Frage.

Mobilfunkanbietern bietet sich ferner die Möglichkeit, das technologisch im Umfang mittelfristig begrenzte, per Rundfunk übertragene Bouquet reichweitenstarker Programme mit prinzipiell beliebig vielen weiteren Programmen und Zusatzangeboten zu bündeln. Für die Übertragung der zusätzlichen Inhalte stehen die Mobilfunknetze zur Verfügung. Während das Bouquet der per mobilem Rundfunkstandard übertragenen Programme in Deutschland aufgrund regulatorischer Erfordernisse allen interessierten Anbietern diskriminierungsfrei offen zur Vermarktung stehen muss, kann die anbieterspezifische Ergänzung mit weiteren Inhalten zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb genutzt werden.<sup>427</sup>

---

<sup>425</sup> Vgl. Hanekop (2007a), S. 102.

<sup>426</sup> Gemessen am Volumen der Märkte im Jahr 2006 (siehe oben). Basis: 51 Mio. Nutzer von Mobiltelefonen in Deutschland Mitte 2007, Nutzerzahlen aus AWA 2007 (2007), KidsVA 2007 (2007).

<sup>427</sup> Vgl. LFK (2007), S. 4.

Auf Basis der Nutzungsmuster im Bereich des traditionellen Mobilfunks und Fernsehens sowie anhand der Ergebnisse der Studien und Testnutzerbefragungen lassen sich grundsätzliche Aussagen zur Form der nachfrageseitigen Konvergenz im Zusammenhang mit Mobile TV treffen. Hier wurde allgemein zwischen überindividueller Konvergenz der Nachfrage und Konvergenz der individuellen Nachfrage unterschieden.

Überindividuelle Konvergenz der Nachfrage, die letztlich zu einer Bündelung der Nachfrage vormals voneinander getrennter Nachfragergruppen führt, besitzt im Falle von Mobile TV insgesamt eine geringere Relevanz. In Bezug auf Mobilfunk- und Fernsehnutzung besteht zum überwiegenden Teil bereits eine Überschneidung bzw. Identität der Nachfragergruppen. So nutzten im Jahr 2007, wie bereits oben dargestellt, 88% der 14- bis 69-Jährigen ein Mobiltelefon, und ein Anteil von 98% der Bevölkerung ab einem Alter von 14 Jahren konsumierte Fernsehen.<sup>428</sup> Dies bedeutet im Wesentlichen: Wer Mobilkommunikation nutzt, zählt auch zu den Fernsehkonsumenten. In Bezug auf diejenigen Personen, die Fernsehen konsumieren, jedoch bislang kein Mobiltelefon nutzen, könnte die Möglichkeit des mobilen TV-Empfangs theoretisch zur Anschaffung eines entsprechenden mobilen Endgerätes führen. Dass diese Option in größerem Umfang in der Praxis Relevanz besitzen wird, ist jedoch zu bezweifeln.

Im Bereich Mobile TV besitzt vielmehr die Konvergenz der individuellen Nachfrage Bedeutung. Sie ist Ausdruck der Aufhebung von Barrieren zwischen unterschiedlichen Formen der Bedürfnisbefriedigung bestimmter Nachfrager bzw. Gruppen von Nachfragern oder des Entstehens und der Befriedigung qualitativ neuer Wünsche im Grenz- oder Überschneidungsbereich herkömmlicher Bedürfnisse. Das Angebot einer neuen, mobilen Qualität des Fernsehens kann zunächst das Bedürfnis nach der Möglichkeit ortsunabhängigen Konsums wecken bzw. ein derartiger Wunsch kann durch die Nutzung von Mobile TV erfüllt werden.

Ferner besitzt ein Mobile TV-Angebot das Potenzial, zu einer Verstärkung des Bedürfnisses zu führen, in bestimmten Alltagssituationen überhaupt Fernsehen zu konsumieren und außerdem eine Ausweitung des bisherigen Fernsehkonsums zu bewirken. Dies betrifft insbesondere die jüngere Altersgruppe. Zwar ist der Anteil der Fernsehkonsumenten an der Bevölkerung in den unterschiedlichen Altersklassen ähnlich hoch, d.h. unabhängig vom Alter nutzt grundsätzlich fast

---

<sup>428</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 500, ma 2008 Pressemedien I (2008), o.S, Angabe für Fernsehkonsum „mindestens mehrmals im Monat“.

jeder Fernsehen, jedoch weist die jugendliche Altersgruppe Besonderheiten auf (siehe auch die folgende Abbildung 14).

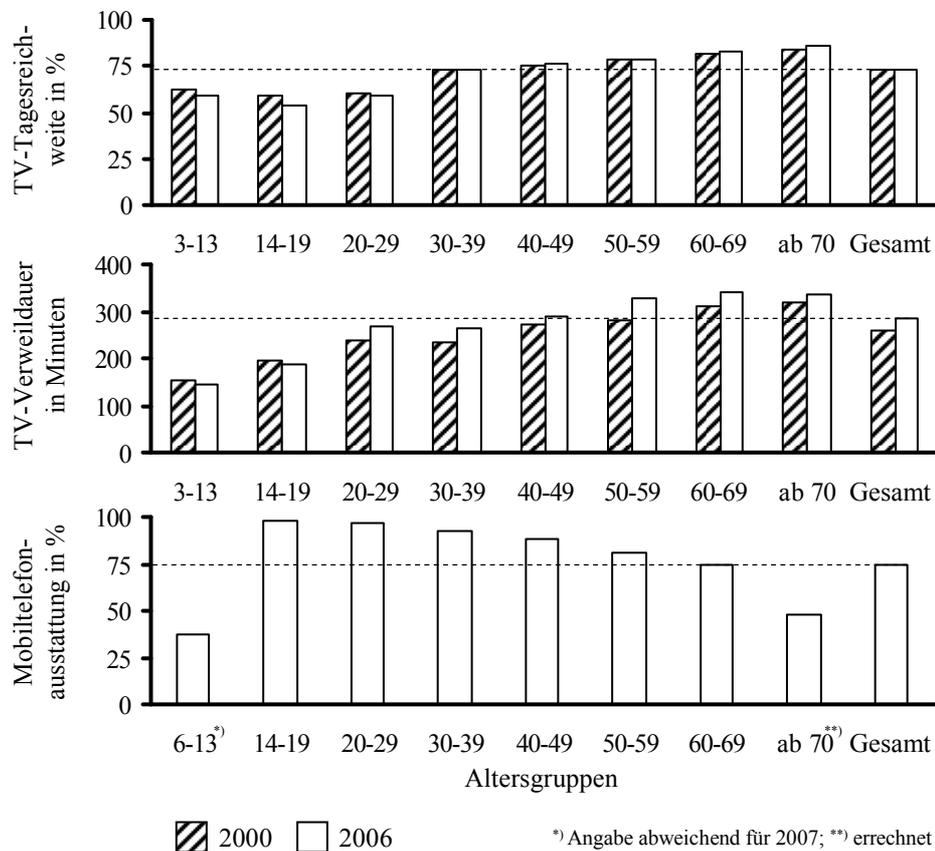


Abbildung 14: Fernseh-Tagesreichweite und -Verweildauer, Mobiltelefonausstattung (2006)<sup>429</sup>

In der Gruppe der bis 29-Jährigen erzielte Fernsehen mit maximal 59% im Jahr 2006 deutlich geringere Tagesreichweiten als bei Personen aus älteren Jahrgängen, von denen 73% bis 86% pro Tag zumindest kurz Fernsehen konsumieren (oberes Diagramm).<sup>430</sup> Zugleich zeichnet sich die Gruppe der bis 19-Jährigen durch eine deutlich geringere tägliche Verweildauer aus. Während die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer der 3- bis 13-Jährigen 146 Minuten und die

<sup>429</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: AGF/GfK Fernsehforschung, pc#tv, Fernsehpanel D+EU, vor 2001 Fernsehpanel D, Personen ab 3 Jahre in Fernsehhaushalten, 2000, 2006, entnommen aus Gerhards/Klingler (2007), S. 299, IBM Global Business Services, ZEM Universität Bonn, entnommen aus Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 500, AWA 2007 (2007), o.S., KidsVA 2007 (2007), o.S.

<sup>430</sup> Die Tagesreichweite gibt an, welcher Anteil einer betrachteten Personengruppe pro Tag zumindest kurz das Medium nutzt.

der 14- bis 19-Jährigen 187 Minuten betrug, konsumierten 20- bis 29-Jährige bereits 268 Minuten täglich Fernsehen, ansteigend bis auf 339 Minuten bei Personen älteren Jahrgangs (mittleres Diagramm). Zusätzlich ist seit mehreren Jahren eine leichte Verringerung der Tagesreichweite und Verweildauer bei Personen der jüngeren Altersgruppen festzustellen, während sich die Fernsehnutzung insbesondere bezüglich der Verweildauer in Altersgruppen älteren Jahrgangs zwischen den Jahren 2000 und 2006 deutlicher ausweitete.<sup>431</sup>

Mobile TV bietet die Möglichkeit, auch jüngere Altersgruppen stärker an das Medium Fernsehen zu binden bzw. zurück zu gewinnen, unabhängig davon, wie eine derartige Entwicklung im Einzelnen zu bewerten ist. Insbesondere der im Vergleich zu älteren Altersgruppen hohe Anteil der Mobiltelefonnutzer bei den 14- bis 29-Jährigen, der bei annähernd 100% liegt, eröffnet die Chance, die Jugend auf dem bei ihr allgegenwärtigen Endgerät zu erreichen (unteres Diagramm in obiger Abbildung 14). Rundfunkbasiertes Mobile TV erfordert die Integration neuer bzw. zusätzlicher Technologie in das mobile Endgerät. Da es für fast die Hälfte der 14- bis 19-Jährigen von Wichtigkeit ist, ein Mobiltelefon zu nutzen, das dem aktuellen Stand der Technik entspricht und dieser Wert etwa doppelt so hoch wie für den Durchschnitt über die Altersgruppen hinweg liegt, deutet sich auch in diesem Punkt eine höhere Nachfrage nach entsprechenden Endgeräten bei jüngeren Altersgruppen und einem damit verbundenen Nutzungspotenzial an. Darüber hinaus spielt das Mobiltelefon bei Jugendlichen als Statussymbol und Prestigeobjekt eine vergleichsweise ausgeprägte Rolle. Ein Gerät mit Mobile TV-Funktionalität unterstreicht eine derartige soziale Wirkung.<sup>432</sup>

Durch die Verknüpfung des Mobile TV-Basisangebotes mit weiteren Anwendungen findet ferner eine Zusammenführung vormals voneinander getrennter Bedürfnisbefriedigungen statt. Beispielhaft können das Herunterladen von Musiktiteln, die als Videoclips im Fernsehprogramm gezeigt werden, auf das Mobiltelefon oder die Diskussion mit Experten im Studio und anderen Mobile TV-Nutzern in einem parallel zur Sendung laufenden Chat-Forum genannt werden.

Das Potenzial für die Veränderung der Rezeptionsmuster von Fernsehinhalten, das mit der Einführung von Mobile TV verbunden ist, verdeutlicht ein Vergleich der Sehbeteiligungen im Tagesverlauf zwischen traditionellem Fernsehen und

---

<sup>431</sup> Vgl. Gerhards/Klingler (2007), S. 299.

<sup>432</sup> Vgl. Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 500-502, Gleich (2007), S. 529.

Mobile TV, wobei Daten zu Letzterem Versuchsprojekten entstammen. Anhand eines derartigen Vergleichs wird wiederum die qualitative Veränderung der Bedürfnisbefriedigung im Zuge der Konvergenzentwicklung deutlich.

Traditioneller Fernsehkonsum zeichnet sich durch eine im Tagesverlauf allmählich ansteigende Sehbeteiligung aus, d.h. durch eine Zunahme des Anteils der Personen einer betrachteten Personengruppe, die innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls durchschnittlich fernsehen. Die deutlich ausgeprägte Nutzungsspitze wird zwischen 21 Uhr und 22 Uhr erreicht. Anschließend fällt die Sehbeteiligung wieder ab (siehe die durchgezogene Linie in der folgenden Abbildung 15).

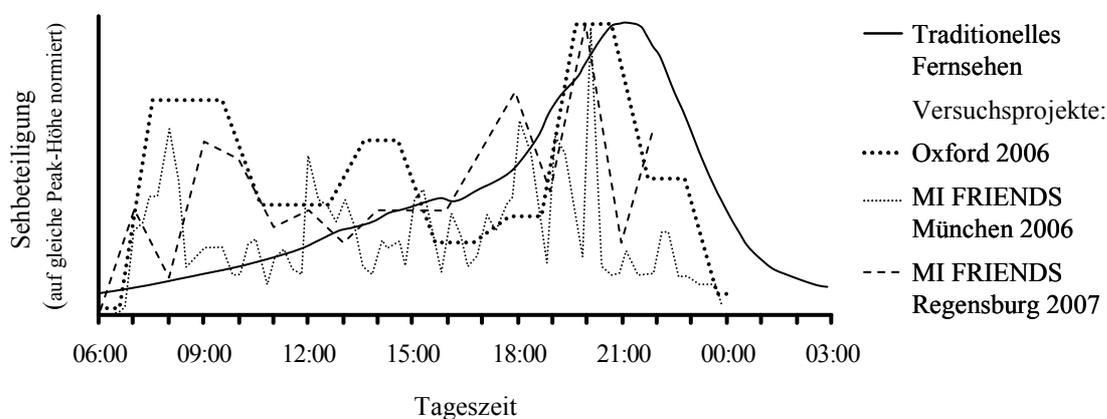


Abbildung 15: Vergleich der Sehbeteiligungen<sup>433</sup>

In Versuchsprojekten in Deutschland und im Ausland wurden bezüglich des Musters der Mobile TV-Sehbeteiligung zusätzlich zum traditionellen abendlichen Peak weitere Nutzungsspitzen festgestellt, die Ausdruck der mobilen Nutzungssituation sind. Im Wesentlichen wurde eine verstärkte Nutzung am Morgen auf dem Weg zur Tagesbeschäftigung, während der Zeitspanne der Mittagspause und am frühen Abend auf dem Weg nach Hause festgestellt.<sup>434</sup> Die in der obigen Abbildung 15 abgetragenen Verläufe der Sehbeteiligung, die im Rahmen von Versuchsprojekten im englischen Oxford, in München und in Regensburg registriert wurden, verdeutlichen dies. Auch für die Teilnehmer einer repräsentativen Studie, die größtenteils ohne eigene vorherige Mobile TV-Erfahrung befragt

<sup>433</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Mason (2006), S. 3, AGF/GfK Fernsehforschung (2007b), o.S., „Zuschauer gesamt“, Hanekop (2007a), S. 75, Hanekop (2007b), S. 10.

<sup>434</sup> Vgl. Mason (2006), S. 3, Goldhammer (2007), S. 7f., Hanekop (2007a), S. 75, Hanekop (2007b), S. 10.

wurden, spielten Nutzungssituationen auf längeren Fahrten und innerhalb längerer Wartezeiten potenziell eine entscheidende Rolle.<sup>435</sup>

Im Ergebnis verschiedener Pilotprojekte zeigte sich darüber hinaus, dass Mobile TV häufig zu Hause genutzt wird. Mitunter stellte die häusliche Nutzung die häufigste Nutzungssituation dar. Die Nutzungsspitze in den Abendstunden ist vor diesem Hintergrund zu deuten.<sup>436</sup> Das mobile Endgerät dient in diesem Fall als alternativer Bildschirm, beispielsweise in Räumen, in denen kein traditionelles Fernsehgerät vorhanden ist, wenn dieses blockiert ist oder wenn sich die Nutzer in der Wohnung bewegen.<sup>437</sup> Eine ausreichende Signalversorgung in Gebäuden (*inhouse*-Empfang) spielt daher eine wesentliche Rolle für einen Markterfolg von Mobile TV.<sup>438</sup>

Im Vergleich zu traditionellem Fernsehkonsum war bei der Nutzung von Mobile TV, wie zu erwarten, bislang eine wesentlich geringere tägliche Nutzungsdauer feststellbar. Die Ergebnisse der einzelnen Versuchsprojekte differieren jedoch beträchtlich. Während die Nutzer in Oxford im Jahre 2006 im Durchschnitt 26 Minuten pro Tag Mobile TV konsumierten und in Österreich „die meisten Testteilnehmer rund eine halbe Stunde pro Tag“<sup>439</sup> einschalteten, kamen die Nutzer im MI FRIENDS-Projekt in München 2006 auf lediglich 7 Minuten tägliche Nutzungszeit. Im Regensburger MI FRIENDS-Projekt im Jahre 2007 nutzten 25% der Teilnehmer Mobile TV bis zu 5 Minuten täglich, ein Drittel der Testpersonen konsumierte über 5 bis zu 15 Minuten pro Tag, ein Viertel über 15 bis 30 Minuten. 19% der Teilnehmer sahen gar mehr als 30 Minuten auf dem Mobiltelefon fern.<sup>440</sup>

Anhand des Vergleiches zur täglichen Verweildauer im Bereich des traditionellen Fernsehens, die 2006 in Deutschland durchschnittlich 286 Minuten täglich betrug, tritt der Unterschied zwischen den Dimensionen des Konsums in beiden Nutzungsformen klar hervor.<sup>441</sup> Anhand der gesammelten Erfahrung lässt sich bislang keine Aussage dazu treffen, ob die Nutzung von Mobile TV stärker in

---

<sup>435</sup> Vgl. Schmidt/Simon et al. (2007), S. 18.

<sup>436</sup> Vgl. Breunig (2006), S. 559, Goldhammer (2007), S. 7, mobile tv austria (2007), o.S.; Im Vergleich zu anderen Versuchsprojekten spielte die Nutzung zu Hause im deutschen MI FRIENDS-Projekt eine geringere Rolle. Die Nutzung unterwegs überwog hier. Vgl. Hanekop (2007a), S. 58.

<sup>437</sup> Vgl. Der Standard (2008), o.S.

<sup>438</sup> Vgl. Sattler (2005), S. 12.

<sup>439</sup> mobile tv austria (2007), o.S.

<sup>440</sup> Vgl. Mason (2006), S. 3, Hanekop (2007a), S. 55, Hanekop (2007b), S. 9.

<sup>441</sup> Vgl. Gerhards/Klingler (2007), S. 299.

einem substitutiven Verhältnis zum traditionellen Fernsehkonsum steht oder diesen eher ergänzt.<sup>442</sup>

#### **2.1.4. Dimensionsübergreifende Betrachtung der Marktkonvergenz**

In den vorangehenden Abschnitten wurden die Dimensionen der Marktkonvergenz separat erörtert. In der Praxis wird Marktkonvergenz jedoch eher als ein komplexer, dimensionsübergreifender Entwicklungsprozess beobachtbar sein. Das Ausmaß der Konvergenzentwicklungen in den einzelnen Dimensionen ist dabei abhängig von den konkret auf den einbezogenen Märkten vorzufindenden Bedingungen. So könnten beispielsweise die technologischen Grundlagen oder bestimmte politisch-regulatorische Rahmenbedingungen traditionell voneinander getrennter Märkte bereits Übereinstimmungen aufweisen oder zumindest ausreichend ähnliche Voraussetzungen bieten, so dass weitere grundlegende Veränderungen in diesen Dimensionen keine Notwendigkeit darstellen.

Über das Verhältnis der verschiedenen Konvergenzdimensionen zueinander, ihre inhaltliche und zeitliche Verbundenheit, gegenseitige Bedingung und relative Wichtigkeit im Vergleich zueinander herrscht kein klares Bild in der wissenschaftlichen Literatur.

Dies liegt zum Teil bereits darin begründet, dass ein bedeutender Teil der Literatur auf angebotsseitige Konvergenzentwicklungen fokussiert und nachfrageseitige Aspekte sowie die Rahmenbedingungen weitgehend außer Acht lässt. Außerdem ist festzustellen, dass die Rolle technologischer Konvergenz oftmals starke Betonung erfährt. So werden entsprechende technologische Entwicklungen etwa als wichtigste Triebkraft,<sup>443</sup> Haupttreiber des Wandels<sup>444</sup> oder als Ausgangspunkt für alle weiteren Konvergenzentwicklungen bezeichnet.<sup>445</sup>

So wichtig die Existenz und Verbreitung einer ausreichend leistungsfähigen technologischen Basis für den Konvergenzprozess zumindest in Verbindung mit Märkten wie jenen aus dem TIME-Bereich insgesamt sein mag sollte dennoch anerkannt werden, dass sich die Fortentwicklung derartiger Technologien im

---

<sup>442</sup> Auch in der Literatur besteht hierüber Uneinigkeit. Während beispielsweise Kaumanns/Siegenheim (2006), S. 507, tendenziell von einem Substitutionseffekt ausgehen und Goldhammer (2007) darauf hinweist, dass Mobile TV „ggf. Reichweite im klassischen TV gefährden“ (Goldhammer (2007), S. 8) kann, stellen Sattler (2005), S. 5, Breunig (2006), S. 559 und Gerhards/Klingler (2007), S. 301, den ergänzenden Charakter von Mobile TV heraus.

<sup>443</sup> Vgl. Kaluza/Blecker et al. (1999), S. 2245.

<sup>444</sup> Vgl. Brännback/de Heer et al. (2002), S. 72.

<sup>445</sup> Vgl. Yang/Kim et al. (2004), S. 42.

Zeitverlauf in enger Wechselwirkung mit Entwicklungen in den übrigen Marktdimensionen vollzieht, falls diese entsprechend der konkreten Situation auf den beteiligten Märkten erforderlich sind. Technologische Konvergenzentwicklungen dürften von den Akteuren nachhaltig eher erst in Abhängigkeit vom Erfolg der spezifisch erforderlichen Konvergenzentwicklungen in den übrigen Dimensionen weiter vorangetrieben werden. Das Verhältnis der Konvergenzentwicklungen in den unterschiedlichen Dimensionen der Marktkonvergenz sollte als ein rekursiv aufeinander bezogenes aufgefasst werden. Die Entwicklungen in den unterschiedlichen Konvergenzdimensionen wirken gegenseitig aufeinander ein. Zwischen den einzelnen Dimensionen bestehen gegenseitige Abhängigkeiten und Rückkopplungen. In diesem Wechselspiel ist mit dem Auftreten sich selbst verstärkender Effekte zu rechnen. „In reality, convergence is a dynamic and often self reinforcing phenomenon.“<sup>446</sup>

Über die Auswirkungen der einzelnen Konvergenzentwicklungen auf die Marktverhältnisse herrscht keine Einigkeit. So wird beispielsweise einerseits pauschal „an overall increase of competition“<sup>447</sup> konstatiert, andererseits jedoch auch differenzierend darauf hingewiesen, dass „convergence in substitutes will intensify competition, but convergence in complements are likely to reduce it. As both processes unfold in parallel, it is difficult to predict the overall effect of convergence.“<sup>448</sup>

Insgesamt soll Marktkonvergenz daher als hoch komplexer Prozess gekennzeichnet werden, in dem in der Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure miteinander interagieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass Marktkonvergenz keinen determinierten Prozess darstellt und die Entwicklung durch Ergebnisoffenheit sowie Dynamik gekennzeichnet ist.<sup>449</sup> Marktkonvergenz sollte jedoch gleichzeitig keinesfalls als ein ungerichteter Prozess aufgefasst werden. Zumindest einige der beteiligten Akteure auf der Angebots- und auf der Nachfrageseite sowie im Bereich der Rahmenbedingungen werden spezifische Ziele verfolgen.

Die Charakterisierung der besonderen Rolle und Bedeutung von unternehmensstrategischem Handeln und Unternehmensstrategien in diesem Prozess der

---

<sup>446</sup> Pennings/Puranam (2001), S. 10.

<sup>447</sup> Kaluza/Blecker et al. (1999), S. 2245.

<sup>448</sup> Bauer (2005), S. 79.

<sup>449</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 24.

Marktkonvergenz stellt dabei den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. Als theoretische Basis wurde zu diesem Zweck die Strukturationstheorie ausgewählt, die im Folgenden zunächst vorzustellen ist.

## 2.2. Grundzüge der Strukturationstheorie

### 2.2.1. Zentraler Ansatz der Strukturationstheorie: Dualität von Struktur

Die Strukturationstheorie wurde von Anthony Giddens in einer mehrjährigen Schaffensphase entwickelt und im Wesentlichen von ihm in drei Büchern (1976, 1979, 1984) dargelegt. Das letztgenannte Werk - „The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration“ - enthält die vollständigste Charakterisierung. Giddens erhebt den Anspruch, mit der Strukturationstheorie eine allgemeine Theorie des Sozialen entwickelt zu haben:

„The main tenets of structuration theory ... are intended to apply over the whole range of human social activity, in any and every context of action.“<sup>450</sup>

Die Hauptaufgabe einer Sozialtheorie besteht nach Auffassung von Giddens in der „illumination of concrete processes of social life“.<sup>451</sup> Menschliches Handeln und der Handelnde selbst, seine sozialen Interaktionen und seine Beziehungen zu sozialen Institutionen stehen danach im Mittelpunkt einer solchen Theorie.

Mit der Strukturationstheorie verfolgt Giddens das Ziel, eine Reihe grundlegender Gegensätzlichkeiten in den Sozialwissenschaften aufzulösen. Zu diesen Gegensätzen zählen Dichotomien wie Handlung und Struktur, Individuum und Gesellschaft, Voluntarismus und Determinismus oder Subjekt und Objekt, von denen je nach sozialtheoretischer Betrachtungsweise jeweils ein Pol Dominanz über den Gegenpol ausübt. Giddens wendet sich einerseits gegen die von Objektivismus, Funktionalismus und Strukturalismus geprägte Perspektive der Sozialtheorie.<sup>452</sup> In dieser Perspektive herrscht das Objekt (die Gesellschaft, die Organisation) über das Subjekt (den Menschen). Die äußeren Gegebenheiten sind zu einem gewissen Grade verdinglicht und existieren unabhängig vom menschlichen Akteur. Sie üben äußerlich maßgeblichen Zwang auf die sozialen Akteure aus und begrenzen oder determinieren ihr Handeln. Andererseits lehnt Giddens

---

<sup>450</sup> Giddens (1989), S. 295.

<sup>451</sup> Giddens (1984), S. xvii.

<sup>452</sup> Vgl. Giddens (1984), S. xx, Craib (1992), S. 3, Walgenbach (2002), S. 356f.

ebenso die in der subjektivistischen Perspektive (interpretative Soziologie, Hermeneutik) dominierende Rolle der Subjekte über die Objekte ab. Darin wird dem freien Handeln sozialer Akteure und der Sinnggebung ein Vorrang vor strukturellen Gegebenheiten und Zwängen eingeräumt. Äußere Zwänge spielen keine wesentliche Rolle. Diese sozialtheoretische Sichtweise könne ebenso wenig allein soziales Geschehen befriedigend erklären wie die erstgenannte Perspektive.<sup>453</sup>

Aus der Kritik beider sozialtheoretischer Perspektiven zieht Giddens Erkenntnisse für eine Neuformulierung der Theorie des Sozialen und verwendet eine Reihe derer Ansätze für seine Strukturationstheorie. So leitet er etwa aus der Kritik am Objektivismus die Notwendigkeit ab, menschliches Handeln adäquat berücksichtigen zu müssen. Aus dem Subjektivismus zieht er den Schluss, auch nicht voluntaristische Handlungsbedingungen berücksichtigen zu müssen und den Regeln sozialer Reproduktion und der Verstetigung sozialer Systeme Beachtung zu schenken.<sup>454</sup>

Zur Überwindung der Gegensätze der Sozialtheorie sollten diese nach Giddens nicht länger als Dualismus, als voneinander getrennte und gegensätzliche Positionen, angesehen werden. Vielmehr sollten sie als Dualität, als sich gegenseitig voraussetzend oder als sich gegenseitig konstituierende Elemente desselben verstanden werden. Anhand der für die Erklärung sozialer Prozesse bedeutsamen Elemente Struktur und Handeln, die oftmals als Dichotomie angesehen werden, soll auf die Vermittlerrolle der Strukturationstheorie näher eingegangen werden. Danach besitzen Strukturen gegenüber menschlichem Handeln ebenso wenig Priorität wie Handelnde in ihren Entscheidungen und in ihrem Handeln weitgehend frei von strukturellen Zwängen agieren können. Vielmehr ist das Verhältnis von Struktur und Handeln als Dualität, als so genannte Dualität von Struktur anzusehen.

“By the duality of structure I mean that social structures are both constituted by human agency, and yet at the same time are the very medium of this constitution [ohne Hervorhebungen].”<sup>455</sup>

---

<sup>453</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 1f., Walgenbach (2002), S. 356f.

<sup>454</sup> Vgl. Parker (2000), S. 54f.

<sup>455</sup> Giddens (1976), S. 121.

Die Dualität von Struktur gilt als der zentrale Gedanke der Strukturationstheorie.<sup>456</sup> Aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung soll ein weiteres Zitat von Giddens diese Idee weiter verdeutlichen:

„By the duality of structure, I mean the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‘exists’ in the generating moments of this constitution.“<sup>457</sup>

Die Trennung von Handeln und Struktur wird durch die Grundannahme ihrer wechselseitigen Konstitution aufgelöst. Handeln und Struktur bilden keine Gegensätze, sondern zwei Momente desselben Ganzen. In ihrem Handeln und durch ihr Handeln beziehen sich Akteure auf die sozialen Strukturen und reproduzieren diese durch eben dieses Handeln (siehe Abbildung 16). Craib (1992) spricht in diesem Zusammenhang von den zwei Seiten derselben Medaille:

„If we look at social practices in one way, we can see actors and actions; if look at them another way we can see structures.“<sup>458</sup>

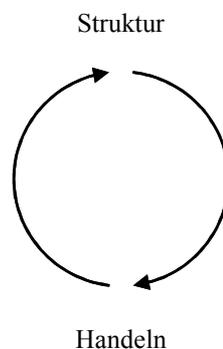


Abbildung 16: Dualität von Struktur - Struktur als Medium und Resultat des Handelns

### 2.2.2. Soziale Struktur und Strukturation

Soziale Struktur ist sowohl Medium als auch Resultat des Handelns sozialer Akteure. Die Konzeption des Handelnden ist gemäß der Strukturationstheorie die

---

<sup>456</sup> Vgl. Stones (2005), S. 5.

<sup>457</sup> Giddens (1979), S. 5.

<sup>458</sup> Vgl. Craib (1992), S. 3f.

eines reflexions- und handlungsmächtigen Menschen (hierauf wird weiter unten im Detail eingegangen). Struktur darf nicht mit äußerlichem Zwang oder Handlungs-determination gleichgesetzt werden. Struktur steht vielmehr gleichzeitig für Begrenzung und Ermöglichung des Handelns.<sup>459</sup>

Giddens' Konzeption von Struktur weist deutliche Besonderheiten im Vergleich zum üblichen Gebrauch des Begriffs in den Sozialwissenschaften auf.<sup>460</sup> Struktur umfasst Regeln und Ressourcen, auf die sich die sozialen Akteure in den Momenten ihres Handelns beziehen. Struktur existiert dabei nicht außerhalb der Handelnden, sondern vielmehr virtuell nur in deren Erinnerungsspuren und im konkreten Handeln.<sup>461</sup>

„Structure is not ‘external’ to individuals: as memory traces, and as instantiated in social practices, it is in a certain sense more ‘internal’ than exterior to their activities”.<sup>462</sup>

Struktur ist somit nichts Verdinglichtes. Sie ist nur in den Momenten präsent, in denen Akteure durch ihr Handeln die sozialen Systeme konstituieren.<sup>463</sup> Man kann auch formulieren: Das Handeln der Akteure ist gegründet auf das *Wissen um* und die *Anwendung von* Regeln und Ressourcen.<sup>464</sup> Es ist dieses Wissen um die Strukturen, das Giddens mit der Existenz von Struktur in Form von Erinnerungsspuren ausdrückt. Wenn die Akteure in sozialer Interaktion handeln, dann nutzen sie ihre Wissensbestände in eben diesem Handeln. Struktur drückt sich somit im Handeln der Akteure aus, d.h. sie wird erst im Handeln - wie Giddens es oben ausdrückt - *instantiated*.

An anderer Stelle formuliert Giddens dazu:

„In my usage, structure is what gives *form* and *shape* to social life, but it is not *itself* that form and shape – nor should ‘give’ be understood in an active sense here, because structure only exist in and through the activities of human agents [Hervorhebungen im Original].”<sup>465</sup>

---

<sup>459</sup> Vgl. Giddens (1976), S. 161, Giddens (1984), S. 25, Neuberger (1995), S. 296.

<sup>460</sup> Vgl. Giddens (1984), S. xxvii.

<sup>461</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 25.

<sup>462</sup> Giddens (1984), S. 25.

<sup>463</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 64.

<sup>464</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 25, Bamberger/Wrona (2004), S. 84.

<sup>465</sup> Giddens (1989), S. 256.

Die Dualität von Struktur kann am Beispiel des Sprechens der Muttersprache verdeutlicht werden. Beim Sprechen der Muttersprache bezieht sich der Sprecher auf die verinnerlichteten Regeln seiner Sprache, um korrekt zu sprechen. Durch den Prozess des Sprechens reproduziert er diese Regeln (die Struktur) gleichzeitig und sorgt somit für ihren Fortbestand.

Mit dem Begriff Strukturation verdeutlicht Giddens die prozessuale Perspektive der Strukturationstheorie:

„Structuration ... refers abstractly to the dynamic process whereby structures come into being.“<sup>466</sup>

Die Herkunft und Reproduktion von Struktur kann somit zunächst als Resultat von Strukturationsprozessen aufgefasst werden, als kumulatives Ergebnis bestimmter Abfolgen miteinander verbundener Ereignisse mit bestimmter zeitlicher Dauer.<sup>467</sup> Gleichsam wohnt dem Begriff der Strukturation bereits die Dualität von Struktur inne. Struktur wird als Prozess der Produktion und Reproduktion angesehen.<sup>468</sup> In den Zyklen der Strukturation beziehen sich Handelnde in ihrem Handeln auf die Struktur ihres sozialen Kontextes, wodurch sie gleichzeitig die Struktur produzieren und reproduzieren.<sup>469</sup>

Die Besonderheiten, die der Strukturbegriff in der Strukturationstheorie aufweist, sollen aufgrund ihrer Bedeutung für das theoretische Fundament der vorliegenden Arbeit im Folgenden noch deutlicher herausgearbeitet werden.<sup>470</sup>

Struktur, so wurde bereits dargestellt, ist nichts Verdinglichtes, sie ist vielmehr virtuell. Struktur liegt nicht als äußerliche Merkmale vor.<sup>471</sup> Sie existiert lediglich

---

<sup>466</sup> Giddens (1976), S. 121; „Structuration“, so der Begriff im englischen Original, wurde von Giddens als Neologismus (sprachliche Neubildung) im Zuge der Formulierung seiner Theorie neben einer Reihe weiterer solcher Neuprägungen im Englischen eingeführt. Der Begriff der „Structuration“ wurde von Giddens dabei aus dem Französischen entliehen. Vgl. Giddens (1984), S. xvi. In der deutschen Literatur sind die Übersetzungen „Strukturation“ und „Strukturierung“ zu finden, wobei sich erstere mittlerweile durchgesetzt hat und daher auch in dieser Arbeit verwendet wird. Seinem Hauptwerk zur Strukturationstheorie hat Giddens eigens ein Glossar angefügt, in dem die von ihm geschaffenen Neologismen und Begriffe, die er abweichend von der etablierten Interpretation verwendet, aufführt. S. Giddens (1984), S. 373-377.

<sup>467</sup> Vgl. Parker (2000), S. 6.

<sup>468</sup> Vgl. Sewell Jr. (1992), S. 4; Walgenbach (2002), S. 361.

<sup>469</sup> Vgl. Stones (2005), S. 20.

<sup>470</sup> Besonderheiten etwa im Vergleich zum organisationstheoretischen Strukturbegriff, vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 84.

<sup>471</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 87.

in den Erinnerungsspuren der Akteure und findet Verwirklichung in den Momenten der Reproduktion sozialer Systeme.<sup>472</sup>

Es sind dies die Momente, in denen sich die Akteure durch soziale Praktiken auf Struktur als virtuelle Ordnung beziehen und sie dadurch rekursiv reproduzieren. Struktur gibt den Akteuren Orientierung für ihr Handeln.<sup>473</sup> Sie determiniert oder erzwingt es jedoch nicht. Struktur wirkt stets gleichzeitig begrenzend und ermöglichend (*constraining and enabling*).<sup>474</sup> Aus dieser Perspektive wird die Determinierung des Handelns, die in funktionalistischer Sichtweise zu finden ist, genauso abgelehnt wie die völlige Willensfreiheit der Akteure, die der Voluntarismus propagiert. Akteure erschaffen die soziale Welt, in der sie leben, nicht unabhängig. Sie sind nach der Dualität von Struktur darauf angewiesen, sich auf Strukturen zu beziehen, auf etwas, das bereits als virtuelle Ordnung existiert und durch ihr Handeln reproduziert wird.<sup>475</sup> Reproduktion meint hierbei nicht notwendigerweise identische Reproduktion.

Giddens spricht ferner davon, dass Struktur durch eine „absence of the subject“<sup>476</sup> gekennzeichnet ist, durch eine Losgelöstheit von individuellen Akteuren. Als Träger der virtuellen Ordnung sollte somit nicht allein das einzelne handelnde Individuum betrachtet werden. Struktur ist vielmehr in Form von überindividuellen Wissensbeständen (*mutual knowledge*) gespeichert.

Struktur umfasst nach Giddens Regeln und Ressourcen.<sup>477</sup> Die Akteure beziehen sich in ihrem Handeln auf diese Regeln und Ressourcen. Regeln stellen ganz allgemein Techniken oder generalisierbare Prozeduren dar. Ausformulierte Regeln, wie etwa Gesetzestexte, bürokratische Verfahrensanweisungen oder Spielregeln etwa beim Schach sollten nicht damit gleichgesetzt werden. Diese stellen bereits Interpretationen von Regeln dar, die in kodifizierter Form vorliegen.<sup>478</sup> Regeln drücken vielmehr allgemein das Wissen aus, wie in der Ausübung sozialer Praktiken fortzufahren ist, wie das Handeln aufrechterhalten werden kann: „to know how to go on“.<sup>479</sup> Dies beinhaltet jedoch nicht gleichzeitig die Fähigkeit, dieses

---

<sup>472</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 25.

<sup>473</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 17.

<sup>474</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 25, 169.

<sup>475</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 317.

<sup>476</sup> Giddens (1984), S. 25, vgl. auch Giddens (1979), S. 66.

<sup>477</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 66, Giddens (1984), S. xxxi.

<sup>478</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 21.

<sup>479</sup> Giddens (1979), S. 67.

Wissen auch formulieren zu können. Ein Kind, das seine Muttersprache spricht, kann die Regeln dieser Sprache korrekt anwenden, ohne den Regeln notwendigerweise auch formalen Ausdruck geben zu können.<sup>480</sup> Die Regeln (z.B. die des korrekten Sprechens) zu kennen, bedeutet somit, „regelrecht agieren zu können und nicht, sie abstrakt zu formulieren“.<sup>481</sup>

Unter Verweis auf eine mathematische Formel erhellt Giddens das Wesen des Regelbegriffs in der Sozialtheorie.<sup>482</sup> Er betont zugleich, dass damit sicher nicht gemeint ist, gesellschaftliches Leben könne durch deterministische mathematische Formeln beschrieben werden. Jedoch sind die wesentlichen Charakteristika des sozialen Regelbegriffs an der mathematischen Formel zu verdeutlichen. Diese stellen ebenfalls generalisierbare Prozeduren dar. Die Verallgemeinerbarkeit drückt sich darin aus, dass sie in einer „range of contexts and occasions“<sup>483</sup> anwendbar sind. Als Prozeduren können sie gelten, weil sie die „methodological continuation of an established sequence“<sup>484</sup> ermöglichen.<sup>485</sup> Auf den sozialen Regelbegriff übertragen kann man nun formulieren, dass sich Regeln zunächst durch Kontextlosigkeit auszeichnen und vom Akteur zusätzlich zu der Kenntnis ihres verallgemeinernden Inhaltes Wissen darüber verlangt, in welchem spezifischen Kontext die Regel auf welche Weise anwendbar ist.<sup>486</sup> Regeln zu beherrschen bedeutet, sie kompetent in unterschiedlichen räumlichen und zeitlichen sozialen Kontexten anwenden zu können.<sup>487</sup>

Giddens differenziert Regeln weiter zwischen Regeln der Signifikation (Sinn, Bedeutung), anhand derer Akteure ihren Wahrnehmungen Sinn oder Bedeutung zuweisen, und Regeln der Legitimation, auf deren Basis die normative Beurteilung und Rechtfertigung des Handelns durch die Akteure erfolgt.<sup>488</sup> Sinn- oder Bedeutungszuweisung ist nicht als Phänomen einer rein subjektiven Ebene zu verstehen.<sup>489</sup> Überindividuelle bzw. gemeinsam genutzte Muster der Zuweisung von Sinn oder Bedeutung zu Wahrnehmungen fördern den gegenseitigen An-

---

<sup>480</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 67.

<sup>481</sup> Becker (1996), S. 149 mit Bezug auf Giddens (1979), S. 67.

<sup>482</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 20f.

<sup>483</sup> Giddens (1984), S. 20.

<sup>484</sup> Giddens (1984), S. 21.

<sup>485</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 20 f.

<sup>486</sup> Vgl. Duschek (2002), S. 299 f.

<sup>487</sup> Vgl. Cappallo (2005), S. 90.

<sup>488</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 28, Cappallo (2005), S. 85 f.

<sup>489</sup> Vgl. Cappallo (2005), S. 90.

schluss des Handelns und somit die Existenz sozialer Systeme. In der Legitimationsordnung als Basis der Regeln der Legitimation finden sich in allgemeiner und ebenso überindividueller Form die Kriterien für die Beurteilung der Angemessenheit oder Unangemessenheit des Handelns.<sup>490</sup>

Ebenso wie der Begriff der Regel erfordert der Ressourcenbegriff der Strukturationstheorie eine detailliertere Betrachtung. Soziales Handeln beinhaltet das Eingreifen von Akteuren in den Verlauf des sozialen Geschehens. Dafür ist Handlungsfähigkeit notwendig, die zu einem Teil durch das Wissen über die oben dargestellten sozialen Regeln hergestellt wird, zu einem anderen Teil jedoch immer auch einen Machtaspekt beinhaltet. Dieser Machtaspekt wird durch den Strukturbestandteil der Ressourcen ins Spiel gebracht. Macht an sich stellt keine Ressource dar. Ressourcen sind das Medium, durch das Akteure Macht in der sozialen Interaktion ausüben können. Unterschieden werden autoritative Ressourcen und alloкатive Ressourcen. Autoritative Ressourcen beziehen sich auf die Fähigkeit, Herrschaft über Menschen auszuüben, ihre Aktivitäten in bestimmtem Umfang beeinflussen zu können. Alloкатive Ressourcen stehen hingegen für die Herrschaft über materielle Dinge.<sup>491</sup>

Der Unterschied zum herkömmlichen Verständnis des Ressourcenbegriffes soll hier noch einmal hervorgehoben werden. Aus strukturationstheoretischer Perspektive sind es nicht die materiellen oder immateriellen Dinge selbst, die die Ressourcen darstellen. Vielmehr wird das Wissen und das Vermögen des Akteurs, diese Dinge in der Reproduktion sozialer Praktiken anzuwenden, als Ressource bezeichnet. Es ist die Herrschaft über Menschen oder materielle wie auch immaterielle Dinge, die eine Ressource ausmacht. Insbesondere im Hinblick auf materielle Dinge, wie beispielsweise Produktionsmittel, Land oder Rohstoffe, könnte dieses Verständnis von Ressourcen zunächst Schwierigkeiten bereiten. Ihre materielle Existenz macht derartige Dinge aus strukturationstheoretischer Perspektive jedoch noch nicht zu Ressourcen. Erst in ihrer Anwendung durch die Akteure in der sozialen Interaktion werden sie zu Ressourcen.<sup>492</sup> Ressourcen sind mithin als ein soziales Konstrukt zu betrachten.

---

<sup>490</sup> Vgl. Cappallo (2005), S. 91.

<sup>491</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 15 f., 33, 373.

<sup>492</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 33.

### 2.2.3. Soziale Systeme und soziale Praktiken

Die Strukturationstheorie unterscheidet klar zwischen Struktur und System. Während zwischen beiden Begriffen in (struktur-)funktionalistischer Perspektive ebenfalls zwar eine formale Trennung besteht, verwischt sich diese Trennung in der Anwendung, und beide Ausdrücke werden oftmals als austauschbar behandelt.<sup>493</sup> Struktur steht dort häufig für Muster sozialer Beziehungen. Der Begriff System bezieht sich oftmals zusätzlich auf die Funktion, das Funktionieren dieser sozialen Beziehungen, und schließt somit die Struktur ein. Diese Differenzierung kann in funktionalistischer Perspektive analog zur Betrachtung biologischer Organismen erfolgen. Die Struktur (als Skelett) bildet die Grundlage für das Funktionieren des Organismus, sie existiert jedoch unabhängig vom tatsächlichen Funktionieren und somit (zunächst) unabhängig vom Fortbestand des Organismus als System.<sup>494</sup>

Nach Giddens ist diese Form der Differenzierung im Fall sozialer Systemen nicht gerechtfertigt. Soziale Systeme verschwinden mit dem Erlöschen ihrer Funktionsfähigkeit. Aus strukturationstheoretischer Perspektive kann Struktur daher nur in der (und nur durch die) Produktion und Reproduktion sozialer Systeme im Zeitverlauf existieren.<sup>495</sup> Die strukturationstheoretische Perspektive sozialer Systeme gilt es im Folgenden darzustellen.

Soziale Systeme charakterisiert Giddens als „patterning of social relations across time-space, understood as reproduced [social] practices“,<sup>496</sup> als Muster sozialer Beziehungen in Form sozialer Praktiken (*social practices*) mit Kontinuität über raum-zeitliche Distanzen hinweg. Struktur wurde als rekursiv reproduzierte Regeln und Ressourcen charakterisiert, die unabhängig vom Raum-Zeitlichen virtuell existieren und auf die sich Akteure lediglich in den Momenten des Handelns beziehen. Soziale Systeme sind nun durch das situative und konkret raum-zeitlich reproduzierte Handeln in Form von sozialen Praktiken unter Bezug auf eben jene Struktur gekennzeichnet.<sup>497</sup>

---

<sup>493</sup> Strukturfunktionalismus als Bezeichnung für die zeitgenössische Version des Funktionalismus, vgl. Giddens (1979), S. 59.

<sup>494</sup> In dem Sinne, dass die Struktur (das Skelett) noch vorhanden ist und untersucht werden kann, wenn der Organismus stirbt und somit aufhört zu funktionieren. Vgl. Giddens (1979), S. 61.

<sup>495</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 61 f., Craib (1992), S. 56.

<sup>496</sup> Giddens (1984), S. 377.

<sup>497</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 25.

Soziale Praktiken sind als eine besondere Form des Handelns herauszustellen. Giddens kennzeichnet sie als „regularized types of acts“,<sup>498</sup> als Form wiederkehrender, regelhafter bzw. routinierter Typen von Handlungen.<sup>499</sup> In diese Praktiken können einzelne Akteure als auch Kollektive von Handelnden einbezogen sein. Soziale Praktiken besitzen eine gewisse Beständigkeit im Zeitverlauf und in unterschiedlichen räumlichen Kontexten. Um ihnen die notwendige raumzeitliche Stabilität zu verleihen, sind sie darauf angewiesen, dass eine Anzahl von Akteuren sie in ihrem Handeln reproduziert.<sup>500</sup> Nicht einzelne soziale Praktiken sondern wiederkehrende Muster oder Bündel von ihnen machen soziale Systeme aus.

Soziale Praktiken mit einer vergleichsweise großen raum-zeitlichen Ausdehnung bzw. Beständigkeit bezeichnet Giddens als Institutionen:<sup>501</sup>

„Those practices which have the greatest time-space extension ... can be referred to as institutions.“<sup>502</sup>

Es sind dies die Praktiken, die von der Mehrheit der Mitglieder eines sozialen Kollektivs angewandt oder zumindest anerkannt werden. Der Punkt des Übergangs zwischen sozialen Praktiken und Institutionen kann nicht exakt angegeben werden. Er ist im Einzelfall unter Berücksichtigung des situativen Kontextes zu bestimmen.<sup>503</sup>

Die sozialen Praktiken, durch deren Reproduktion ein soziales System konstituiert ist, können jeweils von verschiedenen vielen Akteuren innerhalb der Gesamtheit der Handelnden als *mutual knowledge* geteilt werden. Im Extremfall können alle Akteure des sozialen Systems eine spezifische soziale Praktik ausüben und damit das System reproduzieren. Doch auch die weniger verbreiteten Praktiken spielen als Bestandteil des Gesamtmusters von Praktiken, das ein soziales System ausmacht, eine Rolle. Selbst wenn nur ein kleiner Teil der Akteure eines sozialen

---

<sup>498</sup> Giddens (1976), S. 75.

<sup>499</sup> Vgl. Craib (1992), S. 64.

<sup>500</sup> Vgl. Giddens (1984), S. xxii, Becker (1996), S. 120f.

<sup>501</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 17.

<sup>502</sup> Giddens (1984), S. 17.

<sup>503</sup> Vgl. Becker (1996), S. 122; Die Unschärfe der Abgrenzung sozialer Praktiken und Institutionen wird auch in einem Zitat Giddens' an anderer Stelle deutlich: „Institutions by definition are the more enduring features of social life.“ Giddens (1984), S. 24.

Systems eine bestimmte Praktik ausübt, tragen diese Akteure dadurch zur Reproduktion des sozialen Systems als Ganzes bei.<sup>504</sup>

Die Konzeption sozialer Praktiken auf Basis überindividueller Wissensbestände verdeutlicht die Ermöglichung von Kontinuität sozialer Systeme über raumzeitliche Distanzen hinweg.<sup>505</sup> Die Kontinuität sozialer Systeme über die Lebensdauer einzelner Akteure hinaus, gedacht als Fortführung des institutionalisierten Handelns nach Hinzutreten oder Ausscheiden einzelner Individuen, wird damit erklärbar.

Giddens bildet die Interdependenz des Handelns von Einzelakteuren oder Gruppen mit Hilfe des Begriffs der Integration sozialer Systeme ab. Integration meint in diesem Zusammenhang die Reziprozität, die Gegen- oder Wechselseitigkeit, die Aufeinanderbezogenheit der sozialen Praktiken von Akteuren oder Kollektiven, durch welche das soziale System in der Interaktion reproduziert wird. Die sozialen Praktiken wirken hier als *regularised ties* sozialer Systeme. Der Grad der Integration der sozialen Praktiken wird von Giddens als Systemhaftigkeit (*systemness*) bezeichnet.<sup>506</sup>

Integration sollte nicht im Sinne von innerem Zusammenhalt des Systems, Konsens oder Ordnung verstanden werden.<sup>507</sup> Selbst bei losen Kopplungen der Elemente innerhalb des Systems kann ein hoher Grad an Integration durch einen hohen Grad an Reziprozität der sozialen Praktiken vorhanden sein. Auch können Konflikte innerhalb eines sozialen Systems bei einem hohen Grad an Integration auftreten. Ebenso können trotz hohen Integrationsgrades relativ ungeordnete Muster sozialer Praktiken vorhanden sein. Das Nichtvorhandensein oder das Auflösen der stabilen Ordnung aufeinander bezogener sozialer Praktiken bedeutet die Desintegration des sozialen Systems, das durch eben diese sozialen Praktiken konstituiert und reproduziert wurde.<sup>508</sup>

Auch für die Systemabgrenzung spielt der Integrationsgrad eine Rolle. Mit der Stärke der wechselseitigen Aufeinanderbezogenheit der sozialen Praktiken

---

<sup>504</sup> In Anlehnung an Cappallo (2005), S. 202.

<sup>505</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 4, 25, Cappallo (2005), S. 88.

<sup>506</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 76., Giddens (1984), S. 27.

<sup>507</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 76, Cohen (1989), S. 94.

<sup>508</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 94, dazu auch Becker (1996), S. 122 f.

wächst die Trennschärfe zu angrenzenden sozialen Systemen, und es erhöht sich somit die Bestimmbarkeit der Systemgrenzen.<sup>509</sup>

Integration wird von Giddens weiter differenziert in soziale Integration (*social integration*) und Systemintegration (*system integration*). Soziale Integration steht für Kontexte, in denen Akteure oder Kollektive von Angesicht zu Angesicht, somit in physischem Gegenübersein, miteinander interagieren. Giddens verwendet hierfür auch den Begriff der *co-presence* der Handelnden. Systemintegration hingegen meint die Reziprozität sozialer Praktiken unter physischer Abwesenheit oder Getrenntheit der Handelnden in räumlicher und bzw. oder zeitlicher Dimension. Systemintegration bezeichnet somit eine weniger direkte Interaktion mit erweiterter raum-zeitlicher Ausdehnung.<sup>510</sup>

Cohen (1989) führt hierzu weiter aus, dass die in vielen sozialen Systemen moderner Gesellschaften auffindbare und als normal empfundene große raum-zeitliche Distanziertheit in der sozialen Interaktion bis vor einigen Jahrhunderten alles andere als selbstverständlich bzw. in vielen Fällen gar undenkbar war. Interaktion und Kommunikation fanden in der Regel durch Übermittlungs- und Austauschmechanismen statt, die eng an menschliche Akteure und damit an *co-presence* gebunden waren. Schriftliche Kommunikation stellte einen ersten Schritt zu größerer raum-zeitlicher Distanziertheit und damit verstärkter Systemintegration dar, jedoch war auch diese Form der Kommunikation zunächst an die Mobilität menschlicher Akteure gebunden. Erst die Trennung von physischem Transport und Kommunikation durch die Erfindung elektrischer Signalübertragung leistete der Systemintegration im Vergleich zur sozialen Integration entscheidenden Vorschub.<sup>511</sup> Die Komponente der Systemintegration spielt heute eine wichtige Rolle für das Verständnis der Konstitution und der Reproduktion sozialer Systeme über die direkte zwischenmenschliche Interaktion hinaus.

#### **2.2.4. Systemreproduktion**

Soziale Systeme wurden als Muster oder Bündel reproduzierter sozialer Praktiken mit Kontinuität über raum-zeitliche Distanzen hinweg charakterisiert. Systemreproduktion ist gleichbedeutend mit der Reproduktion sozialer Praktiken.

---

<sup>509</sup> Vgl. Becker (1996), S. 123 f., dazu auch Cohen (1989), S. 125, der von einer Erhöhung der Porosität der Systemgrenzen bei Verringerung des Integrationsgrades spricht.

<sup>510</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 28.

<sup>511</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 101-103, der hierzu auch Giddens (1984), S. 123 zitiert.

Sie ist nicht im System selbst in der Form angelegt, dass das System durch irgendwie geartete Systemkräfte die Organisation der Handelnden aktiviert oder reproduziert. Sie stellt ferner keinen Automatismus dar. Die Reproduktion sozialer Systeme erfolgt allein durch die Akteure des Systems selbst.<sup>512</sup>

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der strukturationstheoretischen Perspektive der Systemreproduktion ist, dass soziale Systeme selbst keine kollektive Intentionalität oder Rationalität beinhalten. Die Struktureigenschaften des Systems mögen ein bestimmtes Handeln individueller Akteure fördern (im Sinne von „am ehesten ermöglichen“) und bündeln, so dass der Anschein eines gleichgerichteten oder kollektiven Handelns hervorgerufen werden kann. Wesentlich bleibt jedoch stets das Handeln des einzelnen, mit Wissen und Handlungsmacht ausgestatteten Akteurs, der durch seinen Beitrag zu der Reproduktion bestimmter sozialer Praktiken das System erhält. Kollektives Handeln wird in der Strukturationstheorie letztlich aufgelöst in das soziale Handeln individueller Akteure.<sup>513</sup>

Die Reproduktion sozialer Systeme lässt sich in Form von Reproduktionskreisläufen (*reproduction circuits*) ablaufend vorstellen. Cohen definiert den Begriff des Reproduktionskreislaufs als „cycle of routinised activities and consequences which are reproduced across time-space“.<sup>514</sup> Die Konsequenzen routinisierten Handelns bilden wiederum die Ausgangsbasis für einen anschließenden Zyklus des Handelns.

Reproduktion sozialer Systeme darf nicht generell gleichgesetzt werden mit gleichartiger oder unveränderter Reproduktion. Vielmehr können in der Reproduktion Veränderungen auftreten, die sich als Veränderungen der das System konstituierenden sozialen Praktiken äußern.

Ein soziales System als Ganzes kann als Reproduktionskreislauf angesehen werden. Komplexere soziale Systeme können in differenzierter Betrachtungsweise als aus einem Set einzelner Reproduktionskreisläufe bestehend aufgefasst werden. Die Stellen bzw. Bereiche der Verbindung, Kreuzung oder Überlappung werden durch soziale Praktiken realisiert, die zwei oder mehreren betreffenden Reproduktionskreisläufen gemein sind.<sup>515</sup>

---

<sup>512</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 123.

<sup>513</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 220f., Cohen (1989), S. 123 f.

<sup>514</sup> Cohen (1989), S. 124.

<sup>515</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 125 f.

Ein Beispiel für eine solche Hierarchie und Interdependenz von Reproduktionskreisläufen ist das soziale System Markt, innerhalb dessen verschiedene Unternehmen, aufgefasst als Reproduktionskreisläufe sozialer Praktiken, in Wettbewerbssituation miteinander stehen. Die Konsequenzen des Handelns von Akteuren eines bestimmten Unternehmens stellen gleichzeitig die Ausgangsbedingungen für einen weiteren Reproduktionszyklus dieses Unternehmens dar, etwa ein bei den Kunden rege Nachfrage findender Produktmix oder ein damit verbundener finanzieller Erfolg. Sie beeinflussen ebenso das Handeln im Reproduktionskreislauf eines konkurrierenden Unternehmens, beispielsweise in Form der Abschwächung bisheriger Marktmacht. Die Unternehmen als Reproduktionskreisläufe können weiter in wiederum als Reproduktionskreisläufe aufzufassende Organisationseinheiten, Abteilungen oder Arbeitsgruppen heruntergebrochen werden.

Die Systemreproduktion in Reproduktionskreisläufen kann nach Giddens auf zwei verschiedene Arten erfolgen: durch homöostatische (selbstregulierende) Kausalschleifen (*homeostatic causal loops*) und reflexive Selbstregulation (*reflexive self-regulation*). Der Unterschied zwischen beiden Mechanismen besteht im Vorhandensein von Reflexivität bei der Systemreproduktion.<sup>516</sup>

Homöostatische, selbstregulierende Kausalschleifen stellen die nicht reflexive Form der Systemreproduktion dar.<sup>517</sup> Innerhalb solcher Kausalschleifen lösen das Handeln und die Ergebnisse des Handelns von Akteuren eine Kette weiteren Handelns aus oder sie beeinflussen dieses anschließende Handeln. Die Sequenz des Folgehandelns oder deren Ergebnisse wirken wiederum zurück auf das ursprüngliche Handeln, mit dem die Schleife begann. Die Folgen des Handelns der Akteure sind nicht intendiert.<sup>518</sup> Die Akteure des sozialen Systems unternehmen keine Versuche, bewusst und zielgerichtet auf die Reproduktion der sozialen Praktiken einzuwirken. Ihr Handeln ist durch das routinisierte Verfolgen der Prozeduren ihres alltäglichen Lebens geprägt. Die nicht intendierten Handlungsfolgen des routinisierten Handelns wirken wiederum als Handlungsbedingungen für das weitere Handeln.<sup>519</sup>

---

<sup>516</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 27 f.

<sup>517</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 78.

<sup>518</sup> Für eine detailliertere Diskussion des Begriffs der Intentionalität siehe unten im Rahmen der Diskussion von Handlungssteuerung.

<sup>519</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 132 f.

Im Hinblick auf die nicht intendierten Handlungsfolgen bedeutet dies nicht automatisch, dass die Akteure keine Kenntnis von ihnen hätten oder haben dürften. Akteure können sich wohl bewusst sein, dass ihr Handeln bestimmte Konsequenzen für die Reproduktion des sozialen Systems besitzt, ohne jedoch diese Konsequenzen zu beabsichtigen bzw. sie intentional herbeizuführen. Nicht intendierte Handlungsfolgen können somit auch solche Konsequenzen des Handelns sein, denen die Akteure gleichgültig gegenüberstehen.<sup>520</sup> Somit ist die Reproduktion sozialer Systeme durch nicht reflexive Systemreproduktion insgesamt eine nicht intendierte Folge des Handelns.<sup>521</sup>

Als Beispiel für die Systemreproduktion durch homöostatische Kausalschleifen führt Giddens den Armutskreislauf an. Materieller Mangel führt danach zu schlechter schulischer Bildung, die wiederum Beschäftigung auf unterem Niveau nach sich zieht. Eine solche mündet ihrerseits wiederum in materiellem Mangel, womit sich der Kreis schließt.<sup>522</sup>

Das Erkennen der Funktionsweise der Systemreproduktion und ein bewusstes, gerichtetes Eingreifen durch zumindest einen Teil der Akteure des sozialen Systems stellen den Übergang zu einer reflexiven Systemreproduktion in Form der reflexiven Selbstregulation (*reflexive self-regulation*) dar.<sup>523</sup>

„In many contexts of social life there occur processes of selective ‘information filtering’ whereby strategically placed actors seek reflexively to regulate the overall conditions of system reproduction either to keep things as they are or to change them.”<sup>524</sup>

Im angeführten Beispiel könnten die für Bildung verantwortlichen staatlichen Stellen versuchen, Kinder aus niedrigeren sozialen Schichten einer besseren schulischen Bildung zuzuführen und ihnen damit besser bezahlte Beschäftigung zugänglich zu machen. Reflexive Systemreproduktion eröffnet somit die Möglichkeit gesteuerter Veränderung des Systems durch die Akteure.<sup>525</sup>

---

<sup>520</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 135.

<sup>521</sup> Vgl. Becker (1996), S. 127.

<sup>522</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 79.

<sup>523</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 28.

<sup>524</sup> Giddens (1984), S. 27 f.

<sup>525</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 79.

Reflexive Systemreproduktion ist durch das Abzielen auf intendierte Handlungsfolgen gekennzeichnet.<sup>526</sup> Damit ist noch keine Aussage darüber getroffen, in welchem Ausmaß sich das intentionale Handeln in intendierten Handlungsfolgen niederschlägt, d.h. welchen Erfolg das jeweilige Handeln aus Sicht des intentional agierenden Akteurs tatsächlich hat. Aufgrund der komplexen Zusammenhänge in realen sozialen Systemen wird es in den meisten Fällen zum Auftreten nicht intendierter Konsequenzen kommen. Zwischen Zielerreichungsabsicht und Realisierung intendierter Konsequenzen dürfte es nur in Sonderfällen nicht zu einer Abweichung hinsichtlich Umfang und Qualität kommen. Dies stellt jedoch die grundsätzliche Möglichkeit des Erzielens intendierter Konsequenzen nicht in Abrede. Entscheidend für die reflexive Systemreproduktion ist die Absicht der Akteure, intendierte Konsequenzen herbeizuführen.<sup>527</sup>

Für die reflexive Systemreproduktion genügt es, wie bereits angedeutet, wenn ein Teil der Akteure über Wissen über die beschriebenen Mechanismen verfügt und anwendet. Bereits dadurch können Veränderungen des Systems angestoßen und der Versuch unternommen werden, die Reproduktion zu steuern, oder es kann versucht werden, das System bewusst in einem bestimmten Zustand zu halten. Dies schließt ein, dass diese Akteure eine Vorstellung über mögliche Auswirkungen ihres Handelns besitzen und diese Auswirkungen in ihrem Handeln berücksichtigen.<sup>528</sup> Für den jeweils anderen Teil der Akteure bedeutet dies umgekehrt, dass sie zwar Teil eines sozialen Systems sein können, welches sie durch ihr Handeln mit konstituieren und reproduzieren, ihnen jedoch das Wissen über Mechanismen der Systemreproduktion oder auch nur die Absicht der Herbeiführung bestimmter Handlungsfolgen fehlt.

Die Trennung reflexiver und nicht reflexiver Systemreproduktion ist analytischer Natur und dient dem Zweck, eine ausreichende konzeptionelle Klarheit zu erzielen. Die Praxis ist gekennzeichnet durch das hybride Auftreten beider Formen, bei dem der Grad der reflexiven Ausgestaltung veränderlich ist.<sup>529</sup> Die Reproduktion sozialer Systeme wird von den Akteuren stets in einer Mischung aus routiniertem und reflexiv beeinflusstem Handeln vollzogen. Wird bei der Betrachtung realer sozialer Systeme von reflexiver Systemreproduktion gesprochen, so sollte

---

<sup>526</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 131.

<sup>527</sup> Vgl. Becker (1996), S. 178f.

<sup>528</sup> Vgl. Becker (1996), S. 127.

<sup>529</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 130, Windeler (2001), S. 220.

dies nicht mit umfassender Plan- und Steuerbarkeit gleichgesetzt werden. Akteure in sozialen Systemen sehen sich trotz ihres intentionalen Handelns, das auf die Realisierung intendierter Konsequenzen abzielt, mit der einschränkenden Wirkung unerkannter Handlungsbedingungen und dem Auftreten nicht intendierter Konsequenzen konfrontiert.<sup>530</sup>

### 2.2.5. Modalitäten

Giddens bedient sich eines analytischen Kniffs, um die Einheit von Handeln und Struktur in seiner Theorie abzubilden. Er führt das Konzept der Modalitäten (*modalities*) ein, gedacht als eine zusätzliche Ebene zwischen der Strukturebene und der Ebene des Handels. Die Modalitäten vermitteln Struktur und Handeln analytisch miteinander. Sie stellen die „coupling elements“<sup>531</sup> zwischen beiden Komponenten dar, oder anders ausgedrückt: Auf der analytischen Ebene der Modalitäten stoßen Struktur und Handeln aufeinander (siehe Abbildung 17).<sup>532</sup>

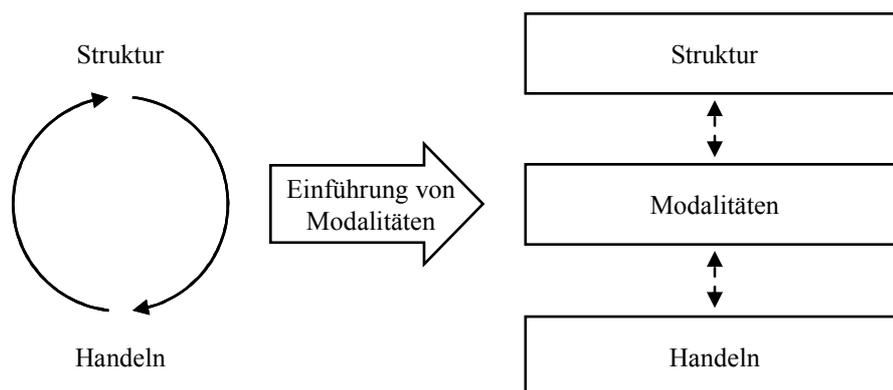


Abbildung 17: Vermittlung zwischen Struktur und Handeln durch Modalitäten

Es ist jedoch hervorzuheben, dass die verschiedenen Ebenen lediglich analytisch voneinander trennbar sind.<sup>533</sup> Durch den zentralen Gedanken der Dualität von Struktur soll ja gerade die Einheit von Struktur und Handeln hergestellt werden. Das zusätzlich eingeführte Konzept der Modalitäten soll diese Einheit analytisch ermöglichen. So ließe sich treffender formulieren: Auf der Ebene der Modalitäten fallen Struktur und Handeln in eins.

<sup>530</sup> Vgl. Windeler (2001), S. 221 f.

<sup>531</sup> Giddens (1979), S. 81.

<sup>532</sup> Vgl. Kießling (1988), S. 160.

<sup>533</sup> Vgl. Duschek (2002), S. 278, Becker (2001), S. 99, 138.

Es wurde bereits betont, dass sich Akteure in ihrem und für ihr soziales Handeln stets auf Struktur (d.h. auf Regeln und Ressourcen) beziehen. Im Rahmen der Diskussion des strukturationstheoretischen Regelbegriffes wurde ferner dargestellt, dass sich Regeln durch Kontextlosigkeit bzw. durch eine charakteristische Leere auszeichnen, die situativ in der konkreten Anwendung von den Akteuren gefüllt werden muss. Dies gilt auch für Ressourcen. Auch sie sind zunächst auf charakteristische Weise „leer“ im Sinne einer potenziellen Anwendbarkeit für eine bestimmte Breite von Verwendungsbereichen.<sup>534</sup>

Modalitäten können nunmehr als solche situativ durch die Akteure angewendeten oder konkretisierten Regeln und Ressourcen gedeutet werden. Akteure machen Regeln und Ressourcen durch ihre Bezugnahme auf sie in spezifischen Handlungssituationen zu Modalitäten ihres Handelns. Auf diese Weise vermitteln sie Struktur und Handeln miteinander. Anders ausgedrückt bringen Akteure Regeln und Ressourcen in Form von Modalitäten in und für ihr Handeln ein. Die im Handeln angewandten Modalitäten sind der Strukturebene entlehnt, die im Handeln gleichzeitig reproduziert wird.<sup>535</sup>

Giddens stellt heraus, dass die Modalitäten als die Wissensbestände der Akteure in Bezug auf Regeln und Ressourcen zu betrachten sind, die sie in ihrem Handeln in Anwendung bringen.<sup>536</sup> Die Modalitäten setzen die „knowledgeable capacities of agents to structural features“<sup>537</sup> in Verbindung. Die Modalitäten repräsentieren damit die virtuellen Regeln und Ressourcen im Handeln, oder auch: Die virtuell existierenden Strukturen treten in Form der Modalitäten im Handeln zum Vorschein.<sup>538</sup>

### **2.2.6. Dimensionen der Dualität von Struktur**

Entsprechend der Differenzierung des Strukturbegriffs in Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen der Herrschaft nimmt Giddens auch eine Unterteilung der Ebene der Modalitäten und der Ebene des Handelns bzw. der

---

<sup>534</sup> Vgl. Ortmann/Sydow (2001b), S. 440.

<sup>535</sup> Vgl. Ortmann/Sydow et al. (2000), S. 320, Becker (2001), S. 98f., Duschek (2001b), S. 80f., Duschek (2002), S. 278f.

<sup>536</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 81.

<sup>537</sup> Giddens (1984), S. 28.

<sup>538</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 87.

Interaktion vor. In der folgenden Abbildung 18 sind die Dimensionen der Dualität von Struktur im Überblick dargestellt.<sup>539</sup>

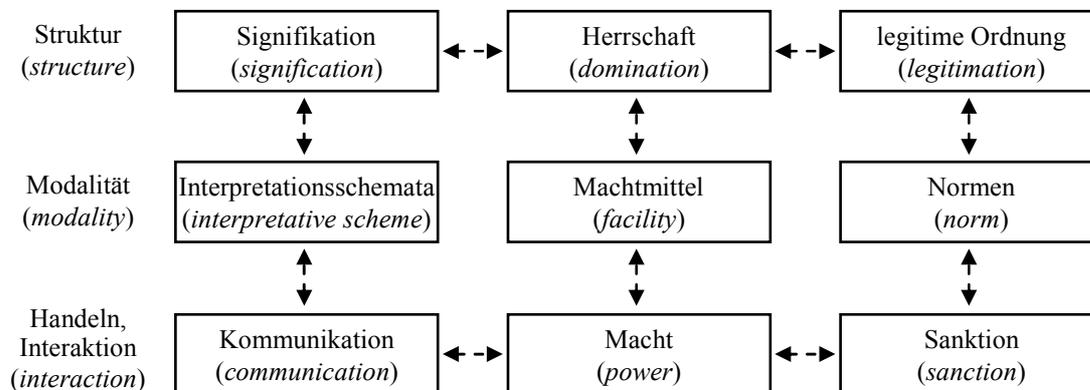


Abbildung 18: Dimensionen der Dualität von Struktur<sup>540</sup>

Soziale Interaktion ist geprägt durch die Komponenten Kommunikation (*communication*), Macht (*power*) und Sanktion (*sanction*). Modalitäten als vermittelnde Elemente werden entsprechend differenziert in Interpretationsschemata (*interpretative schemes*), Machtmittel (*facilities*) und Normen (*norms*). Alle Dimensionen der Dualität von Struktur sind in unterschiedlicher Gewichtung stets gleichzeitig in sozialen Praktiken repräsentiert, da Interaktion nur durch das Zusammenwirken aller Komponenten funktioniert. Die Trennung der Dimensionen in der Darstellung ist rein analytischer Natur, was Giddens deutlich herausstellt:

„The communication of meaning in interaction does not take place separately from the operation of relational power, nor outside the context of normative sanctions. All social practices involve these three elements. ... [In Bezug auf Regeln und Ressourcen bedeutet dies:] no social practice expresses, or can be expressed in terms of, a single rule or type of resource. Rather, practices are situated within intersecting sets of rules and resources [ohne Fußnoten]“.<sup>541</sup>

<sup>539</sup> Trotz der oben vorgestellten ausdrücklichen Differenzierung des Ressourcenbegriffs in allokativen und autoritativen Ressourcen nimmt Giddens in seiner grundsätzlichen Darstellung der Dimensionen der Dualität von Struktur zunächst keinen Bezug auf diese Unterteilung. Die Strukturkomponente der (Ressourcen der) Herrschaft sollte nichtsdestotrotz stets in beide Komponenten differenziert gedacht werden.

<sup>540</sup> Quelle: Giddens (1984), S. 29, übersetzt und leicht modifiziert.

<sup>541</sup> Giddens (1979), S. 81f.

Die Differenzierung zwischen den verschiedenen Typen von Regeln und Ressourcen kann - zusätzlich zu ihrem ohnehin lediglich analytischen Zweck - oftmals nicht trennscharf vorgenommen werden. Ortmann/Windeler et al. (1990) führen beispielhaft die autoritativen Ressourcen an: Eine klare Trennung von allokativen Ressourcen sowie Regeln der Signifikation und Legitimation dürfte schwerfallen, da autoritative Ressourcen, wie sie die „Organisation von Raum und Zeit, die Koordination vieler Menschen einschließlich des dazu nötigen administrativen Instrumentariums und die Verteilung ihrer Lebenschancen“<sup>542</sup> erfordern, zum erheblichen Teil auf allokativen Ressourcen sowie Regeln der Signifikation und der Legitimation basieren.<sup>543</sup> Im Folgenden soll die Verflechtung der einzelnen Dimensionen näher betrachtet werden.

Kommunikation wird von Giddens als integraler Bestandteil sozialer Interaktion angesehen. Interaktion erfolgt wesentlich in Form kommunikativer Begegnungen (*communicative encounters*).<sup>544</sup> Der Sinn oder die Bedeutung von Dingen oder von Handeln erschließt sich in dieser Perspektive nicht aus den Dingen oder aus dem Handeln selbst, sondern aus deren kommunikativer Übermittlung.<sup>545</sup>

Damit Akteure sinnvoll miteinander kommunizieren können, greifen sie auf gemeinsam geteilte Wissensbestände zurück. Die Interpretationsschemata (als Modalitäten) repräsentieren diese gemeinsamen Wissensbestände im Handeln.<sup>546</sup> Bestimmte Weltanschauungen, kognitive Ordnungen oder Stereotypen zählen beispielsweise dazu. Bei Interpretationsschemata handelt es sich allgemein um typisierte Deutungsmuster, die in der Interaktion aufgerufen werden. Auf Basis dieser Interpretationsmuster deuten Akteure Sinn in die Äußerungen und das Tun anderer Akteure sowie in die von diesen produzierten kulturellen Objekte.<sup>547</sup> Genau genommen müsste zusätzlich zu Interpretationsschemata die Rede von Ausdrucksschemata sein, anhand derer die Akteure in der Kommunikation auch Sinn setzen.<sup>548</sup> Akteure beziehen sich in der Kommunikation auf Deutungs- und Ausdrucksschemata und reproduzieren dadurch rekursiv die Signifikationsordnung, die sie repräsentieren.

---

<sup>542</sup> Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 24.

<sup>543</sup> Vgl. Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 24.

<sup>544</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 83.

<sup>545</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 307.

<sup>546</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 83.

<sup>547</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 307 f.

<sup>548</sup> Vgl. Duschek (2002), S. 304.

Analog zur Kommunikation, die mit den Regeln der Signifikation und Interpretationsschemata als Modalitäten korrespondiert, kann die Interpretation der Sanktion sozialer Praktiken in der Interaktion auf Basis der Regeln der Legitimation (oder der legitimen Ordnung) und Normen als Modalitäten vorgenommen werden. Soziales Handeln hat bestimmten Prinzipien und Ansprüchen zu genügen, um Akzeptanz zu finden.<sup>549</sup> Akteure sanktionieren das Handeln ihrer Interaktionspartner. Dies kann in Form positiver oder negativer Sanktion erfolgen. Die Sanktion ist eng mit Rechtfertigung und Anerkennung des Handelns verbunden. Akteure rechtfertigen ihr Handeln bzw. anerkennen oder sanktionieren das Handeln Anderer vor dem Hintergrund sozialer Normen. Diese Normen umfassen Moralvorstellungen ebenso wie Auffassungen von sozialen Rechten und Pflichten.<sup>550</sup> Sie verkörpern als Modalitäten die virtuelle legitime Ordnung. Indem sich Akteure in der Interaktion auf die Normen beziehen, reproduzieren sie diese Modalitäten rekursiv, ebenso wie die legitime Ordnung, die diese verkörpern.

Anhand der Sanktion sozialen Handelns ist die enge Verflechtung der einzelnen Dimensionen der Dualität von Struktur deutlich zu erkennen. Sanktion bedeutet oftmals das Eingreifen in die Belange anderer Akteure.<sup>551</sup> Eingreifen stellt die Ausübung von Macht über andere Akteure in der Interaktion dar. Dazu bedarf es jedoch einer bestimmten Machtposition. Mit Hilfe von Machtmitteln als Modalitäten wird diese Machtposition im Handeln hergestellt. Dies erfolgt vor dem Hintergrund der Herrschaftsordnung, verstanden als Kombination autoritativer und allokativer Ressourcen, also dem Vermögen, Herrschaft über Menschen, materielle Dinge sowie immaterielle Dinge auszuüben. Im Falle autoritativer Ressourcen kommen politisch-administrative Machtmittel zum Einsatz. Ökonomisch-technische Machtmittel repräsentieren allokativer Ressourcen.<sup>552</sup> Durch die Anwendung dieser Machtmittel in der Interaktion reproduzieren die Akteure gleichzeitig rekursiv die Herrschaftsstruktur.

Es soll noch einmal betont werden, dass die horizontale Unterteilung der Strukturdimensionen, wie sie in Abbildung 18 dargestellt wurde, lediglich aus analytischen Zwecken erfolgt. Die unterschiedenen Typen von Regeln und Ressourcen treten in der sozialen Interaktion stets im Verbund miteinander auf. Soziale Prak-

---

<sup>549</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 308.

<sup>550</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 86, 270 f., Referenz 63, Giddens (1984), S. 30.

<sup>551</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 308.

<sup>552</sup> Vgl. Becker (1996), S. 139, modifiziert mit Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 30.

tiken sind nie durch ausschließlich einen bestimmten Typ von Regeln oder Ressourcen bestimmt oder bestimmbar. Interaktion ist immer durch miteinander verflochtene sinnstiftende, normative und machtbezogene Elemente gekennzeichnet. In der Interaktion beziehen sich Akteure stets gleichzeitig auf Strukturmerkmale der Signifikation, der Legitimation und der Herrschaft.<sup>553</sup>

Die Herausstellung der lediglich analytischen Trennbarkeit der Strukturdimensionen lässt eine Modifikation der Giddensschen Präsentation der Modalitäten sinnvoll erscheinen.<sup>554</sup> Da die Dimensionen Signifikation, Herrschaft und Legitimation nur analytisch trennbar sind, muss die bislang erfolgte Zuordnung einer einzelnen Art von Modalitäten zu jeweils einer bestimmten Strukturdimension ebenfalls hinterfragt werden. In Abbildung 18 wurde diese ausschließliche Zuordnung durch die Pfeilverbindung eines Modalitätentyps mit lediglich der jeweils darüber liegenden Strukturdimension und der darunter befindlichen Dimension des Handelns dargestellt. Für die Reproduktion einer Strukturdimension beziehen sich die Akteure jedoch auf die verschiedenen Typen von Modalitäten gleichzeitig.

So wird etwa die Reproduktion der Herrschaftsordnung durch die Bezugnahme der Akteure auf Machtmittel zusätzlich geprägt durch die Einbeziehung von Interpretationsmustern und sozialen Normen. Die Reproduktion von Mustern der Sinnkonstitution und von Normen ist wiederum durch ein bestimmtes Maß an Durchsetzungsfähigkeit der Akteure auf der Basis des Einsatzes von Machtmitteln gekennzeichnet. Reproduktion findet somit nicht ausschließlich innerhalb einer Dimension statt. Vielmehr wirken die ohnehin nur analytisch trennbaren Komponenten stabilisierend oder destabilisierend aufeinander zurück. Soziale Interaktion ist somit nicht nur durch ein stets gleichzeitiges Vorhandensein von parallel ablaufenden Reproduktionsvorgängen innerhalb der Strukturdimensionen gekennzeichnet. Die Akteure beziehen sich in ihrem Handeln gleichzeitig auf Interpretationsschemata, Normen sowie Machtmittel, die in einem horizontal rekursiven Verhältnis zueinander stehen, und reproduzieren dadurch in der Gesamtwirkung der Modalitäten die soziale Ordnung. Die Modalitäten sind somit prinzipiell allen Dimensionen von Struktur und Handeln zuzuordnen.

---

<sup>553</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 82, Giddens (1984), S. 28 f.

<sup>554</sup> Vgl. zur folgenden Diskussion der Modifikation der Darstellung sowie zur lediglich analytischen Trennbarkeit der Dimensionen Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 24-28, Ortmann (1995), S. 59-61, Becker (1996), S. 138-142, Ortmann/Sydow et al. (2000), S. 324.

Wendet man darüber hinaus die Erkenntnis der Dualität von Struktur konsequent an, dass Struktur und Handeln lediglich die zwei Seiten derselben Medaille darstellen, welche in Form der analytischen Ebene der Modalitäten in eins fallen, so kann auch hier die vertikale Unterteilung der grafischen Darstellung in die drei Ebenen Struktur, Modalitäten und Handeln bzw. Interaktion aufgelöst werden. Ihre Unterscheidung ist analytischer Natur.<sup>555</sup>

Diesen Erkenntnissen soll zusammenfassend durch die Modifikation der obigen Darstellung der Dualität von Struktur in der folgenden Abbildung 19 Rechnung getragen werden. Das Zusammenwirken der einzelnen Komponenten soll darin durch deren lockere Abgrenzung mittels durchbrochener Linien deutlicher zum Ausdruck gebracht werden.

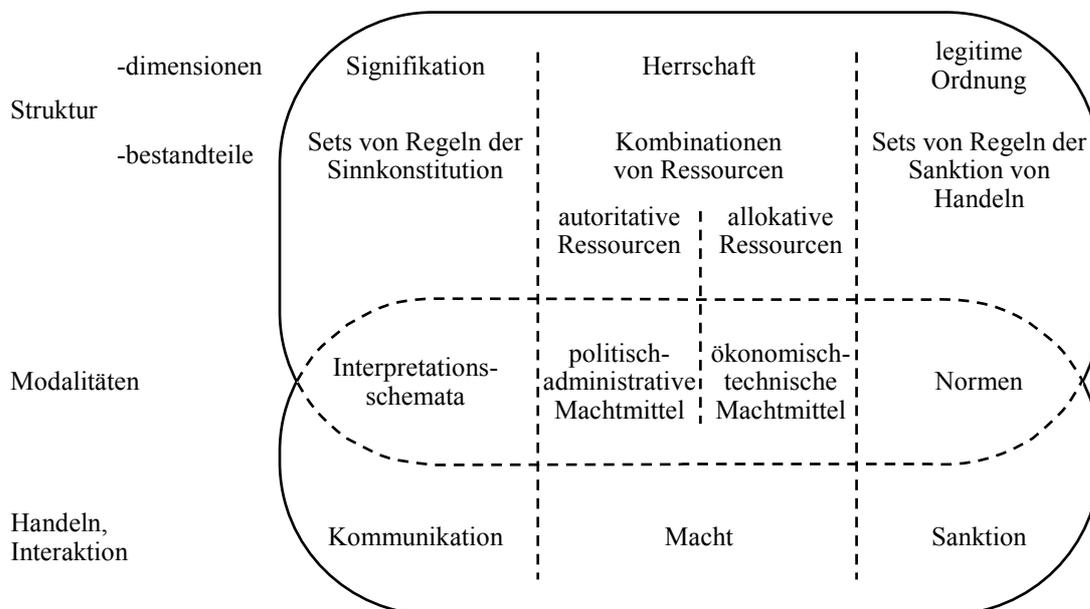


Abbildung 19: Dimensionen der Dualität von Struktur (modifiziert und erweitert)<sup>556</sup>

### 2.2.7. Handeln

Handeln stellt, wie gezeigt, eine der beiden Seiten der Medaille im Hinblick auf die Dualität von Struktur dar. Zu analytischen Zwecken wurde Handeln unterteilt in die Komponenten Kommunikation, Machtausübung und Sanktion. Der Begriff des Handelns soll im Folgenden weiter präzisiert werden.

<sup>555</sup> Siehe dazu auch die Darstellung bei Duschek (2002), S. 316.

<sup>556</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker (1996), S. 139 (der sich auf Ortman/Windeler et al. (1990), S. 25 bezieht) und Duschek (2002), S. 316.

Aus strukturationstheoretischer Perspektive stellt Handeln nicht einfach die Aneinanderreihung einzelner diskreter Handlungen dar. Vielmehr entwirft Giddens soziales Handeln als ein prozessuales Konzept. Handeln wird danach verstanden als ein fortwährender Strom von Aktivitäten, „a continuous flow of conduct“,<sup>557</sup> der analog zu den Prozessen des Wahrnehmens, des Erkennens und Verstehens abläuft.<sup>558</sup> Einzelne Handlungen werden aus dem fortwährenden Strom von Aktivitäten erst herausgelöst und betrachtbar, indem einzeln auf sie reflektiert wird, oder wie Giddens es ausdrückt, einzelne Handlungen „are constituted only by a discursive moment of attention“.<sup>559</sup> Die Akteure werden einzelner Handlungen somit erst gewahr, wenn sie bewusst auf einen Teilbereich im Strom des Handelns zurückblicken oder sie sich im Augenblick des Handelns diesen bestimmten Abschnitt bewusst vergegenwärtigen.

Handeln ist eng verbunden mit einem Machtaspekt. Giddens betont, dass Handeln auch immer bedeutet, dass der Akteur zu jedem Zeitpunkt auch anders gekonnt hätte. Dies meint er im positiven Sinn, als Versuch in den Lauf der Welt einzugreifen, wie auch im negativen Sinn, als absichtsvolles Unterlassen.<sup>560</sup>

„The individual could, at any phase in a given sequence of conduct, have acted differently. Whatever happened would not have happened if that individual had not intervened.“<sup>561</sup>

Handeln beinhaltet somit auch immer die Fähigkeit der Beeinflussung des Ablaufs des Geschehens. Giddens spricht hier von Handlungs- bzw. Transformationsfähigkeit (*capability* bzw. *capacity*) oder eben von Handlungsmacht des Akteurs. Selbst wenn in der sozialen Interaktion die Machtverteilung zwischen Akteuren extrem asymmetrisch ist, so bleibt das Machtverhältnis dennoch ein beidseitiges, d.h. kein Akteur ist vollständig ohne Macht. Dabei ist das Machtverhältnis zwischen Akteuren geprägt durch die gleichzeitige Wirkung von Autonomie und Abhängigkeit, bei der die Wirkung stets jeweils in beide Richtungen erfolgt, mithin von einem Akteur zum anderen aber eben auch umgekehrt. Giddens nennt dies *dialectic of control*. Die Machtposition des Stärkeren nicht anzuerkennen ist danach bereits ein Zeichen von Handlungsmacht. Die finale und

---

<sup>557</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 55.

<sup>558</sup> Vgl. Kaspersen (2000), S. 36.

<sup>559</sup> Giddens (1984), S. 3.

<sup>560</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 56, Giddens (1990), S. 313.

<sup>561</sup> Giddens (1984), S. 9.

absolute Option, sich dem Machteinfluss eines anderen Akteurs zu widersetzen und eigene Handlungsmacht zu demonstrieren, stellt nach Giddens der Selbstmord dar. Eine Situation völliger Machtlosigkeit und gänzlicher Ausgeliefertheit wäre als Extremfall vorstellbar, in dem eine Person physisch völlig hilflos ist.<sup>562</sup> Spricht man den Handelnden jedoch die Handlungsmacht ab, hören sie auf, Handelnde zu sein.<sup>563</sup>

### 2.2.8. Wissensbestände sozialer Akteure

Die Handlungssteuerung und -kontrolle durch den Akteur setzen neben dem Machtaspekt bestimmte Wissensbestände voraus. Giddens zeichnet dafür das Bild eines *knowledgeable agents*.<sup>564</sup> Dieser ist ausgestattet mit einem Umfang an Wissen, auf den er sich in seinem Handeln bei der Reproduktion von Struktur bezieht. Das Wissen des Handelnden umfasst alles, was er über die Umstände seines Handelns oder das Handeln anderer Akteure weiß oder zu wissen glaubt.<sup>565</sup> Die Wissensbestände bzw. die *knowledgeability* der Akteure wird als Modell mit drei Ebenen konzipiert (siehe die folgende Abbildung 20).<sup>566</sup>

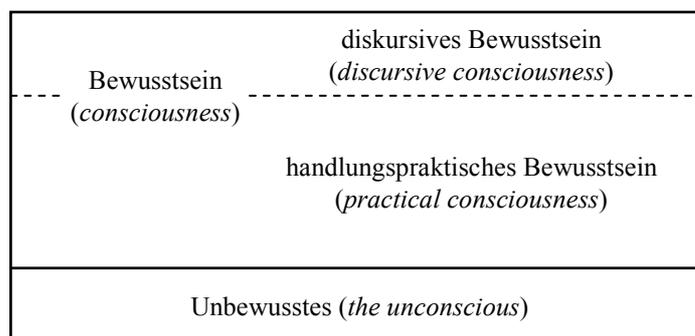


Abbildung 20: Modell der Wissensbestände<sup>567</sup>

<sup>562</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 149.

<sup>563</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 149.

<sup>564</sup> Nach Neuberger (1995), S. 290, bedeutet *knowledgeability* „soviel wie ‚Fähigkeit, Wissen anzusammeln und zu nutzen‘, Wissensbegabung, Erkenntniskraft, Erkenntnisvermögen, Einsichtsfähigkeit“. Becker (1996), S. 147, Fußnote 32, schlägt mit „Handlungskompetenz“ eine weitere treffende Übersetzung vor. Kießling (1988) nutzt den Begriff „handlungsrelevantes Wissen“.

<sup>565</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 375.

<sup>566</sup> Vgl. Giddens (1982), S. 31.

<sup>567</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker (1996), S. 152.

Die oberste Ebene der Wissensbestände stellt das diskursive Bewusstsein (*discursive consciousness*) dar. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, dass der Handelnde fähig ist, sein Handeln und dessen Umstände in Worte zu fassen, ihm reflektierend in verbaler Form Ausdruck verleihen zu können.<sup>568</sup> Vieles von dem, was Handelnde wissen, können sie jedoch nicht in Worten ausdrücken, oder sie halten es zumindest nicht permanent auf einer geistigen Ebene, die eine unmittelbare Versprachlichung zulässt, sondern auf einer eher impliziten Ebene (*tacitly*) vor. Dies stellt das so genannte handlungspraktische Bewusstsein (*practical consciousness*) dar. Der Großteil des Wissens, auf das sich soziale Akteure in den Routinen ihres täglichen Lebens beziehen und damit der wesentliche Teil, der „für die alltäglich-rekursive Reproduktion der Gesellschaft“<sup>569</sup> Relevanz besitzt, ist Teil dieses handlungspraktischen Wissens.

„What agents know about what they do, and why they do it – their knowledgeability as agents – is largely carried out in practical consciousness. Practical consciousness consists of all the things which actors know tacitly about how to ‘go on’ in the contexts of social life without being able to give them direct discursive expression [eigene Hervorhebung].“<sup>570</sup>

Die Grenze zwischen diskursivem und handlungspraktischem Bewusstsein ist jedoch nicht starr und undurchlässig. Sie kann sich in Abhängigkeit von Lernerfahrungen oder anderen Aspekten der Sozialisation der Akteure verschieben. Unterschieden werden kann lediglich zwischen dem, was gerade in Worte gefasst werden kann und dem, „what is characteristically simply done“.<sup>571</sup> Werden Akteure dazu veranlasst, können sie prinzipiell Wissen durch Reflexion von der handlungspraktischen Ebene auf die diskursive Ebene befördern. Dies geschieht beispielsweise in Situationen, in denen Akteure über ihr Handeln befragt werden oder in Krisen- bzw. Problemsituationen. Die Möglichkeit des Überführens von handlungspraktischem in diskursives Wissen ist Voraussetzung für die Fähigkeit des Akteurs, sein Handeln reflexiv zu steuern.<sup>572</sup>

Es soll hier auch noch einmal betont werden, dass ein Großteil der Wissensbestände nicht ausschließlich individueller Natur sind. Auch das *mutual knowledge*

---

<sup>568</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 374.

<sup>569</sup> Kießling (1988), S. 191.

<sup>570</sup> Giddens (1984), S. xxii f.

<sup>571</sup> Giddens (1984), S. 7, vgl. auch S. 4 und S. 49.

<sup>572</sup> Vgl. Cappallo (2005), S. 24, auch Fußnote 105 dort.

ist größtenteils Bestandteil des handlungspraktischen Wissens.<sup>573</sup> Gemeinsam geteilte Wissensbestände sind in der Praxis oftmals auf einzelne soziale Systeme oder auf bestimmte Bereiche von ihnen beschränkt. Als Beispiele können Beschränkungen in Bezug auf Kulturkreise, gesellschaftliche Schichten, Märkte, einzelne Unternehmen oder Abteilungen in Unternehmen genannt werden. Über das handlungspraktische Wissen hinaus kann das *mutual knowledge* ebenso spezifisches diskursives Wissen beinhalten.<sup>574</sup>

Beide Arten von Wissensbeständen, diskursives und handlungspraktisches Wissen, repräsentieren gemeinsam das Bewusstsein des Akteurs. Davon zu unterscheiden ist das Unbewusste. Im Unbewussten enthaltene Motive erzeugen eine Art generalisierter Motivation bei den Akteuren, Handlungsrouinen im täglichen Leben zu verfolgen. Akteure engagieren sich aufgrund der generalisierten Motivation in solchen Handlungsrouinen, weil sie damit ihr Bedürfnis nach sozialer Sicherheit und Stabilität zu befriedigen trachten. Giddens kennzeichnet daher das Unbewusste auch als „basic security system“,<sup>575</sup> das sich im Zuge frühester Kindheitsentwicklung herausgebildet hat.<sup>576</sup> Es ist „largely inaccessible to the consciousness of the actor“.<sup>577</sup> Sicherheitsbedürfnis und unbewusste Motive stellen so das Fundament für die Stabilität sozialer Rouinen dar.<sup>578</sup>

### 2.2.9. Schichtenmodell des Handelnden

In ihrem Handeln beziehen sich die sozialen Akteure auf die dargestellten Wissensbestände. Ein genaueres Bild der individuellen Handlungssteuerung entwirft Giddens mit dem Schichtenmodell des Handelnden (*stratification model of the agent*), das in der folgenden Abbildung 21 dargestellt ist.<sup>579</sup>

---

<sup>573</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 4.

<sup>574</sup> Vgl. Becker (1996), S. 148 f.

<sup>575</sup> Giddens (1976), S. 117.

<sup>576</sup> Vgl. Giddens (1976), S. 117.

<sup>577</sup> Giddens (1976), S. 117.

<sup>578</sup> Vgl. Becker (1996), S. 149 f.

<sup>579</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 56-59; Giddens (1984), S. 5-14.

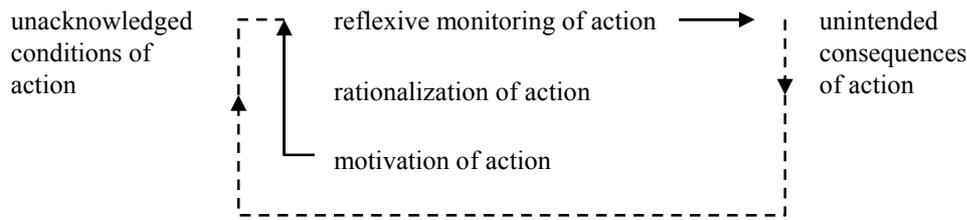


Abbildung 21: Schichtenmodell des Handelnden<sup>580</sup>

In seinem mittleren Teil stellt das Modell zunächst die Handlungssteuerung im engeren Sinn als Prozesse dar. Es differenziert zwischen den drei Ebenen des reflexiven Monitorings bzw. der reflexiven Überwachung und Steuerung (*reflexive monitoring of action*), der Rationalisierung (*rationalization of action*) sowie der Motivation des Handelns (*motivation of action*).

Handeln geschieht nicht einfach, sondern es wird gezielt überwacht und gesteuert. Der Prozess des *reflexive monitoring of action* ist fester Bestandteil des alltäglichen Handelns. Er beinhaltet die Überwachung und Steuerung des fortwährenden Stroms eigener Handlungen, der physischen wie auch sozialen Begleitumstände und Konsequenzen des Handelns, sowie des Handelns anderer Akteure.<sup>581</sup> Dies bedeutet, dass die Akteure fortlaufend mit dem Geschehen in Kontakt bleiben und sich reflektierend ein Bild über das Geschehen machen. Die Überwachung und Steuerung des Geschehens erfolgt durch das Erkennen, entwerfende Schaffen, Verstehen und Auslegen von Möglichkeiten.<sup>582</sup> Die Akteure erwarten dies gleichermaßen von anderen Akteuren. Das *reflexive monitoring of action* sollte nicht als Aneinanderreihung distinkter Momente von Aufmerksamkeit verstanden werden. In Analogie zum Handeln als fortwährender Strom von Aktivitäten sollte dieser Prozess vielmehr als kontinuierlicher Strom aufgefasst werden.<sup>583</sup>

Im Zuge der *rationalization of action* rechtfertigen und begründen die Akteure ihr eigenes Handeln. Hier finden sich die Fähigkeiten zu erklären, warum sie so handeln, wie sie handeln. Die Prozesse der reflexiven Überwachung und Steuerung und Rationalisierung des Handelns laufen zumeist in Form von Routinen auf der Ebene des handlungspraktischen Bewusstseins ab. Die begrenzte Verarbeitungskapazität menschlicher Akteure, ein diskursives Bewusstsein der kom-

<sup>580</sup> Quelle: Giddens (1984), S. 5, leicht modifiziert.

<sup>581</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 5, Cohen (1989), S. 49.

<sup>582</sup> Vgl. Windeler (2001), S. 180.

<sup>583</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 49.

plexen Prozesse des eigenen Handelns sowie des Handelns anderer Akteure gleichzeitig bereitzuhalten, spielt hierfür eine Rolle.<sup>584</sup> Die Akteure könnten jedoch meist, falls gefragt, die Gründe für ihr Handeln benennen und sie damit auf die diskursive Ebene befördern. Damit ist jedoch nicht gesagt, dass die Akteure alle Gründe diskursiv benennen könnten oder dass die benannten Gründe korrekt wären. Die Kompetenzzuweisung zu Handelnden durch andere Akteure in der sozialen Interaktion beruht jedoch im Wesentlichen auf dieser Fähigkeit, falls gefragt, die Gründe für den Großteil ihres Handelns angeben zu können.<sup>585</sup>

Die *motivation of action* besitzt im Vergleich zu den ersten beiden dargestellten Prozessen der Handlungssteuerung einen weniger direkten Bezug zum fortwährenden und aktuellen Strom des Handelns. Vieles im alltäglichen Handeln ist nicht direkt motiviert. Hier ist vielmehr das Handlungspotential angelegt oder das Spektrum für das Handeln abgesteckt. Giddens spricht davon, dass die Motive übergeordnete Pläne oder Programme umfassen, innerhalb derer die sozialen Akteure handeln. Danach befragt, könnten Akteure ihre Handlungsmotive oftmals nicht in Worte gefasst darlegen.<sup>586</sup>

Im Rahmen der Handlungssteuerung spielt die Frage nach dem Zusammenhang von Intentionalität und Handeln eine wichtige Rolle. Beides wird üblicherweise als eng miteinander verbunden betrachtet.<sup>587</sup> In der Strukturierungstheorie sind Intentionalität und Handeln konzeptionell jedoch zu unterscheiden.

Als intentional bezeichnet Giddens:

„an act which its perpetrator knows, or believes, will have a particular quality or outcome *and* where such knowledge is utilized by the author of the act to achieve this quality or outcome [eigene Hervorhebung]“.<sup>588</sup>

Intentionalität bezeichnet somit das Wissen des Akteurs, oder zumindest seinen Glauben daran, dass ein bestimmtes Handeln einen bestimmten Charakter aufweisen oder eine bestimmte Wirkung haben wird, mit dem zusätzlichen Aspekt, dass er dieses Wissen auch anwendet, um die Wirkung zu erzielen oder das Ziel zu erreichen. Intentionalität und Handeln gemein ist ihre prozessuale Konzeption,

---

<sup>584</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 49.

<sup>585</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 6.

<sup>586</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 6.

<sup>587</sup> Vgl. Becker (1996), S. 152.

<sup>588</sup> Giddens (1984), S. 10.

d.h. auch Intentionalität sollte weniger als konkreter Grund einer bestimmten Handlung angesehen werden, sondern vielmehr als inhärenter Bestandteil sozialen Handelns analog zur Konzeption des Handelns als fortwährender Strom von Aktivitäten.<sup>589</sup>

Handeln kann jedoch intentional als auch nicht intentional erfolgen, wodurch die Verbundenheit von Intentionalität und Handeln aufgehoben wird. Hierfür führt Giddens das Beispiel einer Person an, die in einem dunklen Raum das Licht einschaltet und damit einen Einbrecher vertreibt. Das Einschalten des Lichts kann als intentionaler Akt gelten. Das Aufschrecken und Vertreiben des Einbrechers können auch dieser Person zugerechnet werden, fallen aber in den Bereich des nicht intendierten Handelns. Erst wenn die Person Kenntnis von der Anwesenheit des Einbrechers gehabt hätte und sie den Einbrecher hätte vertreiben wollen, wäre von intentionalem Handeln zu sprechen.<sup>590</sup>

Handeln, intentional oder nicht intentional, zieht Konsequenzen nach sich, die nicht eingetreten wären, wenn der Akteur anders gehandelt hätte. Wie diese Konsequenzen aussehen liegt jedoch nicht zwangsläufig im Machtbereich des Handelnden.<sup>591</sup> Menschliches Handeln ist somit auch durch nicht beabsichtigte Handlungsfolgen (*unintended consequences of action*) gekennzeichnet.<sup>592</sup> Der Grund hierfür liegt in der hohen Komplexität sozialer Kontexte mit ihren vielgestaltigen Interaktionen, in denen sich menschliches Handeln abspielt. Diese Komplexität spiegelt sich auch in den unerkannten Handlungsbedingungen (*unacknowledged conditions of action*) wider, dargestellt auf der linken Seite des Schichtenmodells des Handelnden.<sup>593</sup> Akteure können nicht das gesamte Ausmaß des Handlungskontextes überblicken und die Wirkung ihres Handelns vorhersehen. Die nicht beabsichtigten Konsequenzen des Handelns können wiederum Ausgangsbedingungen für weiteres Handeln darstellen, angedeutet durch den gestrichelten Pfeil im Schichtenmodell des Handelnden.<sup>594</sup>

Am Beispiel des Sprechens der Muttersprache sollen diese Zusammenhänge wiederum verdeutlicht werden. Durch das Bemühen, die Muttersprache in der

---

<sup>589</sup> Vgl. Kaspersen (2000), S. 37.

<sup>590</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 8, 10f.

<sup>591</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 11.

<sup>592</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 5, 11f.

<sup>593</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 5.

<sup>594</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 27.

schriftlichen oder mündlichen Kommunikation korrekt zu benutzen, leistet der jeweilige Autor oder Sprecher einen Beitrag zur Reproduktion seiner Muttersprache insgesamt. Die korrekte Verwendung der Sprache ist dabei beabsichtigt. Sie entspricht der Intention, sich gegenüber Kommunikationspartnern verständlich zu machen. Nicht beabsichtigte Handlungsfolge oder auch Nebenfolge des einzelnen Individuums ist der Beitrag zur Reproduktion der Sprache als solches.<sup>595</sup>

Unerkannte Handlungsbedingungen und nicht beabsichtigte Handlungsfolgen verdeutlichen die Begrenztheit des menschlichen Bewusstseins. Das Konzept des begrenzten Wissens spielt eine wichtige Rolle in der Vermittlung der Strukturierungstheorie zwischen der objektivistischen und interpretativen Perspektive der Sozialwissenschaften. Den objektivistischen Theorieprogrammen hält Giddens die Fähigkeit des Handelnden zur Reflexion entgegen. Gegenüber der interpretativen Perspektive hält Giddens an der Beschränktheit des Wissens der Akteure fest.<sup>596</sup> In Giddens' Konzeption wirken Strukturen als unerkannte Handlungsbedingungen nicht gleichsam „hinter dem Rücken der Akteure“ und bestimmen (im Sinne von determinieren) als außerhalb der Akteure wirkende Faktoren deren Handeln, wie dies Objektivisten annehmen. Vielmehr produzieren und reproduzieren die Handelnden soziale Strukturen, die überwiegend im handlungspraktischen Bewusstsein der Akteure vorhanden sind, indem sie sich als Medium ihres Handelns auf sie beziehen. Dieses Handeln wurde bereits oben ausführlich als gesteuerter, in bestimmtem Umfang vom Bewusstsein geleiteter Prozess charakterisiert. Mithin wirken Strukturen nicht „hinter dem Rücken der Akteure“. Sie sind vielmehr im bewussten Handeln repräsentiert.<sup>597</sup>

### **2.2.10. Empirischer Zugang**

Der in der Dualität von Struktur zum Ausdruck gebrachte zentrale Gedanke der Strukturierungstheorie zieht methodologische Konsequenzen für die Anwendung der strukturierungstheoretischen Konzeptionen in der Erforschung sozialer Systeme nach sich. Kennzeichen sozialer Systeme sind das bewusste Handeln der mit Wissen ausgestatteten Akteure in Form sozialer Praktiken und ihre strukturellen Eigenschaften. Beides sind jedoch nur die beiden Seiten derselben Medaille. Die Elemente sind als Einheit zu betrachten. Um einerseits das soziale Handeln und

---

<sup>595</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 8.

<sup>596</sup> Vgl. Kießling (1988), S. 101.

<sup>597</sup> Vgl. Walgenbach (2002), S. 360.

andererseits Struktur jeweils für sich untersuchen zu können, bedient sich Giddens eines Tricks, den er Einklammern (*bracketing* bzw. *epoché*) nennt.<sup>598</sup> Während der Untersuchung des einen Phänomens wird das andere jeweils so behandelt (eingeklammert), als wenn es als gegeben vorläge. Dieses Vorgehen resultiert somit in zwei Untersuchungsperspektiven, bei denen der Fokus jeweils entweder auf dem Handeln oder auf der Strukturkomponente liegt.

In der Analyse des strategischen Handelns (*analysis of strategic conduct*) wird auf die Untersuchung der Weise, in der sich die Akteure auf die strukturellen Eigenschaften beziehen, Bedeutung gelegt. Hier wird danach gefragt, in welchem Modus die Regeln und Ressourcen in das Handeln eingehen, wie die diskursiven und handlungspraktischen Bewusstseinskomponenten das Handeln innerhalb bestimmter sozialer Kontexte steuern und wie die *dialectic of control* situationspezifisch wirksam ist. „It is to concentrate analysis upon the contextually situated activities of definite groups or actors.“<sup>599</sup> Die Bezeichnung dieses Untersuchungsansatzes als Analyse des *strategischen* Handelns soll verdeutlichen, dass es nicht um irgendein individuelles, spontanes Handeln geht, sondern vielmehr um das Handeln in Form sozialer Praktiken. Die Institutionelle Analyse (*institutional analysis*) fokussiert als zweiter Ansatz hingegen auf die Untersuchung der strukturellen Eigenschaften sozialer Systeme.<sup>600</sup> Hierbei stehen die Regeln und Ressourcen im Mittelpunkt, die als fortwährend reproduzierte Systemmerkmale analysiert werden.

Die Einklammerung von Struktur oder Handeln bzw. die Setzung jeweils einer der beiden Komponenten als für den Augenblick gegeben ist rein methodologischer Natur. In der sozialen Wirklichkeit ist Handeln ohne die Bezugnahme auf Struktur nicht möglich, genauso wie Struktur sich nur im Handeln der sozialen Akteure zeigt. Giddens formuliert daher auch, dass es nicht möglich ist, eine klare Trennlinie zwischen der Analyse des strategischen Handelns und der Institutionellen Analyse zu ziehen. Vor dem Hintergrund der Dualität von Struktur ist die

---

<sup>598</sup> *Epoché* bedeutet soviel wie „Enthaltensamkeit bzw. den *Aufschub* von Urteilen über Sachverhalte“. Neuberger (1995), S. 292, Fußnote 8; Vgl. auch zum Folgenden Giddens (1979), S. 80 f., Giddens (1984), S. 288f.

<sup>599</sup> Giddens (1984), S. 288.

<sup>600</sup> So spricht Neuberger (1995), S. 292 von Strukturanalyse an Stelle von Institutioneller Analyse. Kießling (1988) benutzt wahlweise die Begriffe Strukturanalyse, strukturelle Analyse oder institutionelle Analyse. Vgl. beispielsweise Kießling (1988), S. 123.

Aufteilung in zwei Untersuchungsansätze lediglich als unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei der Analyse zu interpretieren.<sup>601</sup>

Im folgenden Abschnitt soll die konkrete Bearbeitung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit nach der Charakterisierung des Verhältnisses von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategien und konvergierenden Märkten auf der Basis der bislang erarbeiteten Grundlagen im Mittelpunkt stehen.

---

<sup>601</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 80 f., Giddens (1984), S. 288f.

### **3. Strategieprozess und Marktkonvergenz aus strukturationstheoretischer Perspektive**

#### **3.1. Elemente des Strategieprozesses**

Für die Charakterisierung des Verhältnisses von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategien und konvergierenden Märkten sind zunächst die grundlegenden Begriffe strategisches Handeln und Strategie anhand der Konzepte der Strukturationstheorie zu bestimmen. Beide Elemente bilden gemeinsam die Basis des Strategieprozesses. In einem einführenden Schritt soll der Strategiebegriff in der traditionellen Forschung zum strategischen Management betrachtet werden.

##### **3.1.1. Strategiebegriff in der traditionellen Forschung zum strategischen Management**

In der Literatur ist eine Vielzahl von Versuchen zu finden, den Strategiebegriff zu definieren. Eine allgemein akzeptierte Definition hat sich offenbar jedoch noch nicht durchsetzen können. Barney (2002) formuliert hierzu treffend:

„Indeed, there are almost as many different definitions of the concept of strategy as there are books written about strategy.“<sup>602</sup>

Eine kurze Auseinandersetzung mit den Wurzeln des Strategiebegriffes und dessen Eingang in die herkömmliche Forschung zum strategischen Management kann einführend zunächst zur Verständnisförderung beitragen.

Der Begriff Strategie stammt von dem griechischen Wort *strategos* ab, was zunächst soviel wie die Position eines Generals, Feldherrn oder Führers im griechischen Heer bezeichnete. Es stellt eine Zusammensetzung der Worte *stratos* (das Heer, das Lager) und *agein* (führen) dar. Erst später wurde dessen Bedeutung inhaltlich zunächst auf die Kunst des militärischen Führens ausgeweitet und erlangte in der weiteren Entwicklung Bedeutung als Ausdruck für die allgemeiner verstandene Kunst des Führens, etwa unter Einbeziehung administrativer, organisationaler oder politischer Aspekte.<sup>603</sup> Eine der ersten bekannten Verwendungen

---

<sup>602</sup> Barney (2002), S. 6.

<sup>603</sup> Vgl. Evered (1983), S. 58, Mintzberg/Quinn (1996), S. 2, Kluge/Seebold (2002), S. 889, Welge/Al-Laham (2005), S. 12.

des Strategiebegriffes im unternehmerischen Kontext stammt von Socrates. Er stellt einen Vergleich zwischen den Aufgaben eines Heeresführers und eines Geschäftsmannes an und stellt fest, dass es in beiden Fällen darum geht, den Einsatz seiner Ressourcen zum Zweck der Erreichung von Zielvorstellungen zu planen.<sup>604</sup>

Die wirtschaftliche Perspektive des Strategiebegriffes spielte lange Zeit keine weitere Rolle. Erst in der jüngeren Historie führten von Neumann/Morgenstern (1944) die Strategiediskussion mit ihrer Arbeit aus dem Bereich der Spieltheorie in die Betriebswirtschaftslehre ein.<sup>605</sup> Der spieltheoretische Strategiebegriff umfasst einen vollständigen Plan der Folge von Spielzügen vom Anfang bis zum Ende eines Spiels - unter Berücksichtigung aller Eventualitäten des Spielverlaufs, d.h. auch unter Einbeziehung aller möglichen Spielzüge der Mitspieler.<sup>606</sup> Es ist offensichtlich, dass eine solche deterministische Perspektive auf die Machbarkeit und Planbarkeit des Handelns für den Strategiebegriff im Bereich des strategischen Managements keine Anwendung finden kann. Wesentliche Probleme der unternehmerischen Praxis stellen sich zu vielschichtig und zu komplex dar, als dass die spieltheoretische Auffassung von Strategie Anwendung finden könnte.<sup>607</sup>

In die Forschung zum strategischen Management wurde der Strategiebegriff zunächst in den USA durch Autoren wie Chandler (1962) und Ansoff (1965) eingeführt.<sup>608</sup> Bislang hat sich jedoch keine allgemein akzeptierte Definition durchsetzen können. Vielmehr wurde der Begriff Strategie für eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte verwendet.<sup>609</sup> Die folgende Aufstellung von Strategiedefinitionen aus der Literatur gibt einen Einblick in die Vielfalt der Bestimmungsversuche (Tabelle 1).

---

<sup>604</sup> Vgl. Bracker (1980), S. 219.

<sup>605</sup> Vgl. Bracker (1980), S. 219.

<sup>606</sup> Holler/Illing (2006) definieren spieltheoretische Strategien in ihrem Standardwerk zur Einführung in die Spieltheorie wie folgt: „Eine Strategie besteht aus der Planung einer bestimmten Folge von Spielzügen (von Handlungen), wobei in dem Plan für jeden Entscheidungsknoten spezifiziert ist, welche Handlung je nach den vorausgegangenen Zügen der Mitspieler und den eigenen Zügen ausgeführt werden soll. Die Strategie liefert also eine vollständige Beschreibung, welche Handlungen der Spieler auszuführen plant, und zwar für jedes Entscheidungsproblem, vor dem er im Verlauf des Spiels (vom Anfang bis zum Ende) steht.“ Holler/Illing (2006), S. 34.

<sup>607</sup> Vgl. Knyphausen-Aufsess (1995), S. 75f.

<sup>608</sup> Vgl. Whittington (1993), S. 11, Welge/Al-Laham (2005), S. 12.

<sup>609</sup> Vgl. Mintzberg/Quinn (1996), S. 2, Rumelt (1996), S. 56.

Strategiedefinitionen	Autor / Quelle
„Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”	Chandler (1962), S. 13.
„Strategy is a rule for making decisions [ohne Hervorhebungen].“ An anderer Stelle heißt es: „Strategy is a set of decision-making rules for guidance of organizational behavior.“	Ansoff (1965), S. 119.  Ansoff (1984), S. 31.
„The purpose of strategy is to provide directional cues to the organization that permit it to achieve its objectives, while responding to the opportunities and threats in its environment.”	Schendel/Hofer (1979), S. 516.
“A strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan relating the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved”.	Glueck (1980), S. 9.
Unter Unternehmensstrategie werden “die langfristig-orientierte(n) Entscheidung(en) darüber verstanden, in welcher oder in welchen Domänen (Branchen, Märkte) eine Unternehmung tätig sein soll, und welche Handlungsweisen und Ressourcenverwendungen zu wählen sind, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen“.	Schreyögg (1984), S. 5.
“Strategy is creating situations for economic rents and finding ways to sustain them”.	Richard P. Rumelt zitiert nach Mintzberg (1987), S. 15. <sup>610</sup>
„Strategy is a pattern ... in a stream of actions [ohne Hervorhebungen].“ <sup>611</sup>	Mintzberg (1987), S. 12.
„A strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. [It] ... helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents [ohne Hervorhebung].”	Quinn (1996), S. 3.
“Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens [ohne Hervorhebung].”	Bea/Haas (2005), S. 51.

<sup>610</sup> Bei Mintzberg (1987) findet sich dafür folgender Quellenbeleg: „Expressed [by Richard P. Rumelt] at the Strategic Management Society Conference, Paris, October 1982.“ Mintzberg (1987), S. 23, Endnote 28.

<sup>611</sup> Mintzberg spricht 1978 noch von „a pattern in a stream of decisions [ohne Hervorhebungen]“ Mintzberg (1978), S. 935, verwendet später „decisions“ und „actions“ parallel: „strategy as a pattern in a stream of decisions or actions“ Mintzberg/McHugh (1985), S. 161, bevor er die oben genannte breitere Definition anbietet.

“A firm’s strategy is its theory of how to compete successfully. In this sense, ... [it] is its best guess about what the critical economic processes in an industry or market are and how it can take advantage for itself.”	Barney (2002), S. 22.
Strategie ist „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“.	Welge/Al-Laham (2005), S. 19.
“Conventionally, strategy researchers assume that strategy is something <i>organizations have</i> . ... We take a different perspective: strategy is something that <i>people do</i> .”	Johnson/Langley et al. (2007), S. 3.
“Strategy is the means by which individuals or organizations achieve their objectives. By 'means' I am referring not to detailed action but to the plans, policies, and principles that guide and unify a number of specific actions.”	Grant (2008), S. 17.

Tabelle 1: Beispiele von Definitionen des Strategiebegriffes<sup>612</sup>

Bereits anhand dieser knappen Übersicht lassen sich zwei zunächst unterschiedlich erscheinende grundsätzliche Auffassungen des Strategiebegriffes in der Forschung zum strategischen Management erkennen (siehe auch die folgende Abbildung 22).

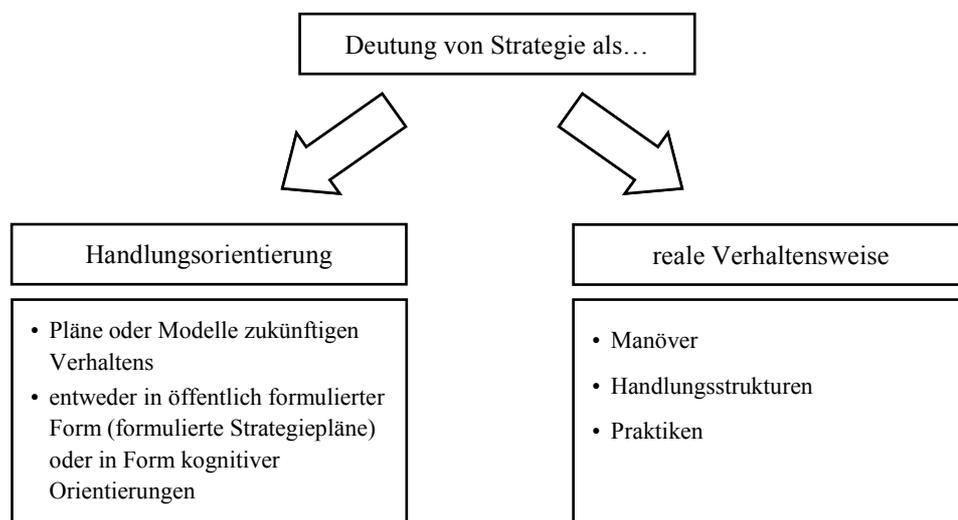


Abbildung 22: Perspektiven auf den Strategiebegriff<sup>613</sup>

<sup>612</sup> Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an die beispielhaften Übersichten bei Bracker (1980), S. 220f., Becker (1996), S. 219, Barney (2002), S. 6.

<sup>613</sup> Quelle: in Anlehnung an Bamberger/Wrona (2004), S. 108.

Strategie kann zum einen als eine Handlungsorientierung verstanden werden. Sie steht in dieser ersten Perspektive für die Leitlinien des zukünftigen Handelns oder wird, wie Mintzberg es ausdrückt, gedeutet als „eine Richtung, ein Leitfa- den oder ein Aktionskurs für die Zukunft, ein Weg, der von hier nach dort führt“.<sup>614</sup> In der traditionellen Strategieforschung wird oftmals davon ausgegan- gen, dass solche Leitlinien Ergebnis formaler und rationaler Planungs- und Ent- scheidungsprozesse sind und als explizite, schriftlich fixierte Pläne vorliegen.<sup>615</sup> Dies muss jedoch nicht zwingend der Fall sein. Auch die Herausbildung und Fortentwicklung kognitiver Orientierungen bei strategischen Akteuren in Unter- nehmen, die nicht in schriftlich fixierter Form vorliegen, kann unter die Sicht- weise von Strategie als Handlungsorientierung gefasst werden.<sup>616</sup> Die Heraus- bildung und Fortentwicklung kognitiver Orientierungen wiederum kann Resultat sowohl geplanten als auch ungeplanten Handelns sein. Auch über den Grad der Rationalität und Formalisierung dieses Handelns sind damit zunächst keine Aus- sagen getroffen.

Die zweite Perspektive auf den Strategiebegriff bildet das Verständnis von Stra- tegie als reale und damit grundsätzlich beobachtbare Verhaltensweise. Dieses Verhalten kann in Form bestimmter strategischer Manöver von Unternehmen beobachtet werden, wie etwa dem Eintritt in einen bisher nicht bedienten Markt, oder in Handlungsstrukturen bzw. Verhaltensmustern bestehen, die sich im Strom der Handlungen herauskristallisieren, sich über einen bestimmten Zeit- raum entwickelt haben und zu einem bestimmten Zeitpunkt erkennbar sind. Als Beispiel für solche Handlungsstrukturen können etwa Diversifikationsaktivitäten eines Unternehmens genannt werden.<sup>617</sup>

Eine erst in jüngerer Zeit verstärkt in den Fokus rückende Deutung des Strategie- begriffes lässt sich ebenfalls unter der Perspektive von Strategie als Verhaltens- weise einordnen. Danach wird Strategie als das tagtägliche strategische Handeln verstanden, beobachtbar in Form von Praktiken strategisch handelnder Akteure. Strategie verkörpert demnach das, was strategische Akteure in Unternehmen tat-

---

<sup>614</sup> Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 22.

<sup>615</sup> Vgl. hierzu etwa die Ausführungen zur Design-, Planungs- und Positionierungsschule des strategi- schen Managements bei Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 37-145.

<sup>616</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 108.

<sup>617</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 108.

sächlich tun. Das Interesse dieser als Strategy-as-Practice bezeichneten Forschungsrichtung gilt den einzelnen beobachtbaren Handlungen.<sup>618</sup>

### 3.1.2. Strategie nach Mintzberg

Die beiden skizzierten Perspektiven auf den Strategiebegriff unterscheiden sich zwar inhaltlich voneinander, sie lassen sich jedoch fruchtbar zueinander in Beziehung setzen. Dies ist etwa durch Mintzberg gezeigt worden und schematisch in der folgenden Abbildung 23 dargestellt.

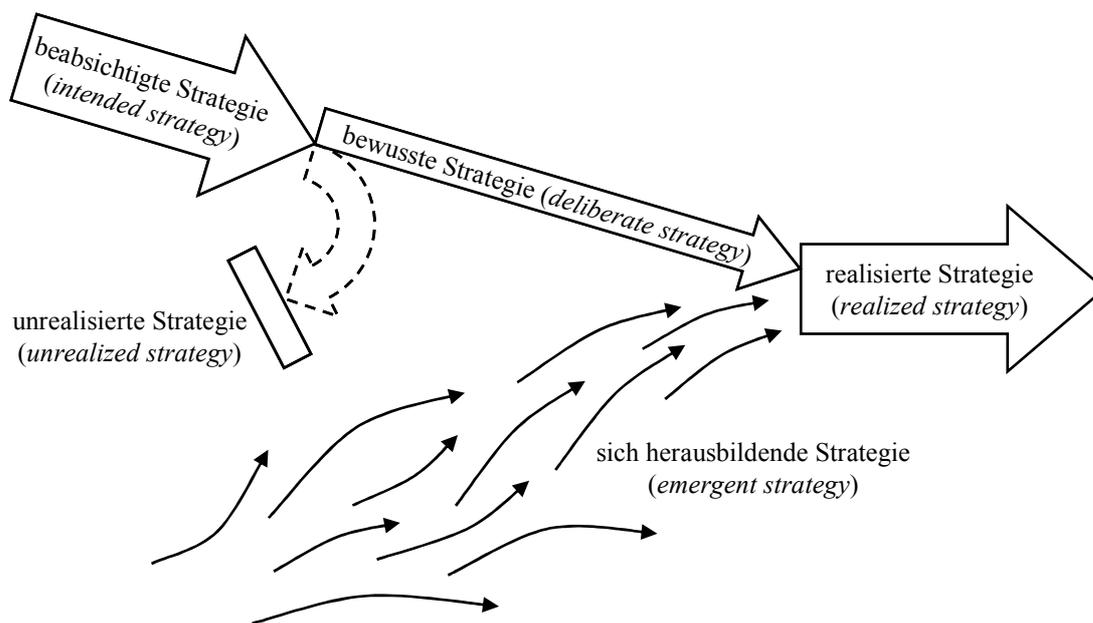


Abbildung 23: Strategiesystem nach Mintzberg<sup>619</sup>

Organisationen können demnach über beabsichtigte Strategien als Ausdruck von Plänen für die Zukunft verfügen, wobei diese Pläne dabei nicht in schriftlicher Form vorliegen müssen. Dies entspricht der Perspektive von Strategie als Handlungsorientierung. Damit steht jedoch keinesfalls fest, ob diese beabsichtigten Strategien tatsächlich zum Tragen kommen. Vielmehr wird oftmals ein Teil von ihnen, trotz anderer Intentionen, als unrealisierte Strategie keine weitere Bedeutung erlangen, während ein anderer Teil realisiert werden kann. Diesen verwirklichten Teil der beabsichtigten Strategie nennt Mintzberg bewusste Strategie. Die

<sup>618</sup> Vgl. etwa Johnson/Melin et al. (2003), Jarzabkowski (2005); Whittington (2006), Johnson/Langley et al. (2007), Paroutis/Pettigrew (2007), Jarzabkowski/Balogun et al. (2007).

<sup>619</sup> Quelle: Leicht adaptiert nach Mintzberg (1987), S. 14, Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 26.

realisierte Strategie ist als die zweite Perspektive auf den Strategiebegriff, Strategie als Verhaltensmuster, zu interpretieren. Solche im Nachhinein erkennbaren Verhaltensmuster müssen sich jedoch nicht ausschließlich aus bewussten Handlungsorientierungen entwickeln, vielmehr können sie sich auch unbewusst im Handeln herausbilden.<sup>620</sup> Strategie als Handlungsorientierung und Strategie als reale Verhaltensweise stellen in dieser Lesart als miteinander zusammenhängende und aneinander anschlussfähige Konzepte dar.

### **3.1.3. Strategiebegriff und strategisches Handeln aus strukturationstheoretischer Perspektive**

Aus der Perspektive der Strukturationstheorie lässt sich der vermeintliche Gegensatz zwischen Strategie als Handlungsorientierung und Strategie als Handlungsmuster auflösen. Die zunächst gegensätzlich erscheinenden Sichtweisen können miteinander vermittelt werden.

Bevor der Strategiebegriff aus strukturationstheoretischer Perspektive detaillierter gekennzeichnet wird, soll jedoch zunächst ein Überblick über bisherige Anwendungen der Strukturationstheorie im Bereich der Forschung zum strategischen Management und darin zu findende Strategiekonzeptionen erarbeitet werden.

Eine Reihe von Arbeiten im Bereich der Forschung zum strategischen Management nutzt bereits strukturationstheoretische Erkenntnisse für die Behandlung eines breiten Spektrums spezifischer Fragestellungen, wie etwa Whittington (1992), Ortman/Sydow et al. (1997), Bamberger/Wrona (2004) und Pozzebon (2004) dargestellt haben.<sup>621</sup> Zusätzlich ist auf die in jüngster Vergangenheit an Zulauf und Bedeutung gewinnende Strategy-as-Practice-Forschungsrichtung hinzuweisen, in der auch die Strukturationstheorie von Anthony Giddens eine Rolle spielt.<sup>622</sup>

Die Strukturationstheorie kommt in den bisherigen Arbeiten zum strategischen Management oftmals jedoch lediglich als sekundäre theoretische Basis zum Einsatz. Ihre Erkenntnisse werden in diesen Fällen eher etwa zur Erweiterung der

---

<sup>620</sup> Vgl. Mintzberg (1987), S. 13f., Mintzberg/Ahlstrand et al. (2005), S. 23-26.

<sup>621</sup> Für eine Übersicht zu bisherigen Arbeiten im Bereich des strategischen Managements, die strukturationstheoretische Perspektiven nutzen, siehe dort.

<sup>622</sup> Als einführende Arbeiten sind hier Johnson/Melin et al. (2003), Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) und Johnson/Langley et al. (2007) zu nennen.

Perspektiven anderer primär angewandter Theorien oder als integrativer Rahmen zur Verbindung verschiedener theoretischer Ansätze verwendet.<sup>623</sup>

So spielt in den primär auf institutionalistischen Ansätzen aufbauenden Arbeiten, die in der Analyse von Pozzebon (2004) mit mehr als der Hälfte der identifizierten Literatur die weitaus größte Gruppe repräsentieren, der Prozess der Herausbildung, Verfestigung oder Veränderung der gesellschaftlichen Institutionen im Handeln der sozialen Akteure (Prozess der Institutionalisierung)<sup>624</sup> eine bedeutende Rolle.<sup>625</sup> Giddens' Strukturationstheorie wird hierbei etwa im Rahmen der Beschäftigung mit unternehmensübergreifender strategischer Zusammenarbeit und strategischem organisationalen Wandel zur Analyse dieser (Re-)Produktionsprozesse herangezogen, wobei insbesondere die Ideen der Dualität von Struktur, der Beeinflussung des Handelns durch unerkannte Handlungsbedingungen und nicht beabsichtigte Handlungsfolgen sowie der machtvollen Durchsetzung von Akteursinteressen Berücksichtigung finden.<sup>626</sup>

Obwohl eine Diskussion des Strategiebegriffes zumeist nicht im Fokus dieser Arbeiten steht, lässt sich aus den jeweiligen Ausführungen eine Deutung von Strategie herauslesen, die eher auf dem Handlungsaspekt beruht, d.h. Strategie wird dort als reale Verhaltensweise, als Praktiken, als Muster von Handlungen aufgefasst.<sup>627</sup>

Die Autoren der Strategy-as-Practice-Perspektive des strategischen Managements, für die strukturationstheoretische Überlegungen zum Tragen kommen, drücken bereits im grundlegenden Ansatz ihrer Forschung ihr primäres Interesse für das Handeln strategischer Akteure aus. Ausgehend von der Feststellung, dass die Strategieforschung in ihrer Fokussierung auf die Makroebene der Organisationen die Phänomene der Mikroebene, der Ebene einzelner Individuen, vernach-

---

<sup>623</sup> Vgl. Pozzebon (2004), S. 254, der es selbst wie folgt ausdrückt: „Giddens' ideas are .. applied as a secondary theoretical foundation, his ideas have been adopted to complement existing perspectives and have thereby transformed these perspectives.“ Pozzebon (2004), S. 254.

<sup>624</sup> Vgl. Wilkens/Lang et al. (2003), S. 191, Bamberger/Wrona (2004), S. 73.

<sup>625</sup> Vgl. Pozzebon (2004), S. 256f; Pozzebon führt in seiner Untersuchung des Einflusses der strukturationstheoretischen Perspektive in der Forschung zum strategischen Management folgende weitere theoretische Ansätze auf, die in Arbeiten zusammen mit der Strukturationstheorie in Anschlag gebracht werden: Kulturalismus (*cultural approach*), Systemtheorie, kognitive Ansätze (*socio-cognitive approach*), institutionelle Handlungstheorie, Sensemaking, ressourcenorientierter Ansatz, Phänomenologie, Ansatz der strategischen Wahl (*strategic choice*), sozialer Konstruktivismus, organisationaler Diskurs. Vgl. Pozzebon (2004), S. 256f.

<sup>626</sup> Vgl. Cooper/Hinings et al. (1996), Bloodgood/Morrow Jr. (2000), Phillips/Lawrence et al. (2000).

<sup>627</sup> Pozzebon (2004), S. 256f.

lässigt hätte, rücken sie die „micro activities that make up strategy“<sup>628</sup> in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen.<sup>629</sup> Dabei verlieren sie jedoch nicht den Blick für die Makroebene, indem sie gleichzeitig die überindividuellen sozialen Praktiken betrachten, auf die sich die Akteure für ihr alltägliches Handeln beziehen. Im Unterschied zu den konkreten alltäglichen Mikroaktivitäten der individuellen strategischen Akteure in Organisationen stellen Praktiken die auf unterschiedlichen überindividuellen Ebenen angesiedelten, gemeinsam geteilten Verhaltensroutinen „including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using ‘things’“<sup>630</sup> dar.<sup>631</sup> Strategie wird aus der Perspektive der Strategy-as-Practice-Forschung als „situated, socially accomplished activity“<sup>632</sup> konzeptualisiert, die darüber hinaus in Unterscheidung zu anderen Aktivitäten Auswirkungen auf die „strategic outcomes, directions, survival and competitive advantage of the firm“<sup>633</sup> besitzt. Strategie wird dort somit als reale Verhaltensweise verstanden.

Jedoch finden sich auch Arbeiten, die Strategie als Handlungsorientierung begreifen. So kennzeichnet Westley (1990) in seiner Untersuchung über die Einbeziehung mittlerer Manager in strategische Prozesse den Strategiebegriff auf der Basis strukturationstheoretischer Terminologie als eine Strukturdimension, die in strategischen Konversationen (oder allgemeiner: in Interaktionen) ihre Bedeutung erhält und durch sie Veränderungen erfahren kann. Strategie wird als handlungsleitender Aspekt in Form eines interpretativen Schemas, interpretativen Systems oder einer strategischen Ideologie charakterisiert.<sup>634</sup>

Sarason (1995) entwickelt auf Basis der Strukturationstheorie ein Modell des organisationalen Wandels. Strategisches Handeln wird darin angetrieben durch geteilte Wertvorstellungen, Glaubensgrundsätze und Annahmen innerhalb von Organisationen, was in Form organisationaler Identität Ausdruck findet, sowie durch Visionen der Manager.

Arbeiten, die sich explizit der Fortentwicklung der Forschung zum strategischen Management unter zentraler Bezugnahme auf die Strukturationstheorie widmen,

---

<sup>628</sup> Johnson/Melin et al. (2003), S. 3.

<sup>629</sup> Vgl. Johnson/Melin et al. (2003), S. 3.

<sup>630</sup> Whittington (2006), S. 619.

<sup>631</sup> Vgl. Jarzabkowski/Balogun et al. (2007), S. 6f.

<sup>632</sup> Jarzabkowski/Balogun et al. (2007), S. 7.

<sup>633</sup> Jarzabkowski/Balogun et al. (2007), S. 8 unter Bezugnahme auf Johnson/Melin et al. (2003).

<sup>634</sup> Vgl. Westley (1990), S. 347.

sind vornehmlich im deutschsprachigen Raum zu finden.<sup>635</sup> Hier sind insbesondere die vielfältigen Beiträge der Gruppe um Jörg Sydow und Günther Ortman hervorzuheben.

In ihrem Sammelband „Strategie und Strukturation“ präsentiert diese Gruppe zusammenfassend ihre „gesamte strukturationstheoretische Forschung zum strategischen Management“.<sup>636</sup> In einer Reihe von Aufsätzen untersuchen die Autoren den aktuellen Stand der Forschung zum strategischen Management und entwickeln eine strukturationstheoretische Perspektive.<sup>637</sup> Neben der Beschäftigung mit Strategiethemata aus der Sicht einzelner Unternehmen umfasst der Sammelband verschiedene Aufsätze zu den Schwerpunkten des strategischen Managements von Netzwerken und Konzernen sowie der Verknüpfung des strategischen Managements mit Recht und Politik.<sup>638</sup>

Ortmann/Sydow (2001b) kennzeichnen den Strategiebegriff strukturationstheoretisch grundsätzlich als Regeln und Ressourcen, mithin als Strukturaspekt:

„Strategien sind Regeln, einschließlich Regeln der Nutzung von Ressourcen [ohne Hervorhebungen].“<sup>639</sup>

Aus strukturationstheoretischer Perspektive werden Handlung und Struktur auf Basis des Gedankens der Dualität von Struktur miteinander vermittelt. Regeln und Ressourcen ermöglichen und begrenzen als Strukturaspekt zugleich das Handeln. Die Akteure beziehen sich für ihr und in ihrem Handeln auf sie. Regeln und Ressourcen wirken orientierend für das Handeln der Akteure. Ortman/Sydow (2001b) formulieren dazu:

„Strategien realisieren heißt, ... Regeln zu befolgen oder anzuwenden.“<sup>640</sup>

Der dort entwickelte Strategiebegriff stellt eine Handlungsorientierung dar. Auch an anderer Stelle des Sammelbandes findet sich die Kennzeichnung von Strategie als Strukturaspekt. Zimmer/Ortmann (2001) ordnen Fragen „der Strategien, De-

---

<sup>635</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 91.

<sup>636</sup> Ortman/Sydow (2001a), Buchrückentext.

<sup>637</sup> Vgl. Becker (2001), Duschek (2001b), Ortman/Sydow (2001b), Sydow/Ortmann (2001), Zimmer/Ortmann (2001).

<sup>638</sup> Vgl. Duschek (2001a), Duschek/Ortmann et al. (2001), Loose (2001), Ortman/Zimmer (2001), Sydow (2001), Sydow/Windeler (2001), van Well (2001), Zimmer (2001a), Zimmer (2001b).

<sup>639</sup> Ortman/Sydow (2001b), S. 438.

<sup>640</sup> Ortman/Sydow (2001b), S. 438.

definitionen strategischer Probleme, ihrer Lösungsmöglichkeiten und gewählter Lösungen<sup>641</sup> als Regeln ein, auf die sich im Handeln machtvoll stets in Verbindung mit Ressourcen bezogen wird.<sup>642</sup>

Die Autoren betonen dabei die gewisse Allgemeinheit bzw. Leere von Strategien als Strukturaspekt, die erst im Handeln „kontextspezifisch gefüllt und konkretisiert werden muss.“<sup>643</sup> Diese Charakteristik wurde bei der Einführung des strukturationstheoretischen Regelbegriffs oben bereits diskutiert. Da an dieser Stelle die Verbindung zum Strategiebegriff hergestellt wird, soll dieser Punkt mit Ortmann/Sydow (2001b) weiter vertieft werden:

„Strategien, Regeln ... [und] Ressourcen, ist notwendigerweise eine Leere eigen, die erst im Handeln, in situ, gefüllt werden kann [ohne Fußnote und Hervorhebungen].“<sup>644</sup>

„Strategien realisieren, Strategien verfolgen heißt also, ein Set von Regeln zu befolgen, heißt Regeln anzuwenden. Regeln anwenden aber, und daher auch: Strategien realisieren, heißt eine Leere zu füllen. Denn alle Regeln, also auch Strategien, haben es an sich, dass sie in dem Sinne allgemein sind und sein müssen, dass sie je besondere Situationen transzendieren, und das können sie nur, wenn und insofern sie (nicht ganz, aber doch in vieler Hinsicht) leer bleiben.“<sup>645</sup>

„Die Bestimmung der Bedeutung einer Regel und also auch einer Strategie [wird] erst vollendet .. in ihrer und durch ihre Anwendung. ... Strategien bedürfen der Füllung, der Ergänzung, der situationsgerechten Anwendung.“<sup>646</sup>

Becker (1996), der ebenfalls der genannten Autorengruppe zugerechnet werden kann, setzt sich mit der Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse auseinander und entwickelt auf der Basis der Strukturationstheorie Perspektiven auf grundlegende Begriffe aus den Bereichen des strategischen Managements sowie der Organisationstheorie, beispielsweise Strategie, strategische Entscheidungs-

---

<sup>641</sup> Zimmer/Ortmann (2001), S. 35.

<sup>642</sup> Vgl. Zimmer/Ortmann (2001), S. 36.

<sup>643</sup> Zimmer/Ortmann (2001), S. 41f.

<sup>644</sup> Ortmann/Sydow (2001b), S. 440.

<sup>645</sup> Ortmann/Sydow (2001b), S. 440.

<sup>646</sup> Ortmann/Sydow (2001b), S. 441.

prozesse, Organisation und Unternehmen.<sup>647</sup> Im Gegensatz zur Deutung des Strategiebegriffs als Regeln und Ressourcen macht Becker Strategie jedoch an den beobachtbaren Verhaltensweisen fest. Für ihn stellt Strategie ein „sich rekursiv herausbildendes und stabilisierendes Muster bestimmter organisationaler Praktiken“<sup>648</sup> dar. Strategie stellt aus seiner Perspektive ein Handlungsmuster dar.

Mit Hilfe der Strukturationstheorie gelingt es, zwischen den in traditioneller Sichtweise dualistischen Positionen - Strategie als Handlungsorientierung auf der einen Seite und Strategie als reale Verhaltensweise auf der anderen Seite - zu vermitteln. Der vermeintliche Gegensatz zwischen Handlungsorientierung und Verhaltensmuster kann aufgelöst werden. Im Unterschied zu dem oben vorgestellten Ansatz von Mintzberg, bei dem es eher um eine Überführung der einen Perspektive in die andere im zeitbehafteten Prozessverlauf geht (von Strategie als Handlungsorientierung in Form von Plänen für die Zukunft in Strategie als ex post erkennbares, tatsächlich realisiertes Muster von Handlungen), kann die Unterscheidung aus strukturationstheoretischer Perspektive als lediglich analytische Trennung interpretiert werden. Handlungsorientierung und reale Verhaltensweise fallen in der sozialen Praxis in eins. Sie stellen lediglich zwei Seiten derselben Medaille dar.

Diese Vermittlungsleistung gelingt mit Hilfe des zentralen strukturationstheoretischen Gedankens, der Dualität von Struktur, der oben im Detail erläutert wurde. Struktur und Handeln bilden demnach keine dualistischen Gegenpositionen, sondern stellen im Sinne einer Dualität vielmehr zwei Momente desselben Ganzen dar. In ihrem Handeln und durch ihr Handeln beziehen sich soziale Akteure auf die soziale Struktur und reproduzieren sie durch eben jenes Handeln. Struktur stellt gleichzeitig Medium und Resultat des Handelns sozialer Akteure dar. Struktur als Medium des Handelns bedeutet, dass die strukturellen Komponenten Regeln und Ressourcen sowohl handlungsermöglichende als auch gleichzeitig handlungsbegrenzende Aspekte darstellen. Handeln in sozialen Kontexten ist nur auf Basis sozialer Struktur möglich.

Zwar fallen die beiden Aspekte Handeln und Struktur in der sozialen Praxis aus strukturationstheoretischer Perspektive in eins, ihre analytische Unterscheidung innerhalb des theoretischen Gerüsts der Strukturationstheorie resultiert jedoch in

---

<sup>647</sup> Vgl. Becker (1996), S. 175-227.

<sup>648</sup> Becker (1996), S. 223.

der Notwendigkeit, den Strategiebegriff an einem der beiden Konzepte festzumachen. In der vorliegenden Arbeit wird zu diesem Zweck, den strukturationstheoretischen Konzeptionen von Ortmann/Sydow (2001b) und Zimmer/Ortmann (2001) folgend, Strategie als Regeln und Ressourcen gekennzeichnet und somit auf der Strukturebene verortet. Dadurch bleiben die Komponenten Strategie und strategisches Handeln analytisch unterscheidbar. Strategisches Handeln lässt sich als Handeln kennzeichnen, das auf Basis von Strategie erfolgt.

Strukturaspekte stellen die Basis für jegliches Handeln dar. Handeln in Form sozialer Praktiken ist ohne die Bezugnahme auf Regeln und Ressourcen nicht denkbar.<sup>649</sup> In den sozialen Praktiken zeigen sich die Strukturaspekte, auf die sich Akteure in ihrem Handeln beziehen. Dies bedeutet, analytisch betrachtet, dass Strategie (in Form von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen) das strategische Handeln (als beobachtbares Muster des strategischen Handelns) ermöglicht und gleichzeitig begrenzt. Strategie ist als Strukturaspekt gleichzeitig Medium und Resultat strategischen Handelns. In der folgenden Abbildung 24 ist diese Konkretisierung der Dualität von Struktur als Dualität von Strategie grafisch dargestellt.

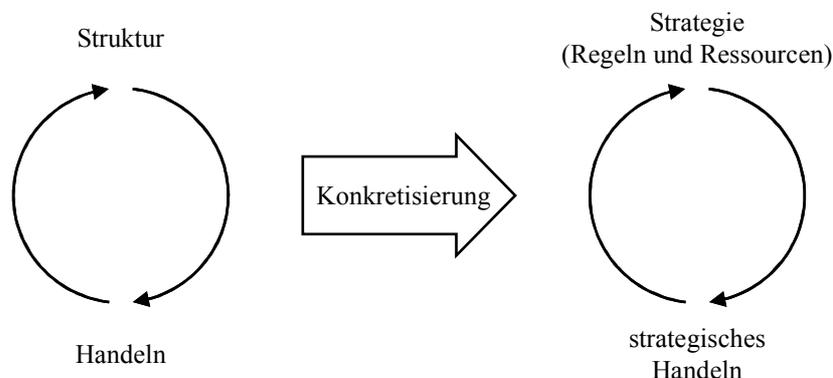


Abbildung 24: Dualität von Strategie

In der strategischen Praxis werden Strategie (als Regeln und Ressourcen) und strategisches Handeln miteinander vermittelt, sie fallen in eins. Strategie existiert lediglich virtuell, als Erinnerungsspuren im menschlichen Gedächtnis. Allein dadurch, dass sich Akteure auf die Strategie für ihr und in ihrem Handeln bezie-

<sup>649</sup> Vgl. Giddens (1976), S. 121, Giddens (1979), S. 5.

hen, erlangt sie Sichtbarkeit. Handlungsorientierung und reales Verhalten stellen im Sinne der Dualität von Struktur lediglich zwei Seiten derselben Medaille dar.

Diese grundlegende Charakterisierung von Strategie als Regeln und Ressourcen wirft eine Reihe von Fragen auf und bedarf daher einer weiteren Differenzierung.

Aus strukturationstheoretischer Perspektive ist zunächst das handelnde Individuum zentraler Bezugspunkt. In der Forschung zum strategischen Management spielt jedoch traditionell die kollektive Betrachtungsebene eine wesentliche Rolle, d.h. Strategien in Zusammenhang mit Organisationen oder Unternehmen (organisationale Strategien oder Unternehmensstrategien) oder gar ein kollektiver Strategiebegriff mit Bezug auf mehrere Unternehmen gemeinsam. Daher sind die strukturationstheoretischen Konzeptionen von Organisationen und Unternehmen (als besonderer Form von Organisationen) sowie organisationales Handeln näher zu betrachten und der hier zunächst entworfene individuelle Strategiebegriff für die kollektive Betrachtungsebene zu entwickeln.

Darüber hinaus ist Strategie nicht simpel mit (allen möglichen) Regeln und Ressourcen gleichzusetzen. Es bedarf einer weiteren Kennzeichnung, um diese als besondere Strukturaspekte von anderen Regeln und Ressourcen, die im allgemeinen Handeln eine Bedeutung besitzen, abzugrenzen.

Es ergibt sich weiterhin die Frage, welche der individuellen Akteure in Unternehmen Relevanz in Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensstrategie besitzen.

Strategie stellt, interpretiert als strukturationstheoretischer Strukturaspekt, etwas Virtuelles dar. Eine formulierte Strategie, etwa ein schriftlich festgehaltener Plan, liegt jedoch in konkreter Form und damit nicht allein virtuell vor. Das Wesen formulierter strategischer Pläne sowie ihr Verhältnis zur Strategie sind somit näher zu kennzeichnen.

In der traditionellen Strategieliteratur wird ferner von einer Unterscheidbarkeit von Strategie und strategischen Zielen ausgegangen.<sup>650</sup> Daraus ergibt sich die Frage nach der Charakterisierung strategischer Ziele aus strukturationstheoretischer Perspektive und dem Verhältnis beider Elemente zueinander.

---

<sup>650</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2005), S. 14.

Eine der wichtigsten Fragen vor dem Hintergrund des Interesses der vorliegenden Arbeit stellt jedoch die Frage nach der Konzeption von Strategieprozessen und Ansatzpunkten für ihren Wandel dar.

Diese Fragestellungen sollen im Folgenden behandelt werden, bevor im Anschluss daran die Elemente des Strategieprozesses mit Marktkonvergenz verknüpft werden.

### **3.1.4. Organisationen und organisationales Handeln**

Für die Kennzeichnung von Organisationen, organisationalem Handeln und Unternehmen aus strukturationstheoretischer Perspektive ist zunächst nochmals auf die entscheidende Rolle individuellen Handelns hinzuweisen.

Das individuelle Handeln steht im Mittelpunkt strukturationstheoretischer Betrachtungen. Strukturelle Eigenschaften sozialer Systeme können ein bestimmtes Handeln individueller Akteure zwar fördern und kanalisieren, so dass der Eindruck gleichgerichteten bzw. kollektiven Handelns erweckt werden kann. Jedoch bleibt letztlich die Feststellung zu treffen: Allein Individuen sind Akteure. Kollektives Handeln wird aus strukturationstheoretischer Sicht letztlich in individuelles Handeln aufgelöst. Hierzu formuliert Giddens:

„Are collectives actors? ... Neither descriptions of action nor accounts of interaction can be given purely in terms of individual predicates. But *only individuals*, beings which have a corporeal existence, *are agents* [eigene Hervorhebungen].“<sup>651</sup>

Für die nähere Kennzeichnung von Organisationen und von kollektivem Handeln ist zunächst nochmals auf die strukturationstheoretische Konzeption sozialer Systeme und ihrer Reproduktion hinzuweisen.

Soziale Systeme wurden als Muster oder Bündel reproduzierter sozialer Praktiken mit Kontinuität über raum-zeitliche Distanzen hinweg charakterisiert. Die Reproduktion sozialer Praktiken erfolgt in Form von Reproduktionskreisläufen. Dabei können zwei Arten von Reproduktionskreisläufen unterschieden werden: nicht reflexive Systemregulation in Form homöostatischer Kausalschleifen und reflexive Systemregulation in Form reflexiver Selbstregulation. Kommt reflexive

---

<sup>651</sup> Giddens (1984), S. 220.

Selbstregulation in der Praxis zum Tragen ist dennoch stets gleichzeitig mit dem Auftreten nicht reflexiver Anteile zu rechnen.

Organisationen sind für Giddens kollektive Gebilde im Sinne sozialer Systeme, in denen individuelle Akteure ihr Wissen über die genannten Bedingungen der Systemreproduktion in der Form von hochgradig reflexiver Koordination der Systemreproduktion aktiv anwenden. Zu diesem Zweck sammeln, verarbeiten, nutzen und speichern Akteure gezielt Informationen, wobei schriftliche Dokumente eine besondere Rolle spielen. Die Akteure richten ihr Handeln im Systemzusammenhang auf diesen hin aus und binden es an ihn.<sup>652</sup> In Giddens' eigenen Worten heißt es zum Begriff der Organisation:

„An organization is a collectivity of some size, which has a high degree of reflexive coordination of the conditions of system reproduction. A distinctive feature of organizations, in other words, is the regularized use of information ... as a way of ordering social relations across time and space.“<sup>653</sup>

“An organization is a collectivity in which knowledge about the conditions of system reproduction is reflexively used to influence, shape or modify that system reproduction.“<sup>654</sup>

Die hochgradig reflexive Koordination wird sich aufgrund der Größe und Komplexität vieler Organisationen dabei nicht auf alle deren Bereiche erstrecken (können), ebenso wie nicht alle Akteure darin involviert zu sein brauchen. Darauf wurde im grundlegenden Kapitel zur Strukturationstheorie ebenfalls bereits hingewiesen.

Auf Basis der soeben erfolgten Herausstellung individueller Akteure als Handelnde und der Kennzeichnung von Organisationen kann die Konzeption organisationalen Handelns gekennzeichnet werden. Organisationales Handeln ist als abkürzende Redeweise für das aggregierte Handeln individueller Akteure einer Organisation anzusehen, d.h. die Organisation wird als Kollektivakteur interpretiert und das aggregierte individuelle Handeln wird „behandelt, *als ob* die Orga-

---

<sup>652</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 199-201, Giddens (1990), S. 302f., Windeler (2001), S. 225.

<sup>653</sup> Giddens (1990), S. 303.

<sup>654</sup> Giddens (1985), S. 12.

nisation als einzelner Akteur handelte [Hervorhebung im Original].<sup>655</sup> Giddens formuliert dies folgendermaßen:

“If collectivities or groups are not agents, why do we sometimes speak as though they were ...? We tend to do so when there is a significant degree of *reflexive monitoring of the conditions of social reproduction*, of the sort associated especially with organizations, although not exclusively to them. ‘The government decided to pursue policy X’ is a *shorthand description* of decisions taken by individuals, but normally in some kind of consultation with another ... . In some situations it may matter a great deal which individuals were the main initiators or executors of whatever decisions were taken (or not taken) and whatever policies followed [eigene Hervorhebung].”<sup>656</sup>

Diese Konzeption dient insbesondere der Komplexitätsreduktion in der Betrachtung.<sup>657</sup>

Organisationen (auch allgemeiner: soziale Systeme) sind darüber hinaus dadurch gekennzeichnet, dass ihre Mitglieder typischerweise bestimmte Rollen bzw. soziale Positionen annehmen oder ausfüllen. In Organisationen, als besondere Form von sozialen Systemen, haben diese Positionen in der Regel einen stärker formalisierten Charakter.<sup>658</sup> Nach Giddens sind soziale Positionen konstituiert durch ein Set bestimmter Regeln und Ressourcen, das für den Akteur, der diese Position ausfüllt, bestimmte Rechte und Pflichten begründet.<sup>659</sup> Positionen können gedacht werden als „specific intersection of signification, domination and legitimation“, <sup>660</sup> als handlungsermöglichende und gleichzeitig -begrenzende Strukturen.

Doch es sind ausdrücklich nicht die verschiedenen sozialen Positionen, die in der Gesamtsicht das soziale System Organisation ausmachen. Soziale Systeme sind aus strukturationstheoretischer Perspektive vielmehr durch aufeinanderbezogene und reproduzierte soziale Praktiken konstituiert.<sup>661</sup> Bestimmte Sets dieser Praktiken korrespondieren in Organisationen mit einzelnen sozialen Positionen, die

---

<sup>655</sup> Becker (1996), S. 211.

<sup>656</sup> Giddens (1984), S. 220f.

<sup>657</sup> Vgl. Becker (1996), S. 209-211.

<sup>658</sup> Vgl. Becker (1996), S. 183.

<sup>659</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 89.

<sup>660</sup> Giddens (1984), S. 83.

<sup>661</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 117.

von Akteuren eingenommen bzw. aktiv im Handeln mit Leben gefüllt werden. Die Akteure konstituieren die sozialen Positionen durch die Bezugnahme auf die damit verbundenen Sets von Praktiken, die sich dadurch gleichzeitig reproduzieren.

„To speak, for example, of a father or a doctor, of a priest or a chief executive officer, is not only to refer to a positional identity, but also to a set of structured practices which position-incumbents can and do perform.“<sup>662</sup>

Positionen und (zugehörige) Praktiken sind eng miteinander verbunden. Als Erweiterung von Giddens' Ausführungen und unter Bezugnahme auf Bhaskar (1979) spricht Cohen (1989) daher auch von *position-practices*. Stärker formalisiert vorliegende *position-practices* in Organisationen lassen sich etwa als Stellen in einem Unternehmen interpretieren, die unabhängig von der konkreten Person, die diese Stelle gerade einnimmt, mit einer gewissen Stabilität in Raum und Zeit fortbestehen kann.<sup>663</sup> Die einzelnen sozialen Positionen eines sozialen Systems stehen darüber hinaus in bestimmten Relationen zueinander (*position-practice relations*).<sup>664</sup>

### 3.1.5. Unternehmen und Märkte

Unternehmen sind aus strukturationstheoretischer Perspektive als eine besondere Form von Organisationen zu kennzeichnen. Mit Windeler (2001) sind Unternehmen solche Organisationen, in denen der Schwerpunkt des Handelns auf der Koordination ökonomischer Aktivitäten liegt und in denen eine einheitliche Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten existiert. Die einheitliche Leitung ist in der hochgradig reflexiven Koordination der Systemreproduktion angelegt, spezifischer: in der hochgradig reflexiven Koordination der Reproduktion des Unternehmens.<sup>665</sup>

Die hierbei angesprochene ökonomische Sphäre ist nach Giddens (1984) durch die hervorgehobene Bedeutung allokativer Ressourcen als strukturationstheoretischer Strukturaspekt im Set der Regeln und Ressourcen gekennzeichnet.<sup>666</sup> Als

---

<sup>662</sup> Cohen (1989), S. 210.

<sup>663</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 210, Becker (1996), S. 184.

<sup>664</sup> Vgl. Cohen (1989), S. 207-211. Positionen, Praktiken und deren Beziehung zueinander werden bei Bhaskar (1979), S. 51f. diskutiert.

<sup>665</sup> Vgl. Windeler (2001), S. 228f.

<sup>666</sup> Vgl. Giddens (1984), S. 33.

dominante allokativer Ressource für ökonomische Aktivitäten ist hierbei für kapitalistische Unternehmen in der Marktwirtschaft (und für kapitalistische Gesellschaftsordnungen insgesamt) das private Kapital anzusehen. Das Kapital muss durch ökonomisches Handeln fortlaufend transformiert und damit reproduziert werden.<sup>667</sup> Hier ist jedoch nochmals zu betonen, dass gleichzeitig stets auch autoritative Ressourcen sowie Regeln der Signifikation und Legitimation eine Rolle spielen. Autoritative Ressourcen stehen hierbei in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zum Kapital, als allokativer Ressource. Die Ausrichtung des Handelns am Gewinnziel und die Rechtfertigung sowie die grundlegende Akzeptanz gewinnorientierten Handelns stehen als Beispiel für relevante Regeln der Signifikation bzw. der Legitimation.<sup>668</sup> Das Gewinnziel wird dabei in den meisten Unternehmen als selbstverständlich unterstellt.<sup>669</sup>

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist darüber hinaus die strukturationstheoretische Bestimmung des Markt Begriffes von Bedeutung, die nun anhand der vorgestellten Konzepte vorgenommen werden kann.

Ein Markt stellt demnach ein soziales System dar, das durch bestimmte aufeinander bezogene soziale Praktiken konstituiert ist, d.h. durch ein bestimmtes soziales Handeln, das die marktspezifischen Austauschbeziehungen repräsentiert. Da soziales Handeln zugleich ermöglicht und begrenzt wird durch Regeln und Ressourcen, sind Märkte gleichzeitig durch ein spezifisches Strukturset bestimmbar, durch ein Set marktspezifischer Regeln und Ressourcen, auf das sich die Marktakteure beziehen. Anbieter, Nachfrager und politisch-regulative Akteure stellen dabei verschiedene soziale Positionen dar, die wiederum durch charakteristische Praktiken und die jeweils zu Grunde liegenden handlungsleitenden Strukturen gekennzeichnet sind.

### **3.1.6. Strategie als Set besonderer Regeln und Ressourcen und strategisches Handeln**

Strategie wurde als strukturationstheoretischer Strukturaspekt, als Regeln und Ressourcen, gekennzeichnet. Strategie ist jedoch nicht einfach mit (allen möglichen) Regeln und Ressourcen gleichzusetzen. Strategisches Handeln, das durch

---

<sup>667</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 162, Sydow/Windeler et al. (1995), S. 36, Becker (1996), S. 193, Windeler (2001), S. 228.

<sup>668</sup> Vgl. Becker (1996), S. 194-197.

<sup>669</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 274.

Strategie als Regeln und Ressourcen gleichzeitig ermöglicht und begrenzt wird, stellt lediglich einen Ausschnitt des gesamten Handelns von Akteuren dar. Daher ist nachfolgend zu diskutieren, was strategische Relevanz ausmacht.

Eine Diskussion dessen, was als strategisch gelten kann, ist bei Kirsch (1997a) zu finden. „Strategisch“ ist danach gleichzusetzen mit: „die Erfolgspotenziale signifikant betreffend“.<sup>670</sup>

Zum einen macht somit die Fokussierung auf die Erfolgspotenziale das typisch Strategische aus.<sup>671</sup> Damit verbunden ist letztlich die Relevanz für die Herstellung, Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens.<sup>672</sup> Auch ein erneuter Blick auf die in Tabelle 1 exemplarisch aus der Literatur zusammengestellten Strategiedefinitionen unterstreicht diesen Punkt.<sup>673</sup> Hervorgehoben wird dort etwa die Strategie ausmachende grundlegende Richtungsweisung für das Handeln, die es erlaubt, gesteckte Ziele erreichen zu können, sowie die Unterstützung und Absicherung dieses Handelns.<sup>674</sup> Erfolgsnotwendige Umstände sollen geschaffen werden.<sup>675</sup> Dabei ist eine umfassende Perspektive einzunehmen, die sowohl den Blick nach innen, etwa in Form der Beachtung bestimmter Ressourcen, als auch den Blick auf das Umfeld der Unternehmen beinhaltet.<sup>676</sup> Es geht somit beim Strategischen nicht um die tatsächliche Erwirtschaftung des Unternehmenserfolges, sondern vielmehr um die umfassend verstandene Schaffung, die Aufrechterhaltung und den Ausbau der Voraussetzungen hierfür.<sup>677</sup>

Zum anderen müssen Erfolgspotenziale signifikant betroffen sein, d.h. ein nicht unerhebliches Maß an Relevanz muss vorliegen. Mit dieser zweiten Kennzeich-

---

<sup>670</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 157. Kirsch benutzt im Text anstelle von „Erfolgspotenziale“ zunächst den Begriff „Fähigkeiten“. In der Fußnote 15 auf derselben Seite werden die Begriffe Fähigkeit und Potenzial jedoch gleichgesetzt. Später spricht Kirsch auch von Fähigkeiten bzw. Erfolgspotenzialen. Vgl. Kirsch (1997a), S. 277. Hier soll der Begriff des Erfolgspotenzials genutzt werden, da er nach Meinung des Autors der vorliegenden Arbeit am klarsten die Zielrichtung verdeutlicht.

<sup>671</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 277. Ähnlich auch Bamberger/Wrona (2004), S. 140, Steinmann/Schreyögg (2005), S. 299.

<sup>672</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 158.

<sup>673</sup> S. Tabelle 1 auf S. 156.

<sup>674</sup> S. Chandler (1962), Schendel/Hofer (1979), Glueck (1980), Ansoff (1984), Barney (2002), Grant (2008) in Tabelle 1.

<sup>675</sup> S. Rumelt zitiert nach Mintzberg (1987) in Tabelle 1.

<sup>676</sup> S. Chandler (1962), Schendel/Hofer (1979), Glueck (1980), Schreyögg (1984), Welge/Al-Laham (2005) in Tabelle 1.

<sup>677</sup> Vgl. Becker (1996), S. 219.

nung geht eine gewisse „a priori-Vagheit“<sup>678</sup> einher. Das Signifikanzniveau in konkreten Situationen oder für konkrete Sachverhalte zu bestimmen, ist letztlich ein individueller Bewertungsakt. Hier verortet Kirsch einen möglichen Grund dafür, dass die konkrete Einordnung dessen, was als strategisch anzusehen ist, von Wissenschaftlern wie Praktikern durchaus verschieden vorgenommen wird. Solch offene Begriffsstrategien sind in der wissenschaftlichen Diskussion jedoch nicht außergewöhnlich.<sup>679</sup>

Darüber hinaus fällt bei einem Blick auf die oben zusammengestellten Beispiele für Strategiedefinitionen auf, dass Strategie mit einer gewissen Langfristigkeit in Verbindung gebracht wird.<sup>680</sup> Diese Langfristigkeit ergibt sich bereits aus dem Abzielen auf Erfolgspotenziale und Erfolgsvoraussetzungen. Deren Schaffung, etwa durch den Aufbau notwendiger personeller und materieller Ressourcen oder die gezielte Beeinflussung des Images von Unternehmen, Produkten und Marken bei Abnehmern, ist oftmals allein langfristig umsetzbar. Darüber hinaus erfüllt Strategie die Aufgabe, durch die Fokussierung auf die langfristige Perspektive ausdrücklich die Gefahr des kurzfristig ausgerichteten Agierens vermeiden zu helfen.<sup>681</sup>

Jedoch weisen Ortmann/Sydow (2001b) darauf hin, dass Strategien auch nicht für die Ewigkeit gelten. Strategien sollen „im Hinblick auf relativ entfernt liegende Ziele und das Pro-cedere (sic!) der Zielerreichung in Geltung gesetzt werden .. , *aber nicht darüber hinaus* [ohne Fußnote, Hervorhebung im Original]“.<sup>682</sup> Anders als etwa für Pünktlichkeitsregeln ist für bestimmte Strategien von vornherein klar, dass ihre Geltung trotz langfristiger Ausrichtung zeitlich begrenzt ist. Anhand des Zitats wird hier erneut die Offenheit des Strategiebegriffes deutlich. Was als *relativ* entfernt liegend gelten kann, unterliegt individueller Bewertung.<sup>683</sup> An dieser Stelle soll hierzu weiter differenzierend angemerkt werden, dass innerhalb einer Strategie unterschiedliche Geltungshorizonte existieren können.

---

<sup>678</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 159.

<sup>679</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 159.

<sup>680</sup> S. Chandler (1962), Bea/Haas (2005), Welge/Al-Laham (2005) in Tabelle 1.

<sup>681</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 52.

<sup>682</sup> Ortmann/Sydow (2001b), S. 438.

<sup>683</sup> Vgl. Ortmann/Sydow (2001b), S. 438.

Auf Basis dieser Diskussion soll Strategie aus strukturationstheoretischer Perspektive nun differenzierter bestimmt werden.

Strategie kann gekennzeichnet werden als Regeln und Ressourcen, die signifikant die Schaffung, Aufrechterhaltung und den Ausbau von Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale betreffen sowie gleichzeitig einen zeitlich relativ langfristigen Geltungsbereich aufweisen. Strategie umfasst Regeln der Signifikation, Regeln der Legitimation sowie autoritative und allokativen Ressourcen.

Strategisches Handeln kann auf dieser Basis als das Handeln gedeutet werden, für das sich Akteure auf Strategie beziehen. Strategisches Handeln betrifft demgemäß signifikant die Schaffung, Aufrechterhaltung und den Ausbau von Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale, womit gleichzeitig eine zeitlich relativ langfristige Ausrichtung verbunden ist.

Es bietet sich darüber hinaus an, an dieser Stelle eine Abgrenzung von strategischem Handeln und operativem Handeln vorzunehmen. Während strategisches Handeln die Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale betrifft, zielt operatives Handeln auf die konkrete Ausschöpfung dieses Erfolgspotenzials mit relativ kurzfristiger zeitlicher Perspektive ab. Operatives Handeln betrifft somit die konkreten Erfolgsgrößen.<sup>684</sup> Im Unternehmenskontext fokussiert strategisches Management auf Strategie und strategisches Handeln, während operatives Handeln in den Bereich des operativen Managements fällt. Das strategische Management bildet den Orientierungsrahmen für das operative Management, dem eine instrumentelle Vollzugsfunktion zukommt.<sup>685</sup>

Am Übergang zwischen strategischem Kontext und operativem Kontext ist Übersetzungsarbeit im Sinne eines „nicht formalisierbare[n] kreative[n] Prozeß[es]“<sup>686</sup> durch die Akteure zu leisten, da „nicht ohne weiteres direkte Korrespondenzen zwischen Strategien und operativen Maßnahmen hergestellt werden können“.<sup>687</sup> Kirsch (1997a) spricht sogar von einer prinzipiellen Inkommensurabilität der beiden Kontexte.

---

<sup>684</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 392.

<sup>685</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 299.

<sup>686</sup> Kirsch (1997a), S. 392.

<sup>687</sup> Kirsch (1997a), S. 392.

Auffallend an der bislang erarbeiteten Definition des Strategiebegriffs ist, dass sie noch keinen Bezug zu Unternehmen beinhaltet. Strategie ist hier zunächst in allgemeingültiger Form aus der Perspektive der Strukturationstheorie gekennzeichnet worden. Im Folgenden sind daher die Begriffe Individualstrategie und Unternehmensstrategie sowie ihr Verhältnis zueinander zu erarbeiten.

### **3.1.7. Individual- und Unternehmensstrategien**

Wie oben bereits diskutiert wurde, findet Handeln aus strukturationstheoretischer Perspektive grundsätzlich als individuelles Handeln statt. Organisationales Handeln (und damit auch etwa Handeln, das einem Unternehmen zugerechnet wird, wie: „Unternehmen X konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr den Umsatz deutlich erhöhen.“) ist als abkürzende Redeweise für das individuelle Handeln von Akteuren, die der Organisation zugerechnet werden können, stellvertretend für die Organisation als Ganzes zu interpretieren.

In diesem Zusammenhang sind zunächst die Individualstrategien einzelner Akteure von Bedeutung. Spezifischer sind in dieser Arbeit, die sich mit Strategien im Unternehmenskontext befasst, die auf den Unternehmenszusammenhang gerichteten Individualstrategien von primärem Interesse. Individuelle Akteure verfolgen individuelle Interessen durch ihr Engagement im Unternehmenskontext. In Anlehnung an die begrifflichen Konzeptionen von Kirsch (1997a) sollen diese als Individualstrategien mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen bezeichnet werden.<sup>688</sup> Sie bestehen aus individuell spezifischen Sets von Regeln und Ressourcen. Bedeutende Teile dieses Struktursets repräsentieren überindividuelles, gemeinsam mit anderen Akteuren geteiltes Wissen (*mutual knowledge*) - jedoch in individuell spezifischer Zusammensetzung.

Gleichwohl ist zu beachten, dass individuelle Akteure parallel zum sozialen System Unternehmen Teil verschiedener anderer Sozialsysteme sind. Sie verfolgen daher gleichzeitig auch Strategien, die auf andere soziale Zusammenhänge gerichtet sind, etwa auf den des privaten Zusammenlebens in der Familie. Die einzelnen sozialen Zusammenhänge können jedoch eng miteinander verwoben sein.

Ein wesentliches Charakteristikum des Strategischen besteht im Abzielen auf Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale. Entsprechend des zuvor Ausgeführten verfolgen Akteure grundsätzlich zunächst Strategien, die auf ihre eigenen

---

<sup>688</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 5, 8 und 14.

Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale zielen. Sie beziehen sich in ihrem und für ihr Handeln dabei auf ihr spezifisches Set von Regeln und Ressourcen. Unbenommen bleibt hierbei, dass diese auch auf Erfolgsvoraussetzungen des Unternehmens zielen können, aber eben erst einmal nur insoweit, wie dies Vorteile hinsichtlich der individuellen Erfolgspotenziale besitzt. Das Wohl des Unternehmens braucht dabei weder im Vordergrund zu stehen, noch überhaupt Beachtung finden.

Individuelle Akteure könnten durchaus Nutzen daraus ziehen wollen, einen bestimmten Unternehmenserfolg *nicht* herbeizuführen. Ein schlechtes Unternehmensergebnis könnte etwa dem Vorgesetzten des betrachteten Individuums angelastet werden, woraufhin dieser seinen Posten räumen müsste und das betrachtete Individuum als Nachfolger in der Hierarchie aufrücken könnte. Kirsch (1997a) weist darauf hin, dass man sich darauf einstellen muss, dass:

„nicht selten die Akteure im Unternehmen ausschließlich auf der Basis der individuellen Ziele, Strategien und Grundsätze (mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen) handeln“.<sup>689</sup>

Ebenso gut wäre jedoch der selbstlos agierende Akteur denkbar, der sein individuelles strategisches Handeln primär auf die Erfolgspotenziale des Unternehmens ausrichtet, was selbst in diesem Fall jedoch als Verfolgen einer Individualstrategie zu deuten ist.

Wollen Akteure ihre Individualstrategie als prägend für die Ausrichtung des organisationalen Handelns durchsetzen und machen sie daher im Reproduktionskreislauf des Unternehmens geltend, kann in Anlehnung an Kirsch (1997a) zunächst von Strategien *für* das Unternehmen gesprochen werden. Potenziell können diese Strategien *für* das Unternehmen zu Strategien *des* Unternehmens werden,<sup>690</sup> wenn andere strategische Akteure, die dem Unternehmenskontext zuzurechnen sind, sich fortan in ihrem Handeln auf diese Regeln und Ressourcen beziehen.

Beziehen sich die strategischen Akteure, die einem Unternehmen zugerechnet werden können, auf ein in bestimmtem Maße ähnliches Set von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen (als Bestandteil ihres individuellen Sets), so kann

---

<sup>689</sup> Kirsch (1997a), S. 14.

<sup>690</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 14, 274f.

in Bezug auf dieses Set von der Strategie *des* Unternehmens gesprochen werden oder kurz: von Unternehmensstrategie.

Hierfür ist jedoch im Folgenden weiter zu präzisieren, welcher Grad der Übereinstimmung für das übergeordnete Set von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen notwendig ist und welche Akteure als strategische Akteure mit Bedeutung für die Unternehmensstrategie gelten können.

Organisationen (und mit ihnen Unternehmen als besondere Form von Organisationen) wurden oben als kollektive Gebilde gekennzeichnet, die eine hochgradig reflexive Form der Systemreproduktion aufweisen. Darüber hinaus richten die Akteure ihr Handeln in Organisationen auf den Systemzusammenhang hin aus und binden es an diesen. Insbesondere die Ausrichtung des Handelns am Systemzusammenhang spielt für die Beantwortung der Frage nach dem notwendigen Grad der Übereinstimmung individueller Sets von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen eine Rolle.

Von der Existenz einer Unternehmensstrategie kann dann die Rede sein, wenn ein bestimmter Grad an Übereinstimmung in der Ausrichtung des individuellen Handelns von Akteuren auf die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens vorhanden ist. Es unterliegt jedoch wiederum allein der Bewertung in der konkreten Situation, ob der notwendige Grad der Übereinstimmung des individuellen Handelns erreicht ist, bei dem von der Existenz einer Unternehmensstrategie gesprochen werden kann.

Unternehmensstrategie wird somit als mehr oder weniger, gleichwohl zu einem Mindestmaß einheitliches Gebilde gekennzeichnet. Eine nicht einheitliche Unternehmensstrategie stellt keine Unternehmensstrategie im hier gebrauchten Zusammenhang dar. Sie zerfällt dann in mehrere Strategien mit Relevanz für bestimmte Gruppen von Akteuren bis hin zu Individualstrategien. Da die Ausrichtung des individuellen Handelns mit der Bezugnahme auf individuell spezifische Sets von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen einhergeht, lässt sich nunmehr auch die Frage nach dem notwendigen Grad der Ähnlichkeit der individuellen Sets von Regeln und Ressourcen beantworten, ab dem von der Existenz einer Unternehmensstrategie zu sprechen ist. Die Sets der strategisch relevanten Regeln und Ressourcen müssen eine solch große Ähnlichkeit aufweisen, dass das individuelle Handeln von Akteuren ausreichend übereinstimmend auf die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens ausgerichtet ist.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass, wenn sich im strategischen Handeln der Organisationsmitglieder etwas anderes als ein entsprechend einer Unternehmensstrategie zu erwartendes einheitliches Handeln zeigt, auch keine Unternehmensstrategie existiert. Strategie als virtueller Strukturaspekt nimmt allein im Handeln der Akteure Gestalt an.

Der zweite präzisierungsbedürftige Punkt betraf die Kennzeichnung der strategischen Akteure, die für die Kennzeichnung der Unternehmensstrategie von Bedeutung sind. Giddens selbst hebt die Rolle strategisch platzierter Akteure für die reflexive Systemregulation in sozialen Systemen hervor:

„Strategically placed actors seek reflexively to regulate the overall conditions of system reproduction either to keep things as they are or to change them.“<sup>691</sup>

Unternehmen wurden als besondere Form von Organisationen gekennzeichnet. Sie weisen daher, wie alle Organisationen, eine solche hochgradig reflexive Koordination der Systemreproduktion auf. Strategisches Handeln bezieht sich jedoch nicht allein auf diese hochgradig reflexive Koordination der Systemreproduktion. Strategisches Handeln umfasst vielmehr alles Handeln, das die Schaffung, Aufrechterhaltung und den Ausbau von Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale signifikant betrifft sowie gleichzeitig relativ langfristig ausgerichtet ist. Darunter fällt auch jenes Handeln, das im Rahmen der nicht reflexiven Systemreproduktion in Form homöostatischer Kausalschleifen stattfindet.

Als strategische Akteure in Bezug auf ein betrachtetes Unternehmen sind somit zunächst alle Akteure zu bezeichnen, deren Handeln die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens signifikant betrifft. In ihrem Handeln reproduzieren diese Akteure die Regeln und Ressourcen, die für eben dieses Handeln eine ermöglichende und zugleich begrenzende Wirkung besitzen. Es ist nochmals zu betonen, dass mit Reproduktion nicht identische Reproduktion gemeint ist. Vielmehr verändert sich Struktur potenziell durch das Handeln im Reproduktionskreislauf.

Damit ist noch nichts darüber ausgesagt, ob sich strategische Akteure auf Regeln und Ressourcen beziehen, die zur Unternehmensstrategie gerechnet werden kön-

---

<sup>691</sup> Giddens (1984), S. 27f.

nen, anders ausgedrückt: ob ihr Handeln eine Unternehmensstrategie repräsentiert. Auch das Handeln, das „außerhalb“ der Unternehmensstrategie die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens signifikant betrifft, ist als strategisches Handeln zu werten.

Auf Basis dieser allgemeinen Kennzeichnung strategischen Handelns kommen nicht allein unternehmensinterne Akteure als strategische Akteure in Betracht, sondern auch Akteure, die als Organisationsexterne zu bezeichnen sind. Auch das Handeln organisationsexterner Akteure, wie etwa das Handeln wichtiger Wettbewerber, kann die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens signifikant betreffen. Die Unterscheidung zwischen organisationsintern und organisationsextern ist hierbei an der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen im Sinne des Ausfüllens einer dem Unternehmen zurechenbaren sozialen Position und damit verbundener Praktiken (*position-practices*) festzumachen.

Solche sozialen Positionen sind in Unternehmen typischerweise stärker formalisiert. Die Bezeichnung Stelle verkörpert beispielsweise eine solch formalisierte *position-practice*. Es sind jedoch auch soziale Positionen jenseits fester Stellen von Relevanz, solange die mit ihnen verbundenen Praktiken ausreichend stark in das betrachtete soziale System Unternehmen integriert sind. Mit der Stärke der wechselseitigen Aufeinanderbezogenheit der sozialen Praktiken eines betrachteten sozialen Systems wächst die Trennschärfe zu angrenzenden sozialen Systemen, wodurch sich die Bestimmbarkeit der Systemgrenzen erhöht. Letztlich bleibt die Systemabgrenzung jedoch unscharf und stellt, einmal mehr, eine Bewertungsfrage dar.

Die Schwierigkeit der Grenzziehung stellt sich nicht allein bei der Bestimmung der Grenze von Unternehmen. Mit Bezug auf den Verlauf der Grenze strategischer Unternehmensnetzwerke formulieren Kreikebaum/Gilbert (2003):

„Netzwerke weisen Grenzen auf, die sich nach strukturationstheoretischem Verständnis durch die reflexive Wahrnehmung seitens der Akteure einerseits und praktische Handlungsvollzüge andererseits konstituieren. Wo Netzwerkgrenzen verlaufen, entscheidet sich folglich aus den Praktiken der Grenzziehung sowie deren Anerkennung“.<sup>692</sup>

---

<sup>692</sup> Kreikebaum/Gilbert (2003), S. 149.

Als organisationsinterne bzw. unternehmensinterne strategische Akteure kommt neben dem Top-Management potenziell ein deutlich erweiterter Kreis von Akteuren in Betracht. Dazu können beispielsweise mittlere Manager oder Mitarbeiter bestimmter, etwa auf die Entwicklung formulierter Strategien gerichteter, Projekte gerechnet werden, aber auch Beiräte oder Direktoren ohne Geschäftsbereich.

Akteure aus anderen Unternehmen, die über eine kollektive Unternehmensstrategie gemeinsam mit einem betrachteten Unternehmen verfügen, sind zwar im engeren Hinblick auf das betrachtete Unternehmen als Unternehmensexterne zu bewerten, in Bezug auf die gemeinsame kollektive Ebene des strategischen Handelns können sie jedoch als Organisationsinterne gelten (kollektive Unternehmensstrategien werden in Kürze detailliert thematisiert).

Zu unternehmensexternen strategischen Akteuren zählen potenziell alle weiteren Akteure, die im Zusammenhang mit dem betreffenden Markt handeln. Hier sind zunächst Akteure anderer Unternehmen bzw. Organisationen oder Einzelakteure zu nennen, die auf der Angebotsseite des Marktes tätig sind, etwa Wettbewerber, Zulieferer, weiterverarbeitende Abnehmer und andere partnerschaftlich verbundene Unternehmen wie Entwicklungs- oder Vertriebspartner. Auch Vertreter des Finanzbereichs (etwa Bankenvertreter oder Finanzanalysten), die den Zugang der Unternehmen zu finanziellen Mitteln entscheidend beeinflussen, können hierzu gezählt werden.

Jedoch können auch nicht direkt in den Wertschöpfungsprozess einbezogene Akteure eine strategische Rolle spielen. Es sind dies die Akteure, die Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Handelns im Unternehmenszusammenhang besitzen. Bereits im Rahmen der oben geführten Diskussion der Dimensionen der Marktkonvergenz wurde die Bedeutung der Einflussnahme politisch-regulatorischer Akteure auf die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns hervorgehoben. Die Handlungsfreiheit von Unternehmen in einem Markt wird durch derartige Eingriffe potenziell erheblich beeinflusst. Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale der Unternehmen in regulierten Märkten sind dadurch oftmals signifikant betroffen. Hierin liegt die Notwendigkeit begründet, Akteure, die dem politisch-regulatorischen Bereich zugeordnet werden können, als potenzielle strategische Akteure in die Betrachtung aufzunehmen.

Den letztendlichen Bezugspunkt unternehmerischen Handelns stellen die Nachfrager dar. Die Nachfrageseite repräsentiert eine weitere wesentliche Komponente von Märkten. Grundlegende Elemente wie Einstellungen, Erwartungen und

Wünsche der Nachfrager können signifikant die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens betreffen. Nachfrager sind somit als potenzielle strategische Akteure anzusehen. Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass der Einfluss ihres Handelns auf das betrachtete Unternehmen signifikant ist.

Dies wird etwa dann der Fall sein, wenn einzelne Akteure oder Gruppen von Akteuren einen bedeutenden Teil der gesamten Nachfrage in Bezug auf eine bestimmte Leistung repräsentieren und der Verkauf der Leistung gleichzeitig eine wesentliche Bedeutung für das betrachtete Unternehmen besitzt. Im Extremfall besteht ein Nachfragemonopol. Als Gruppen von Akteuren auf der Nachfrageseite kommen neben Unternehmen und Unternehmenskollektiven auch Nachfragerorganisationen, wie etwa Einkaufsgemeinschaften, in Betracht. Interessenverbände, deren Akteure sich als Repräsentanten der Nachfrageseite verstehen und die Einfluss auf die Einstellungen größerer Nachfragergruppen nehmen können, sind ebenso zu den potenziell strategisch relevanten Nachfragern zu zählen. Beispielhaft sind hier Verbraucherschutzorganisationen zu nennen.

Fraglich ist, ob auch das Handeln individueller Nachfrager in einem Massenmarkt von strategischer Relevanz für ein betrachtetes Unternehmen in diesem Markt ist. Das Handeln individueller Nachfrager in einem Massenmarkt wird zunächst nicht in signifikantem Ausmaß die Erfolgsvoraussetzungen des Unternehmens betreffen. Auf einem aggregierten Level können „die Nachfrager“ jedoch als abstrakte strategische Akteure betrachtet werden, wenn eine bestimmte Homogenität in Bezug auf charakteristische individuelle Kennzeichen als Akteure besteht. Aus strukturationstheoretischer Perspektive bedeutet eine derartige Homogenität die Bezugnahme auf vergleichbare Sets von Regeln und Ressourcen im Handeln im Hinblick auf eine Gruppe individueller Akteure.

Als weitere nicht direkt in den Wertschöpfungsprozess einbezogene Akteure sollen Vertreter der Massenmedien genannt werden. Medienvertreter, die als „Meinungsmacher“ auf die Bildung der öffentlichen Meinung einwirken können, besitzen als Multiplikatoren potenziell für das Handeln aller weiteren strategischen Akteure Bedeutung. Durch ihre Berichterstattung können sie potenziell die Sets von Regeln und Ressourcen von Nachfragern beeinflussen und in Teilbereichen eine für Unternehmen strategisch relevante Homogenität hinsichtlich einer Gruppe individueller Nachfrager erzeugen.<sup>693</sup>

---

<sup>693</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 392f.

Für die Bestimmung des Begriffes Unternehmensstrategie sind jedoch allein diejenigen individuellen strategischen Akteure von Bedeutung, die dem betrachteten Unternehmen als Organisationsinterne zuzurechnen sind. Welche der individuellen Akteure in der konkreten Situation zu diesem Kreis zu zählen sind, stellt eine Bewertungsfrage dar. Ein Festmachen etwa allein am Bestehen formaler Arbeitsverträge reicht hier mitunter nicht aus. Vielmehr ist zu beurteilen, ob die soziale Position, die ein Individuum einnimmt, über die mit dieser Position einhergehenden sozialen Praktiken ausreichend in den Systemzusammenhang des Unternehmens eingebunden ist.

Zusammenfassend stellt Unternehmensstrategie somit ein zu einem Mindestmaß ähnliches Set von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen dar, auf das sich die individuellen strategischen Akteure, die einem Unternehmen als Organisationsinterne zugerechnet werden können, als Bestandteil ihres individuellen Sets von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen beziehen, so dass das individuelle Handeln dieser Akteure ausreichend übereinstimmend auf die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens ausgerichtet ist. Strategisch relevante Regeln und Ressourcen sind in diesem Zusammenhang solche, die signifikant die Schaffung, Aufrechterhaltung und den Ausbau von Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale des Unternehmens betreffen sowie gleichzeitig einen zeitlich relativ langfristigen Geltungsbereich aufweisen. Unternehmensstrategisches Handeln repräsentiert jenes Handeln, für das sich individuelle Akteure auf die Unternehmensstrategie beziehen.

In Anlehnung an das soeben Gesagte können kollektive Unternehmensstrategien aus strukturationstheoretischer Perspektive gekennzeichnet werden: Kollektive Unternehmensstrategien richten das kollektive strategische Handeln mehrerer selbstständiger Unternehmen aus.<sup>694</sup>

Vom Vorliegen einer kollektiven Unternehmensstrategie in diesem Sinne kann in Anlehnung an Walz (1994) gesprochen werden, „wenn eine selbständige soziale Einheit (Unternehmen) Handlungsorientierungen bzw. Prinzipien besitzt, die auf den Aufbau auch fremder Erfolgspotentiale ... gerichtet sind“,<sup>695</sup> dies darüber hinaus für mehr als ein Unternehmen gleichzeitig zutrifft, diese Handlungsorientierungen bzw. Prinzipien für die betreffenden Unternehmen „gleichartig sind

---

<sup>694</sup> Für eine umfassende Definition kollektiven strategischen Handelns siehe Sjurts (2000), S. 122f.

<sup>695</sup> Walz (1994), S. 113.

oder in einem Ergänzungsverhältnis stehen<sup>696</sup> und außerdem ein gemeinsames Wissen bezüglich der kollektiven Unternehmensstrategie besteht.<sup>697</sup>

Kollektive Unternehmensstrategien betreffen somit nicht allein signifikant Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale eines einzelnen Unternehmens, sondern zusätzlich Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale mindestens eines weiteren Unternehmens, in Zusammenhängen, in denen die Unternehmen als Kollektiv agieren. Sie kommen dann zustande, wenn jedes der eigenständigen Unternehmen eine positive Kooperationsrente erwarten kann. Diese Kooperationsrente ergibt sich aus dem Kooperationserlös abzüglich der Summe der Konstitutions- und Koordinationskosten.<sup>698</sup>

Dafür müssen sich strategische Akteure, die mindestens einem der betreffenden Unternehmen zugerechnet werden können, auf ein zu einem Mindestmaß ähnliches Set von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen (als Bestandteil ihres individuellen Sets von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen) beziehen, so dass das individuelle Handeln dieser Akteure ausreichend übereinstimmend auf die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale nicht allein des betrachteten Unternehmens ausgerichtet ist, sondern zusätzlich Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale mindestens eines weiteren Unternehmens des betrachteten Unternehmenskollektivs betrifft.

Als Beispiel für Unternehmenskollektive, die eine kollektive Unternehmensstrategie verfolgen, können strategische Unternehmensnetzwerke genannt werden.<sup>699</sup>

Im Zusammenhang mit kollektiven Unternehmensstrategien spielen Akteure eine besondere Rolle, die über ihre Praktiken die Verbindung mehrerer Unternehmen (allgemein: sozialer Systeme) herstellen. Anders formuliert sind solche Grenzgänger oder *boundary spanners* genannten Akteure über ihre Praktiken in mehreren sozialen Systemen (hier: Unternehmen) gleichzeitig Mitglied. Aus diesem doppelten Handlungsrahmen, bestehend aus dem eigenen Unternehmen und dem Unternehmenskollektiv, können sich für diese Akteure besondere Herausforderungen ergeben.<sup>700</sup> So müssen sie etwa bei Zieldivergenzen zwischen dem Unter-

---

<sup>696</sup> Walz (1994), S. 113.

<sup>697</sup> Vgl. Walz (1994), S. 113.

<sup>698</sup> Vgl. Sjurts (2000), S. 269. Siehe dort auch für weitere Angaben zu Konstitutions- und Koordinationskosten.

<sup>699</sup> Für eine Definition strategischer (Unternehmens-)Netzwerke siehe Sydow (2002), S. 82.

<sup>700</sup> Vgl. Kirner (2005), S. 114.

nehmen, dem sie formal angehören, und dem Unternehmenskollektiv abwägen und vermitteln. Akteure, die erfolgreich die soziale Position eines *boundary spanners* ausfüllen wollen, bedürfen einer Reihe spezifischer Fähigkeiten, persönlicher Erfahrungen und Charaktereigenschaften in Bezug auf den Aufbau von persönlichen Beziehungen, die Durchsetzung von Interessen und der Beherrschung von Komplexität.<sup>701</sup>

### 3.1.8. Strategiesystem des Unternehmens

In der traditionellen Strategieliteratur wird oftmals zwischen unterschiedlichen Arten von Strategien unterschieden.<sup>702</sup> Die verschiedenen Strategiearten können dabei nach unterschiedlichen Kriterien voneinander abgegrenzt und klassifiziert werden. Die verschiedenen möglichen Klassifizierungen sind jedoch nicht überschneidungsfrei oder vollständig. Sie entstammen teilweise der Praxis und zum Teil dem wissenschaftlichen Diskurs.<sup>703</sup> Beispielhaft gibt die folgende Tabelle 2 eine Übersicht über mögliche Klassifikationskriterien und Bezeichnungen von Strategiearten.

---

<sup>701</sup> Vgl. Williams (2002), S. 114-121.

<sup>702</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2005), S. 326.

<sup>703</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 168.

Klassifikationskriterium	Bezeichnung der Strategieart
organisatorischer Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensstrategie (corporate strategy)<sup>704</sup></li> <li>• Geschäftsbereichsstrategie (business strategy)</li> <li>• Funktionsbereichsstrategie (functional strategy)</li> </ul>
funktionaler Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsstrategie</li> <li>• Produktionsstrategie</li> <li>• Absatzstrategie</li> <li>• Finanzierungsstrategie</li> <li>• Personalstrategie</li> <li>• Technologiestrategie</li> </ul>
regionaler Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globale Strategie</li> <li>• Internationale Strategie</li> <li>• Nationale Strategie</li> <li>• Lokale Strategie</li> </ul>
Entwicklungsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsstrategie</li> <li>• Stabilisierungsstrategie</li> <li>• Desinvestitionsstrategie</li> </ul>
Produkt-Markt-Kombination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktdurchdringungsstrategie</li> <li>• Marktentwicklungsstrategie</li> <li>• Produktentwicklungsstrategie</li> <li>• Diversifikationsstrategie</li> </ul>
Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenführerstrategie</li> <li>• Differenzierungsstrategie</li> <li>• Nischenstrategie</li> </ul>

Tabelle 2: Arten von Strategien (Beispiele)<sup>705</sup>

Die unterschiedlichen Arten von Strategien stehen dabei in bestimmten Beziehungen zueinander, so dass von einem Strategiesystem gesprochen werden kann.<sup>706</sup> Die verschiedenen Strategiearten können jedoch zwanglos in die in dieser Arbeit vorgenommene strukturationstheoretische Strategiedefinition überführt werden. Die zunächst allgemein angegebene Strategiedefinition wäre dazu hinsichtlich der zu Grunde liegenden Sets von Regeln und Ressourcen zu spezifizieren. So beinhalten etwa internationale Strategien (als Form einer Strategie mit bestimmtem regionalem Geltungsbereich) spezifische Regeln der Signifikation,

<sup>704</sup> Die in der vorliegenden Arbeit auch diskutierten kollektiven Unternehmensstrategien können in dieser logischen Hierarchie entsprechend ihres interorganisationalen Charakters noch über Unternehmensstrategien angeordnet werden. Vgl. auch Astley/Fombrun (1983), S. 580.

<sup>705</sup> Quelle: In Anlehnung an Bea/Haas (2005), S. 169.

<sup>706</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 111.

nach denen bestimmte Länder als relevante Märkte gedeutet werden und die zu Wahrnehmungen des Attraktivitätsgrades dieser Märkte führen. Bestimmte Regeln der Legitimation wiederum wären Bezugspunkt für die Rechtfertigung des Umfangs des unternehmerischen Engagements in diesen Märkten, etc. In einer Produktentwicklungsstrategie (als Form einer Strategie für eine bestimmte Produkt-Markt-Kombination) würden eher produktrelevante Regeln und Ressourcen im Vordergrund stehen.

### **3.1.9. Formulerte Strategie und dokumentierte Strategie**

In den bisherigen Ausführungen zum strukturationstheoretischen Strategiebegriff in seiner Deutung als Regeln und Ressourcen wurde wiederholt betont, dass Struktur etwas rein Virtuelles darstellt. Anders formuliert existiert Strategie als ein virtueller Strukturaspekt nur in den Erinnerungsspuren der Akteure und zeigt sich allein in den Momenten, in denen sich Akteure in ihrem Handeln darauf beziehen.<sup>707</sup>

Es wurde bereits oben im Rahmen der Diskussion des Strategiebegriffes in der traditionellen Literatur zum strategischen Management darauf hingewiesen, dass Strategie, gedeutet als Handlungsorientierung, sowohl in formulierter Form, etwa als schriftlich festgehaltene Pläne, jedoch auch in Form rein kognitiver Orientierungen vorliegen kann. Der Strategiebegriff aus strukturationstheoretischer Perspektive stellt hingegen eine rein kognitive Orientierung dar. Regeln und Ressourcen sind allein in den Wissensbeständen der Akteure gespeichert.

Formulierte sowie darüber hinaus etwa schriftlich festgehaltene strategische Pläne stellen somit nicht die Strategie an sich dar. Genauso wie die Formulierung einer strukturationstheoretischen Regel nicht die Regel selbst verkörpert, sondern lediglich ihre kodifizierte Interpretation, so repräsentiert eine formulierte Strategie (die es genau genommen somit gar nicht geben kann) die kodifizierte Interpretation der eigentlichen Strategie. Um die nötige begriffliche Klarheit herzustellen, soll im Folgenden in Bezug auf diese kodifizierten Interpretationen die Rede von formulierter Strategie sein. Sofern diese formulierten Strategien schriftlich fixiert oder anderweitig dokumentiert vorliegen, soll von dokumentierter Strategie gesprochen werden.

---

<sup>707</sup> Vgl. nochmals Giddens (1984), S. 25.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die strategischen Akteure im Unternehmenskontext sich im Handeln auf Strategie als virtuelle Regeln und Ressourcen beziehen. Das Vorliegen bzw. die Entstehung formulierter oder gar dokumentierter Strategien stellt ein erklärungsbedürftiges Phänomen dar und bildet darüber hinaus keineswegs eine Notwendigkeit für die Ermöglichung organisationalen Handelns.

„Man muß sich auf die Möglichkeit einer Unternehmenspolitik ohne Strategieformulierung der Unternehmung einstellen.“<sup>708</sup>

Soweit sie vorliegen, stehen formulierte bzw. dokumentierte Strategien jedoch in einer bestimmten Beziehung zu der in virtueller Form als Wissensbestände existierenden Strategie. Sie besitzen in einem rekursiven Verhältnis potenziell Bedeutung füreinander. Dies wird im Zuge der in Kürze vorzunehmenden Diskussion des Strategieprozesses näher zu beleuchten sein. Doch zunächst ist eine weitere Abgrenzung des Strategiebegriffes vorzunehmen.

### **3.1.10. Mission und strategische Ziele**

In der traditionellen Perspektive des strategischen Managements wird die Unternehmensstrategie von den strategischen Unternehmenszielen und der Unternehmensmission abgegrenzt.

Die Unternehmensmission beinhaltet dabei etwa sowohl den grundlegenden Unternehmenszweck als auch die grundsätzlichen Ziele der Organisation. In diesem Zusammenhang ist auch von Unternehmensvision, Leitbildern und von Unternehmenswerten (*core values*) die Rede. Entsprechend ihres grundsätzlichen Charakters stellt die Mission etwas relativ Vages und Abstraktes dar.<sup>709</sup> Barney (2002) bezeichnet die Unternehmensvision knapp als „[a] firm’s fundamental purposes“.<sup>710</sup>

Während die Unternehmensmission die grundsätzlichen Ziele der Organisation beinhaltet, zeichnen sich die strategischen Ziele durch eine spezifischere Ausrichtung auf die Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale des Unternehmens aus. Strategische Ziele können als die konkreter verstandenen an-

---

<sup>708</sup> Kirsch (1997a), S. 273; Unter Unternehmenspolitik fallen hierbei Ziele, Strategien und Grundsätze eines Unternehmens. Vgl. Kirsch (1997a), S. 8.

<sup>709</sup> Vgl. Barney (2002), S. 10-13, Bea/Haas (2005), S. 68f., Welge/Al-Laham (2005), S. 13f.

<sup>710</sup> Barney (2002), S. 13.

gestrebten Zustände in Bezug auf diese Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale des Unternehmens aufgefasst werden, während die Strategie dagegen salopp formuliert beinhaltet, wie diese angestrebten Zustände im Handeln erreicht werden können oder sollen. Sie ist das Mittel zur Zielerreichung, wohingegen die strategischen Ziele selbst keinen Teil der Strategie darstellen.<sup>711</sup>

In Anlehnung an die strukturationstheoretische Bestimmung des Strategiebegriffes kann die Unternehmensmission als Regeln und Ressourcen interpretiert werden, die das Akteurshandeln mit Bezug auf den Unternehmenszusammenhang in seiner grundsätzlichen Ausrichtung zugleich ermöglichen und begrenzen. Die Frage nach der Zuordnung bestimmter Regeln und Ressourcen entweder zu der Unternehmensmission oder der Unternehmensstrategie, d.h. die Beurteilung der Grundsätzlichkeit der Regeln und Ressourcen für die Ausrichtung, unterliegt der situativen Bewertung. Kirsch (1997a) weist darauf hin, dass die Komponenten normalerweise sehr schwer zu unterscheiden sind.<sup>712</sup>

Strategische Ziele des Unternehmens können aus strukturationstheoretischer Perspektive als Regeln und Ressourcen gekennzeichnet werden, die den angestrebten Zustand in Bezug auf die Schaffung, Aufrechterhaltung und den Ausbau von Erfolgsvoraussetzungen und damit die Erfolgspotenziale des Unternehmens enthalten sowie gleichzeitig einen zeitlich relativ langfristigen Geltungsbereich aufweisen.

Analog zum oben diskutierten Verhältnis zwischen Individual- und Unternehmensstrategie kann die Beziehung zwischen individueller Ebene und Unternehmensebene in Bezug auf die Mission und die strategischen Ziele gekennzeichnet werden. Zunächst handelt es sich hierbei um individuelle Phänomene, die, verstanden als abkürzende Redeweise und unter Beachtung ausreichend übereinstimmender Ausrichtung, auf das Unternehmenslevel bezogen werden können.<sup>713</sup>

Mit der getroffenen Charakterisierung von Unternehmensmission und strategischen Zielen in Anlehnung an den strukturationstheoretischen Strategiebegriff ist die gegenseitige Anschlussfähigkeit der Konzepte aneinander hergestellt worden.

---

<sup>711</sup> In Anlehnung an Kirsch (1997a), S. 4.

<sup>712</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 13.

<sup>713</sup> Die Begriffsstrategie wurde in Anlehnung an Kirsch (1997a) gewählt. Dieser bezeichnet Strategien, Ziele und Grundsätze (in dieser Arbeit als Mission gekennzeichnet) als Maximen und unterscheidet für alle drei Maximen zwischen dem individuellen Level (Individualmaxime) mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen, die über Maximen *für* das Unternehmen unter Umständen als Maximen *des* Unternehmens Bedeutung erlangen können. Vgl. Kirsch (1997a), S. 8 und 14.

Es bleibt, formuliert vorliegende Unternehmensmissionen und strategische Ziele aus der Perspektive der Strukturationstheorie zu kennzeichnen. Wie auch für formuliert vorliegende Unternehmensstrategien gilt, dass es sich dabei lediglich um kodifizierte Interpretationen der zu Grunde liegenden strukturationstheoretischen Regeln und Ressourcen handelt. Analog zu formulierter Strategie soll im Folgenden daher die Rede von formulierter Unternehmensmission und formulierten strategischen Zielen sein. Diese stehen, wie auch formulierte Strategie, in einem rekursiven Verhältnis zu den virtuellen Strukturaspekten. Im Rahmen der anschließenden Diskussion des Strategieprozesses wird darauf detaillierter zurückzukommen sein.

Nachdem nunmehr der Strategiebegriff und strategisches Handeln aus strukturationstheoretischer Perspektive bestimmt wurde und verschiedene Differenzierungen und Abgrenzungen vorgenommen worden sind, soll im Folgenden eine dynamisierte Sichtweise in Form des Strategieprozesses erarbeitet werden.

### **3.1.11. Strategieprozess als Strukturation**

Als zentraler Gedanke der Strukturationstheorie wurde die Dualität von Struktur hervorgehoben, nach der Struktur in Form von Regeln und Ressourcen gleichzeitig das Medium und das Resultat sozialen Handelns darstellt. Was Giddens als Strukturation bezeichnet und den Namen für seine Theorie liefert ist der dynamische Prozess, in dem Struktur und Handeln in der Praxis miteinander vermittelt werden:

„Structuration ... refers abstractly to the dynamic process whereby structures come into being.“<sup>714</sup>

Strukturen werden durch Strukturationsprozesse reproduziert. Hierfür ist ebenfalls gezeigt worden, dass dies nicht allein unveränderte Reproduktion meint. Die Veränderung sozialer Systeme in Form aufeinanderbezogener sozialer Praktiken ist gekennzeichnet durch die Veränderung der Regeln und Ressourcen, auf die sich die beteiligten sozialen Akteure in ihrem Handeln jeweils beziehen.

Konkretisiert für den in dieser Arbeit besonders interessierenden Zusammenhang bedeutet dies, dass der dynamische Prozess, in dem Strategie und strategisches Handeln praktisch miteinander vermittelt werden, ebenfalls als Strukturati-

---

<sup>714</sup> Giddens (1976), S. 121. Dieses bereits oben vorgestellte Zitat wird an dieser Stelle aufgrund seiner zentralen Bedeutung nochmals wiedergegeben.

onsprozess aufzufassen ist. Dieser spezifische Strukturationsprozess soll im Folgenden als Strategieprozess bezeichnet werden (siehe dazu auch die folgende Abbildung 25).

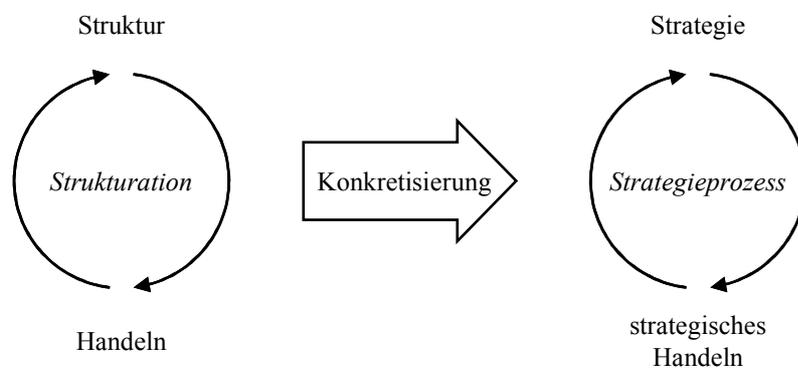


Abbildung 25: Strategieprozess als Strukturation

Akteure beziehen sich in ihrem und für ihr strategisches Handeln auf Strategie, die als Strukturaspekt eben dieses strategische Handeln erst ermöglicht und zugleich begrenzt. Dies wurde auch bereits oben im Zuge der Diskussion des strukturationstheoretischen Strategiebegriffes deutlich gemacht. An dieser Stelle soll jedoch die dynamische Perspektive deutlicher hervorgehoben werden: Im Strategieprozess wird Strategie durch die Bezugnahme der Akteure auf ebendiese Strategie dynamisch reproduziert. Sie erlangt dadurch eine bestimmte raumzeitliche Kontinuität.

Wiederum ist hier jedoch nicht allein Stabilität durch identische Reproduktion gemeint. Akteure können Regeln und Ressourcen in der Anwendung verändern oder sich in veränderter Weise situativ auf die Strukturen beziehen. Im Handeln werden die Strukturaspekte gegebenenfalls in entsprechend abgewandelter Form reproduziert. Auch wird es Strukturaspekte geben, die häufiger oder stärker einem Wandel unterworfen sind als andere. Bestimmte strategisch relevante Regeln und Ressourcen etwa betreffen so grundsätzlich die Erfolgsvoraussetzungen eines Unternehmens, dass sie einen größeren raumzeitlichen Bestand haben als andere, spezifischere Strukturen. Hierzu sind beispielsweise sinnkonstituierende Regeln zu zählen, die Interpretationen ökonomischen Erfolges beinhalten oder Regeln, die gewinnorientiertes Agieren im sozialen System legitimieren. Solche Regeln und Ressourcen können zu den grundlegenden Strukturen der jeweiligen Gesellschaftsordnung zählen, von denen das soziale System Unternehmen einen

vergleichsweise kleinen Ausschnitt darstellt. Geringere Stabilität weisen im Gegensatz dazu etwa Regeln auf, die die für ein Unternehmen in einer bestimmten Branche anzustrebende Positionierung in der Wertschöpfungskette betreffen.

Trotz ihrer unterschiedlichen raum-zeitlichen Stabilität werden diese Strukturen gemeinsam und gleichzeitig im Handeln der Akteure reproduziert. Die Reproduktion betrifft somit nicht allein in Bezug auf das jeweilige Unternehmen relevante Regeln und Ressourcen. Gleichzeitig werden auch Strukturen reproduziert, die soziale Systeme auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen (z.B. die Ebene eines bestimmten Marktes) bis hin zu der Ebene der gesellschaftlichen Totalitäten ausmachen. Soziale Systeme unterschiedlicher Betrachtungsebenen stellen letztlich Kompositionen jeweils kleinerer, als Subsysteme aufzufassender sozialer Systeme dar.

Pointiert kann somit formuliert werden, dass ein individueller Akteur durch seine Bezugnahme auf Regeln und Ressourcen in seinem alltäglichen Handeln an der fortwährenden Reproduktion des gesamtgesellschaftlichen Systems beteiligt ist, wie unterschiedlich groß sein Beitrag hierzu auf den unterschiedlichen Betrachtungsebenen auch sein mag. Strategisches Handeln reproduziert Strategie, aber auch den Kontext (z.B. den Markt), von dem dieses Handeln einen Teilausschnitt darstellt.

### **3.1.12. Bedingungen des Strategieprozesses**

Individualstrategien müssen grundsätzlich in der Interaktion im sozialen System Unternehmen machtvoll durchgesetzt werden, um als Unternehmensstrategie Geltung zu erlangen. Weniger proaktiv konnotiert formuliert müssen sich die Regeln und Ressourcen, die Bestandteil des Sets einer Individualstrategie sind, insofern im Unternehmenskontext durchsetzen, als dass auch andere strategische Akteure sie zu einem Bestandteil ihres individuellen Sets von Regeln und Ressourcen machen, auf das sie sich in ihrem auf das Unternehmen gerichteten strategischen Handeln beziehen.

Die Bedingungen für die machtvolle Durchsetzung von Individualstrategien lassen sich mit Hilfe grundlegender Konzepte der Strukturationstheorie charakterisieren.

In Reproduktionskreisläufen, in denen Struktur reproduziert wird, sehen sich alle Akteure entsprechend des Schichtenmodells des Handelnden stets unerkannten Handlungsbedingungen und nicht intendierten Handlungsfolgen gegenüber.

Weder die Bedingungen noch die Resultate von Reproduktionskreisläufen sind damit letztlich vollständig durch die Akteure bzw. Gruppen von Akteuren kontrollierbar. Dies gilt auch für die Durchsetzung von Unternehmensstrategien.

Entsprechend des Schichtenmodells des Handelnden läuft darüber hinaus der Großteil der Handlungssteuerung in Form der reflexiven Überwachung und Steuerung sowie Rationalisierung des Handelns in Form von Routinen auf der Ebene des handlungspraktischen Bewusstseins ab. Auch befindet sich der größere Teil des individuellen Sets von Regeln und Ressourcen auf der Ebene des handlungspraktischen Wissens. Lediglich ein Teil der individuell handlungsrelevanten Strukturaspekte findet sich auf der Ebene der diskursiv verfügbaren Wissensbestände der Akteure. Dies gilt grundsätzlich auch für Strategie. Die Einbringung von Strategie in den Reproduktionskreislauf des Unternehmens als diskursiver Wissensbestandteil wird daher lediglich einen Teilbereich aller strategisch relevanten Regeln und Ressourcen betreffen (können).

Diesbezüglich soll hier jedoch angemerkt werden, dass für Akteure insbesondere in Situationen, in denen sie den Versuch unternehmen, Individualstrategien in Unternehmensstrategien zu überführen, zumindest ein erhöhter Grad an diskursiv bewusster Steuerung des dafür notwendigen Handelns vorliegen wird.<sup>715</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden strategisch relevanten Regeln und Ressourcen zu einem erhöhten Anteil auf der diskursiven Bewusstseinssebene verfügbar gehalten werden. Akteure sind potenziell in der Lage, Regeln und Ressourcen zu identifizieren, die, falls sie Geltung als Unternehmensstrategie erlangen, prägend für den wahrnehmbaren Charakter dieser Unternehmensstrategie sind. Die Akteure werden potenziell versuchen, derartige Charakter prägende Regeln und Ressourcen in den Reproduktionskreislauf des Unternehmens einzubringen und sich dafür des ihnen insgesamt zur Verfügung stehenden Spektrums an Regeln und Ressourcen zu bedienen.

Als Beispiele für solche Strukturen, die prägenden Einfluss auf den Charakter der Unternehmensstrategie besitzen können, wären etwa Regeln der Signifikation zu nennen, die den Sinn einer zu festigenden oder anzustrebenden Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette enthalten. Auf Basis bestimmter Regeln der Legitimation könnte etwa aggressives Preisverhalten im Wettbewerb gerechtfertigt werden. Über die Geltendmachung bestimmter allokativer Ressourcen

---

<sup>715</sup> Siehe hierzu auch den Hinweis von Giddens (1984), S. 203, auf die Bedeutung von „discursively mobilized forms of information flow“ Giddens (1984), S. 203, in organisationalen Kontexten.

wäre die Zuordnung finanzieller Ressourcen zur Fundierung eines aggressiven Preisverhaltens zu sichern und bestimmte autoritative Ressourcen könnten die Durchsetzung dieses Preisverhaltens in einem Strategieprojekt begünstigen. Eine bestimmte Positionierung in der Wertschöpfungskette oder das grundlegende Preisverhalten am Markt können prägend für den wahrnehmbaren Charakter der Unternehmensstrategie wirken. Das vollständige Set der strategierelevanten Regeln und Ressourcen repräsentieren sie jedoch nicht.

Die machtvolle Durchsetzung bestimmter individueller Sets von Regeln und Ressourcen als Grundlage für das Handeln weiterer Akteure ist weiterhin geprägt durch die stets wirksame *dialectic of control*, nach der kein Akteur vollständig ohne Macht ist. Das Machtverhältnis in der Interaktion ist somit stets ein beidseitiges - wie asymmetrisch dieses Machtverhältnis auch sein mag.

Akteure finden sich bei dem Versuch der Durchsetzung ihrer Individualstrategien als Unternehmensstrategien in einem hoch komplexen Strukturationsprozess (Strategieprozess) wieder, der durch die vorgenannten gleichzeitig wirkenden und aufeinander rückwirkenden Bedingungen gekennzeichnet ist. In Unternehmen, die typischerweise durch deutlich ausgeprägte Machtasymmetrien gekennzeichnet sind, können selbst mit großer Machtfülle ausgestattete Akteure daher nicht umstandslos ihren individuellen Strategien als Unternehmensstrategien Geltung verschaffen. Eine Unternehmensstrategie ist letztlich das nur eingeschränkt steuerbare Resultat machtvoller Interaktion unterschiedlicher strategischer Akteure.<sup>716</sup>

„Die in der Managementlehre übliche ... Rede von Unternehmensstrategien ... muß daher anders interpretiert werden: Es handelt sich um eine abkürzende Redeweise dafür, daß Akteure einer Unternehmung bestimmte Entscheidungen getroffen bzw. bestimmte Äußerungen über geplante oder bereits realisierte strategische Handlungen gemacht oder sich damit – *auf welche Art und Weise auch immer* – gegenüber anderen Organisationsmitgliedern durchgesetzt haben. [eigene Hervorhebung]“<sup>717</sup>

Bestimmten Akteuren bzw. Gruppen von Akteuren kann es hierbei faktisch gelingen, ihre Individualstrategien oder zumindest Teile davon als wesentliche Bezugsgrößen für das Handeln anderer strategischer Akteure zu etablieren, so dass

---

<sup>716</sup> Vgl. Sydow/Windeler et al. (1995), S. 35.

<sup>717</sup> Sydow/Windeler et al. (1995), S. 35.

das organisationale Handeln insgesamt eine genügend einheitliche Ausrichtung erfährt, um von der Existenz einer Unternehmensstrategie sprechen zu können.

An dieser Stelle erscheint es angebracht, auf eine spezifische Charakteristik der strukturationstheoretischen Strategiedefinition bei Ortmann/Sydow (2001b) einzugehen. Strategien werden dort als Regeln und Ressourcen gekennzeichnet, die sich über die oben bereits diskutierten Eigenschaften hinaus durch Selbstaufgelegtheit auszeichnen.<sup>718</sup> Diese Selbstaufgelegtheit sollte dahingehend interpretiert werden, dass sich bestimmte Sets von Regeln und Ressourcen in der Interaktion als tatsächlich handlungsleitende Unternehmensstrategie durchgesetzt haben. Die individuellen Akteure haben sich diese Unternehmensstrategie durch deren Akzeptanz für das eigene Handeln selbst auferlegt.

Diejenigen Akteure, die einen signifikanten Einfluss auf die resultierende Unternehmensstrategie (anders ausgedrückt: auf die Reproduktion von Unternehmensstrategie) besitzen, sollen als strategisch dominante Akteure bezeichnet bzw. zur Gruppe der strategisch dominanten Akteure gezählt werden.

Hierbei kann es nicht darum gehen, dass einzelne Akteure ihr gesamtes individuelles Set an strategisch relevanten Regeln und Ressourcen als Unternehmensstrategie durchsetzen. Dieser Fall ist aufgrund der diskutierten hoch komplexen Interaktionsprozesse als rein theoretischer Grenzfall anzusehen. Die Beurteilung dessen, was als signifikanter Einfluss zu gelten hat, muss auch an dieser Stelle mit Verweis auf die offene Begriffsstrategie in der konkreten Situation bewertet werden.

Einzelne strategisch dominante Akteure oder Gruppen strategisch dominanter Akteure können durchaus die Mehrheit der Mitglieder des Organisationskontextes dominieren. Entscheidend ist die letztendliche Durchsetzungsfähigkeit bezüglich der (unternehmens-)strategisch relevanten Regeln und Ressourcen als organisationale Handlungsbasis. Giddens (1979) formuliert hierzu im Hinblick auf allgemeine soziale Systeme:

„The level of normative integration of dominant groups within social systems may be a more important influence upon the overall continuity of

---

<sup>718</sup> Vgl. Ortmann/Sydow (2001b), S. 438.

those systems than how far the majority have ‘internalised’ the same value-standards.”<sup>719</sup>

Das Top-Management eines Unternehmens kann als Gruppe benannt werden, die in der Regel „über einen privilegierten Zugriff auf vielfältige Regeln und Ressourcen verfügt“,<sup>720</sup> so dass es ihnen auf dieser Basis oftmals besser als anderen Akteuren gelingt sich (im Sinne strategisch dominanter Akteure) durchzusetzen.<sup>721</sup> Dies dürfte ähnlich für Anteilseigner von Kapitalgesellschaften gelten, die über signifikante Anteile am Unternehmen verfügen. Es soll jedoch nochmals betont werden, dass potenziell eine erweiterte Gruppe von Akteuren im hoch komplexen Prozess der Durchsetzung bestimmter Sets von Regeln und Ressourcen als Unternehmensstrategie eine tragende Rolle spielen kann.

### **3.1.13. Entscheidungsepisoden und Formierung von Strategie**

Die bisherige Rede von der Durchsetzung von Unternehmensstrategie in machtvoller Interaktion ist nicht automatisch gleichzusetzen mit der Durchsetzung aufgrund von bestimmten Entscheidungen oder Entscheidungsprozessen. Unternehmensstrategie wurde als besonderer Strukturaspekt gekennzeichnet, auf den sich Akteure in ihrem und für ihr Handeln beziehen. Auf welche Sets von Regeln und Ressourcen sich die Akteure beziehen hängt dabei nicht von Entscheidungsakten dominanter strategischer Akteure ab, sondern letztlich davon, wofür sich die handelnden Akteure selbst entscheiden.

Entschieden werden kann somit von bestimmten Akteuren bzw. Gruppen von Akteuren lediglich, den Versuch zu unternehmen, bestimmte Regeln und Ressourcen als Unternehmensstrategie machtvoll durchzusetzen. Hier klingt bereits an, dass die konkrete Machtverteilung in der Organisation, die in den individuellen Sets der Regeln und Ressourcen der Organisationsmitglieder repräsentiert ist, wesentlichen Einfluss auf den Erfolg solcher Versuche besitzt.

Grundsätzlich sind strategische Entscheidungsprozesse als reflexiv selbstregulierte Reproduktionskreisläufe aufzufassen, innerhalb derer die Akteure bewusst auf ihr Wissen über diese Reproduktionskreisläufe zurückgreifen.<sup>722</sup>

---

<sup>719</sup> Giddens (1979), S. 103.

<sup>720</sup> Ortman/Sydow et al. (1997); Ortman/Sydow et al. (2000), S. 347.

<sup>721</sup> Vgl. Ortman/Sydow et al. (2000), S. 347.

<sup>722</sup> Vgl. Becker (1996), S. 250.

Es ist darüber hinaus mit der Möglichkeit zu rechnen, dass sich Unternehmensstrategien nahezu ohne das explizite Treffen von Entscheidungen, die auf die Unternehmensstrategie abzielen, oder ohne den Ablauf von Entscheidungsprozessen mit diesem Zweck herausbilden können. Auch ist denkbar, dass zwar einzelne Entscheidungen getroffen werden, diese Entscheidungen jedoch zunächst auf etwas anderes als die Unternehmensstrategie abzielen, beispielsweise auf konkrete Maßnahmen, die bestimmte Erfolgsgrößen (nicht: Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale) betreffen. Eine Serie solcher zunächst nicht auf Strategie gerichteter Entscheidungen kann zu einer bestimmten Ausrichtung des organisationalen Handelns führen, das faktisch, quasi als Nebeneffekt, in einer Unternehmensstrategie resultiert.<sup>723</sup>

Die diskutierten hoch komplexen Bedingungen des Strategieprozesses, die einschränkenden Schlussfolgerungen für seine Plan- und Steuerbarkeit sowie die relativierte Rolle expliziter Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse innerhalb des Strategieprozesses legen insgesamt nahe, grundsätzlich eher neutral von der Formierung von Strategie zu sprechen. Diese Strategieformierung ist als besonderer Bestandteil des allgemeinen Stroms des Handelns der Akteure zu betrachten, in dem soziale Strukturen reproduziert werden. Einzelne bewusste Entscheidungsprozesse können potenziell (als Entscheidungsepisoden) auf die Strategieformierung einwirken. Entfalten sie faktische Wirkung für den Strategieprozess, d.h. besitzen sie Einfluss auf die Formierung der Unternehmensstrategie, sind sie als einer seiner Bestandteile zu betrachten.<sup>724</sup>

### **3.1.14. Formuliere Strategie und Strategieprozess**

Es wurde bereits festgestellt, dass Unternehmen nicht notwendigerweise über formulierte oder gar dokumentierte Strategien verfügen müssen. Akteure beziehen sich in ihrem Handeln auf Regeln und Ressourcen, mithin auf virtuelle Strukturaspekte, von denen ein besonderer Bestandteil als Unternehmensstrategie charakterisiert wurde. Sind jedoch Aktivitäten vorhanden, die auf die Erarbeitung formulierter Strategien abzielen oder existieren formulierte bzw. dokumentierte Strategien, stehen sie in einem rekursiven Verhältnis mit der (virtuellen) Strategie.

---

<sup>723</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 273 und S. 276f.

<sup>724</sup> Die in dieser Arbeit strukturationstheoretisch gekennzeichneten Begriffe der Strategieformierung und Entscheidungsepisoden wurden Kirsch (1997a), S. 272-280, entlehnt.

Unternehmen (allgemein: Organisationen) wurden als soziale Systeme gekennzeichnet, in denen individuelle Akteure ihr Wissen über die Bedingungen der Systemreproduktion in der Form von hochgradig reflexiver Koordination der Systemreproduktion aktiv anwenden. Die Akteure sammeln, verarbeiten, nutzen und speichern zu diesem Zweck gezielt Informationen. Schriftliche Dokumente spielen hierbei eine besondere Rolle. Die Aktivitäten, die auf die Formulierung von Unternehmensstrategien abzielen, sind zum Bereich der hochgradig reflexiven Koordination der Systemreproduktion zu zählen. Spezifischer werden formulierte Strategien in Unternehmen mit dem Ziel erarbeitet, ein Medium etwa für die Fixierung, Kommunikation, Nachvollziehbarkeit, Erfolgsmessung oder Rechtfertigung in Bezug auf die Unternehmensstrategie zur Verfügung zu haben. Zielen Akteure auf die Formulierung von Unternehmensstrategien, so erfolgt dies oftmals in formalisierten (ggf. auch zyklisch wiederkehrenden) Planungsrunden oder in Strategieprojekten unter Beteiligung unterschiedlich großer und heterogener Gruppen von Beteiligten.

Nach erfolgreichem Durchlauf solcher Formulierungsprozesse können formulierte Strategien vorliegen, oftmals besitzt jedoch die Mitarbeit der Akteure in diesem Prozess an sich den entscheidenden Wert im Hinblick auf die Formierung der Unternehmensstrategie. Im Verlauf dieser Prozesse, in denen Akteure miteinander interagieren, werden die individuellen Wissensbestände reproduziert bzw. aktualisiert. Dies beinhaltet entsprechend der verschiedenen Strukturdimensionen Interpretationsschemata (Signifikation), Normen (Legitimation) und Machtmittel (Herrschaftsstrukturen). Die formulierten Strategien müssen dabei nicht einmal mit den aktualisierten Wissensbeständen (mit der Unternehmensstrategie) im Einklang stehen.<sup>725</sup> Die Aktivitäten, die auf die Erarbeitung formulierter Strategien abzielen, können somit Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben. Doch auch die Unternehmensstrategie kann aufgrund ihrer spezifischen Ausprägung auf Formulierungsprozesse zurückwirken. So kann etwa das Abzielen auf bestimmte Erfolgsvoraussetzungen des Unternehmens Einfluss auf die Zusammensetzung der Gruppe der an den Aktivitäten beteiligten Akteure haben. Das Verhältnis beider Elemente zueinander ist ein rekursives.

Aktivitäten, die auf die Erarbeitung formulierter Strategien abzielen, können auch im Sinne der diskutierten Entscheidungsphasen betrachtet werden. Strategieformulierung ist dann als Versuch zu deuten, die Unternehmensstrategie (als

---

<sup>725</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 278f.

Regeln und Ressourcen) gezielt durchzusetzen oder zumindest zu beeinflussen, indem das von einer bestimmten Gruppe von Akteuren gewünschte Set von Regeln und Ressourcen offenkundig gemacht und Kraft Formulierung, Entscheidungsakten und Kommunikation mit Geltungsanspruch versehen wird.

Doch formulierte Strategie stellt eben nicht die Unternehmensstrategie an sich dar. Der Inhalt formulierter Strategie muss, soll er tatsächlich Geltung als Unternehmensstrategie erlangen, von den relevanten Akteuren „gewusst“ *und* im Handeln angewandt, d.h. als Regeln und Ressourcen in die Handlungssteuerung der individuellen Akteure einbezogen werden. An dieser Stelle zeigt sich eine weitere Schwierigkeit für den erforderlichen Transfer der Inhalte formulierter Strategien in die handlungsleitenden Wissensbestände der Akteure. Aller Voraussicht nach decken die in formulierten Strategien enthaltenen Informationen nicht die gesamte Breite der Wissensbestände ab, die Relevanz für das strategische Handeln besitzen. Die Handlungssteuerung entsprechend des Schichtenmodells des Handelnden erfolgt zu einem wesentlichen Teil auf Basis des handlungspraktischen und nicht des diskursiven Wissens. Die Inhalte formulierter Strategien müssen jedoch zunächst als diskursives Wissen in die individuellen Wissensbestände transferiert und als solche dort verfügbar gemacht werden. Sie werden dort jedoch lediglich einen Teil der handlungsleitenden Wissensbestände darstellen.

Zusätzlich stellt der potenzielle Übergang der formulierten Informationen in die individuellen Wissensbestände der Akteure einen Interpretationsvorgang dar und ist damit stets subjektiv gefärbt. Verschiedene Akteure interpretieren und gewichten die Inhalte unterschiedlich oder gar selektiv. Es besteht somit die Gefahr, dass die Ausrichtung des individuellen Akteurshandelns nicht ausreichend übereinstimmend auf den Unternehmenszusammenhang hin gelingt, um von einer Unternehmensstrategie zu sprechen, die sich im tatsächlichen Handeln zeigen muss.

Formulierte Strategie beeinflusst in der gezeigten Weise die Reproduktion der Unternehmensstrategie im konkreten Akteurshandeln. Dieser Einfluss kann potenziell ein ganz wesentlicher sein.<sup>726</sup> Er ist aufgrund der dargestellten Bedingungen des Reproduktionsprozesses jedoch nicht vollständig plan- und vorhersehbar. Das reproduzierende Handeln kann auch seinerseits auf die formu-

---

<sup>726</sup> Vgl. Kirsch (1997a), S. 279.

lierte Strategie zurückwirken: Wenn sich etwa deutliche Diskrepanzen in der inhaltlichen Ausrichtung zeigen, so besteht die Möglichkeit, dass aus diesem Grund Formulierungen angepasst werden, die wiederum auf die Wissensbestände zurückwirken können. Auch in diesem Fall besteht ein rekursives Verhältnis zwischen beiden Elementen.

Analog dem dargestellten Verhältnis zwischen formulierten Strategien und Strategien (als Regeln und Ressourcen) lässt sich die Relation zwischen formulierter Unternehmensmission und der Unternehmensmission als virtueller Strukturaspekt sowie zwischen formulierten strategischen Zielen und strategischen Zielen als Bestandteil der strukturationstheoretischen Regeln und Ressourcen kennzeichnen.

### **3.1.15. Interaktionen und Modalitäten im Strategieprozess**

Bislang war in dieser Arbeit zumeist abstrakt die Rede von Strategie als Regeln und Ressourcen, auf die sich verschiedene strategische Akteure im Strategieprozess beziehen und die im Handeln dieser Akteure reproduziert werden. Im Folgenden geht es darum, die Sets strategierelevanter Strukturen konkreter zu kennzeichnen.

Strategische Akteure, die in Bezug auf ein betrachtetes Unternehmen von Relevanz sind, können, wie oben dargestellt, Unternehmensinterne und Unternehmensexterne sein, denn sowohl das Handeln unternehmensinterner als auch unternehmensexterner Akteure kann die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale eines betrachteten Unternehmens signifikant betreffen. Hingegen wurde für die Kennzeichnung des Begriffes Unternehmensstrategie die Bedeutung der organisationsinternen Akteure herausgestellt. Genauer konstituiert sich Unternehmensstrategie aus den Regeln und Ressourcen, auf die sich unternehmensinterne Akteure in ihrem Handeln beziehen.

Die Reproduktion dieser unternehmensstrategisch relevanten Regeln und Ressourcen kann durch die unternehmensinternen Akteure in der Interaktion miteinander und in deren Interaktion mit unternehmensexternen strategischen Akteuren erfolgen. Die Kreisläufe der Reproduktion von Unternehmensstrategie sind schematisch in der Abbildung 26 unten dargestellt. Für die anschließende Diskussion wird analytisch auf einen bestimmten unternehmensinternen strategischen Akteur (fokaler Akteur) eines betrachteten Unternehmens (fokales Unternehmen) fokussiert. Die Interaktionen des fokalen Akteurs werden hierbei zur Herausarbeitung ihrer jeweiligen Besonderheiten in drei potenziell relevante Kategorien unterteilt:

Die Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren beinhaltet zunächst die Beziehungen zu anderen unternehmensinternen Akteuren sowie zu unternehmensexternen Akteuren, wie etwa Wettbewerbern, Kooperationspartnern oder Zulieferern. Ein zweites Interaktionsverhältnis umfasst den Austausch zwischen dem fokalen Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches. Die dritte Interaktionskategorie thematisiert schließlich das Verhältnis zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern.

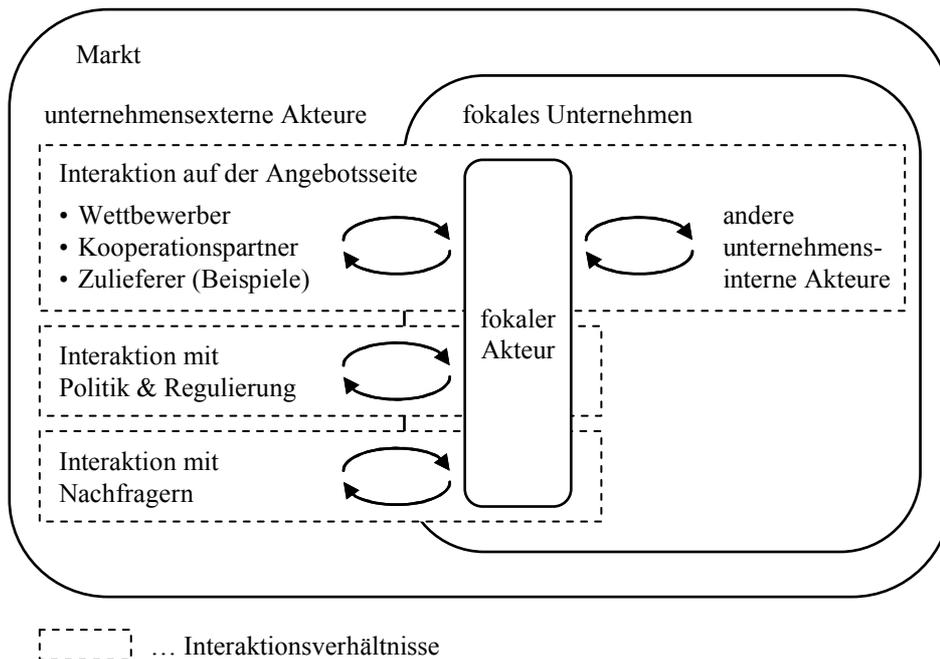


Abbildung 26: Schematische Darstellung der Reproduktionskreisläufe von Unternehmensstrategie

Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein jeweils betrachteter unternehmensinterner Akteur, der für die Reproduktion der Unternehmensstrategie von Relevanz ist, nicht notwendig in allen drei genannten Kategorien von Interaktionen mit anderen Akteuren stehen muss. Auch innerhalb der erstgenannten Kategorie, der Interaktion zwischen angebotsseitigen Akteuren, muss der fokale Akteur nicht zwingend mit Unternehmensexternen oder gar mit anderen unternehmensinternen Akteuren in einem strategisch relevanten Verhältnis stehen. So ist es denkbar, dass der fokale Akteur in strategischer Dimension direkt nur mit Unternehmensexternen interagiert. Als drastischer Fall sei hier Geheimnisverrat durch den unternehmensinternen fokalen Akteur genannt, der einem Wettbewerber des betrachteten Unternehmens Zugang zu strategisch relevanten Informationen verschafft. Der Wettbewerber kann auf Basis dieser Informationen zu Ungunsten

des fokalen Unternehmens handeln, in dessen Folge wiederum die Unternehmensstrategie des fokalen Unternehmens Veränderungen erfahren kann. In die unternehmensinternen Interaktionen zur Formierung dieser veränderten Unternehmensstrategie muss der fokale Akteur nicht direkt eingebunden sein.

Es ist außerdem nochmals hervorzuheben, dass Interaktion zwischen Akteuren nicht notwendigerweise von Angesicht zu Angesicht stattzufinden braucht. Auch die Aufeinanderbezogenheit der Praktiken von Akteuren unter raum-zeitlicher Getrenntheit begründet soziale Systeme. Während die erstgenannte, unter der Bedingung der *co-presence* der Akteure stattfindende Form der Interaktion aus strukturationstheoretischer Perspektive als soziale Integration bezeichnet wird, stellt die sogenannte Systemintegration Interaktion unter Getrenntheit der Handelnden in räumlicher und bzw. oder zeitlicher Dimension dar. Als Beispiel hierfür können bestimmte Interaktionen des fokalen Akteurs mit Akteuren konkurrierender Unternehmen genannt werden, die häufig eher durch Reaktion auf am Markt beobachtbares Handeln der jeweils anderen Akteure, als durch direkten persönlichen Austausch gekennzeichnet sind.

Die verschiedenen Interaktionsbeziehungen der Akteure sind durch spezifische Sets von Regeln und Ressourcen gekennzeichnet, die in der jeweiligen Interaktion rekursiv reproduziert werden. Unternehmensstrategie formiert sich unter den oben diskutierten komplexen Bedingungen durch das Zusammenwirken rekursiver Reproduktionskreisläufe, die zwischen den einzelnen strategischen Akteuren ablaufen. Die folgende Herausarbeitung der Regeln und Ressourcen, die prägenden Einfluss auf die Interaktion zwischen fokalem Akteur und jeweils unterschiedlichen Typen von Interaktionspartnern besitzen, erfolgt zur Erhöhung der Klarheit der Darstellung in ihrer Form als Modalitäten - in der Form, in der sich die Akteure, wie oben bereits detailliert diskutiert, auf die Strukturaspekte in ihrem situativ konkreten Handeln beziehen.

Für die Herausbildung der Unternehmensstrategie sind zumindest potenziell gleichzeitig alle Interaktionsverhältnisse zwischen den verschiedenen unternehmensinternen und unternehmensexternen strategischen Akteuren von Relevanz. In jedem dieser Interaktionsverhältnisse spielen darüber hinaus die drei - lediglich analytisch zu unterscheidenden - Dimensionen der Dualität von Struktur (Signifikation, Herrschaft und legitime Ordnung) gemeinsam eine Rolle. Um jedoch die Klarheit der Darstellung zu erhöhen, sollen die einzelnen zwischen verschiedenartigen Akteuren ablaufenden Reproduktionskreisläufe in der folgenden Diskussion getrennt voneinander und in ihre drei Strukturdimensionen zer-

legt behandelt werden. Hierbei handelt es sich um eine rein analytische Herausstrennung und eine damit einhergehende Hervorhebung einzelner Interaktionsbeziehungen. Die konkrete Bedeutung einzelner Interaktionen im Geflecht der gesamten, für die Formierung der Unternehmensstrategie relevanten Praktiken, ist eine empirische Frage. Die hoch komplexen Bedingungen des Strategieprozesses mit seinen unerkannten Handlungsbedingungen, nicht beabsichtigten Handlungsfolgen, den ins Spiel gebrachten diskursiven und handlungspraktischen Wissensbeständen als Repräsentation strategisch relevanter Regeln und Ressourcen sowie der stets wirksamen *dialectic of control* entfalten hierbei zusammen ihre Wirksamkeit.

Ferner sind die Sets von Regeln und Ressourcen, die in der Interaktion verschiedener spezifischer Akteure miteinander eine Rolle spielen (etwa im Vergleich der Interaktion zwischen unternehmensinternen Akteuren und der Interaktion zwischen Unternehmensexternen und -internen), nicht überschneidungsfrei oder sie besitzen Geltung gleichzeitig auch in anderen Interaktionen. Diese Überschneidungen oder Identitäten können sich zum einen durch die Einbindung desselben fokalen Akteurs in eine Reihe verschiedener strategischer Interaktionsbeziehungen ergeben. Zum anderen besitzt eine Vielzahl von Regeln und Ressourcen eine solch grundlegende Bedeutung für das Handeln im ökonomischen Kontext, dass sie für den Großteil der hierzu zählenden Interaktionen handlungsleitende Wirkung entfaltet. Als ein Beispiel hierfür sei hier nochmals die Bezugnahme auf die Regeln der Legitimation genannt, die gewinnorientiertes Handeln in kapitalistischen Gesellschaftsordnungen rechtfertigen.

Eine wesentliche Einschränkung für die Möglichkeit einer vollständigen Darstellung interaktionsspezifischer Struktursets (in ihrer Form als Modalitäten) stellen die Vielzahl und die große Bandbreite handlungsleitender Regeln und Ressourcen dar, auf die sich Akteure gleichzeitig in ihrem Handeln in komplexen sozialen Systemen beziehen.

Zudem ist für die Darstellung zu berücksichtigen, dass lediglich ein Teil der Strukturaspekte in diskursiv verfügbarer Form durch die Akteure in die Interaktion eingebracht wird, während der größere Teil als Bestandteil des handlungspraktischen Wissens handlungsleitende Wirkung entfaltet. Durch Reflexion können die Akteure handlungspraktische Wissensbestände jedoch grundsätzlich in diskursives Wissen überführen. Solche Reflexionen treten beispielsweise verstärkt in den Entscheidungsepisoden auf, die als Bestandteil des Strategieformierungsprozesses auf die Erarbeitung formulierter Strategien abzielen.

Grundsätzlich befördern Kommunikationen über Strategiethemata (als Form der Interaktion bzw. des Handelns) die Reflexion und damit die Überführung handlungspraktischer in diskursiv verfügbare Wissensbestände.

Die Unterstützung einer solchen Transformationsleistung ist als eine der Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit anzusehen. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass bestimmte, zu einem Zeitpunkt diskursiv vorliegende Wissensbestände, im zeitlichen Verlauf des Handelns in entgegengesetzter Richtung zu handlungspraktischem Wissen umgewandelt werden. Man könnte hierbei etwa von einer Verinnerlichung bestimmter handlungsleitender Strukturen sprechen. Eine Darstellung konkreter Wissensbestände, die kategorisch zwischen diskursivem und handlungspraktischem Wissen unterscheidet, ergibt unter den genannten Bedingungen keinen Sinn. Die darzustellenden Modalitäten können je nach Akteur und Zeitpunkt der Betrachtung entweder auf der diskursiven oder auf der handlungspraktischen Ebene vorliegen.

Die im Folgenden darzustellenden Modalitäten sind unter Berücksichtigung vorgenannter Punkte daher als ein charakteristisch erwartbarer Ausschnitt der in der jeweils betrachteten Interaktion situativ konkretisierten Strukturaspekte zu interpretieren.

### **3.1.15.1. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren**

Zunächst sollen Interaktionen zwischen dem fokalen Akteur des betrachteten Unternehmens und anderen angebotsseitigen strategischen Akteuren im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Bei den anderen Akteuren kann es sich um Unternehmensinterne oder Unternehmensexterne handeln.

Die Akteure beziehen sich in ihrem und für ihr strategisches Handeln auf Regeln und Ressourcen, die sie als Modalitäten in die Interaktion einbringen. Je nachdem aus welchen Regeln und Ressourcen diese Modalitäten abgeleitet sind, handelt es sich hierbei um Interpretationsschemata, Normen, politisch-administrative Machtmittel oder ökonomische und technische Machtmittel.

In der folgenden Tabelle 3 sind zunächst Interpretationsschemata aufgeführt, die in der Interaktion zwischen fokalem Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren eine Rolle spielen. Interpretationsschemata stellen die aus den Regeln der Signifikation abgeleiteten Modalitäten dar. Anhand von Interpretationsschemata deuten Akteure das Handeln anderer Akteure und versehen eigenes Handeln mit

Sinn bzw. Bedeutung. Kommunikation wird hierbei als kommunikatives Handeln und damit als Teil des allgemeinen Handelns aufgefasst.

Die in der Tabelle im Einzelnen aufgeführten Elemente stellen handlungsleitende Wissensbestände dar. Sie sind daher zu lesen als: das Wissen über ..., das Bild von ..., die Vorstellung von ..., die Wahrnehmung von ..., die Annahmen über ..., das Konzept von ... etc., das (bzw. die) ein Akteur von ihnen besitzt. Dies gilt auch für die weiteren im Folgenden aufgeführten Modalitätentabellen.

So spielt in der strategischen Interaktion der Akteure etwa das grundlegende Wissen über ökonomisch effizientes und effektives Denken und Handeln eine entscheidende Rolle.<sup>727</sup> Indem sich die Akteure auf dieses Wissen in ihrem Handeln beziehen, reproduzieren sie die Strukturaspekte, auf Basis derer Denken und Handeln im ökonomischen Kontext als effizient und effektiv interpretiert wird. Ebenso verhält es sich etwa mit Interpretationsschemata, auf deren Grundlage Akteure ökonomischen Wert oder Erfolg zuweisen.<sup>728</sup> Durch die Bezugnahme auf sie im Handeln erlangen die Strukturaspekte, aus denen sie abgeleitet sind, Relevanz für das Handeln und werden gleichzeitig in Raum und Zeit reproduziert.

---

<sup>727</sup> Vgl. Sydow/Windeler et al. (1995), S. 39, Becker (1996), S. 194, Sydow/Windeler (1998), S. 277.

<sup>728</sup> Vgl. Sydow/Windeler et al. (1995), S. 39, Becker (2001), S. 104.

**Interpretationsschemata (abgeleitet aus Regeln der Signifikation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren**

- ökonomisch effizientes und effektives Denken und Handeln [1] [2] [3]
- ökonomischer Wert [4] und Erfolg [1], ökonomische Evaluierungskriterien [3]
- Gestaltbarkeit sozialer Systeme, z.B. Unternehmen
- Selbstverständnis als ökonomischer Akteur [4]
- erfolgreiches und nicht erfolgreiches Handeln in der Vergangenheit und abgeleitete Erwartungen für die Zukunft [1] [3]
- Strategiebegriff, z.B. Inhalt, zeitliche Relevanz, Strategiesystem (bzw. -hierarchie) des Unternehmens
- strategisches Denken und Handeln, kollektives strategisches Handeln, kollektive Strategie
- unternehmensinterne und -übergreifende Strategieprozesse inkl. Entwicklung formulierter Strategie(-pläne) und deren Umsetzbarkeit
- Managementvokabular [5], Managementtheorien [3] [6] (auch implizite) [1] strategische Rezepte [7] und Managementmoden z.B. Outsourcing, Erfolgsindikatoren, Produktivitätsbegriff, Kapazitätsauslastung
- verdeckte Strategien (*covert strategies*) [8] und Agenden (*hidden agendas*)
- Fach- und Expertenwissen [9]
- Funktions-, Unternehmens- und Branchenvokabular [10] [11]
- Informationstechnologie [12], Informations- und Kommunikationssysteme
- Anreiz- und Belohnungssysteme [3]
- Mythen [9]
- Leitbilder [3] [9]
- Unternehmen (Selbstverständnis)
  - Unternehmenstradition und -kultur [8]
  - organisationale Identität in Form geteilter Werte und Grundsätze [13]
  - Position im Markt, z.B. Marktführer
  - Produkt- und Leistungsspektrum des Unternehmens
  - unternehmensinterne Hierarchien, Machtverteilungen, Koalitionen
  - Stärken, Schwächen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Quellen des Erfolges
  - Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette
  - Unterschiede zu anderen Branchenunternehmen
- Branche, Markt
  - relevanter Markt, Marktgrenzen
  - Produkt- und Leistungsspektrum des Marktes
  - Charakteristika und Selbstverständnis anderer Unternehmen der Branche
  - Branchentraditionen und -kultur
  - Bedeutung der Branche im gesellschaftlichen Kontext
  - Wesen des Geschäfts, z.B. finanzmarktgetrieben, dem Gemeinwohl bzw. der Öffentlichkeit verpflichtet
  - Klima bzw. Beziehungen zwischen den Unternehmen, Schärfe des Konkurrenzverhältnisses
  - Nachfragercharakteristika, Kundengruppen
- Vertrauen [14] [15] [16]
- kodifizierte rechtliche Normen, z.B. Wettbewerbsrecht (als Deutungsgrundlage)

Tabelle 3: Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren<sup>729</sup>

Anhand der beispielhaften Diskussion weiterer Interpretationsschemata soll das Prinzip stärker verdeutlicht werden: Für den Versuch der gezielten Durchsetzung von Unternehmensstrategie spielen das Wissen über Strategieprozesse und die Konzepte, die Akteure von Strategie und formulierten Strategieplänen besitzen, eine bedeutende Rolle. Die Akteure wenden ihr Wissen hierüber in ihrem Han-

<sup>729</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): [1] Sydow/Windeler et al. (1995), S. 39, [2] Becker (1996), S. 194, [3] Sydow/Windeler (1998), S. 277, [4] Becker (2001), S. 104, [5] Ortmann (1995), S. 60, [6] Ellis/Mayer (2001), S. 203, [7] Ellis/Mayer (2001), S. 202, [8] Riley (1983), S. 430, [9] Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 30, [10] Becker (1996), S. 141, [11] Ortmann (1995), S. 60, [12] Orlikowski/Robey (1991), S. 154f., [13] Sarason (1995), S. 49, [14] Gilbert (2003), S. 213, [15] Sydow/Windeler (2003), S. 77, [16] Herzog (2006), S. 133.

deln an, etwa die grundsätzliche Gestaltbarkeit des sozialen Systems Unternehmen oder die bestehenden Beschränkungen für die gezielte Durchsetzbarkeit von Strategien betreffend. Für ihr strategisches Handeln beziehen sich die Akteure auf bestimmte Managementtheorien und sie deuten bzw. verdeutlichen Ideen unter Zuhilfenahme eines bestimmten, beispielsweise management-, funktions-, unternehmens- oder branchenspezifischen Vokabulars.<sup>730</sup> Die modischen Schwankungen, die sich in Bezug auf die in der Praxis angewendeten Managementtheorien feststellen lassen, verdeutlichen die Veränderungen der dem Handeln zu Grunde liegenden strategisch relevanten Strukturen in den Reproduktionskreisläufen im zeitlichen Verlauf.<sup>731</sup> Hier zeigt sich am konkreten Beispiel einmal mehr, dass bestimmte Strukturaspekte unterschiedlich weit in zeitlicher Dimension ausgreifen und unterschiedliche Stabilität aufweisen. Spezifische Managementtheorien besitzen eine tendenziell kürzere zeitliche Relevanz für das Handeln als grundlegende Konzepte von ökonomischer Effizienz und Effektivität.

Informationstechnologie und Informationssysteme prägen durch ihre spezifische Art der Informationsvorhaltung und -präsentation die Wahrnehmung der Realität durch die Akteure. Durch ihre Anwendung in den Arbeits- und Kommunikationsprozessen werden Wahrnehmungsmuster und die Bedeutung von Informationstechnologie bzw. Informationssystemen für die Interaktionen durch die Akteure reproduziert.<sup>732</sup>

Als besonders prägend für die Interaktion zwischen unternehmensinternen Akteuren im Hinblick auf die Formierung von Unternehmensstrategie wirken sich die umfangreichen Wissensbestände aus, die das Bild bzw. Selbstverständnis des Unternehmens beinhalten. Hier seien beispielhaft die Wahrnehmungen von Traditionen, Kultur, Werten und Grundsätzen in Bezug auf das Unternehmen genannt.<sup>733</sup> Auch das Wissen über die hierarchische Struktur und Machtverteilungen kann zu diesem Bereich gezählt werden. Sarason (1995) spricht in diesem Zusammenhang auch von organisationaler Identität, die in

---

<sup>730</sup> Vgl. Ortmann (1995), S. 60, Sydow/Windeler (1998), S. 277, Ellis/Mayer (2001), S. 203.

<sup>731</sup> Vgl. Höllermann (2004), S. 2-4.

<sup>732</sup> Vgl. Orlikowski/Robey (1991), S. 154.

<sup>733</sup> Vgl. Riley (1983), S. 430, Sarason (1995), S. 49.

Form von geteilten Annahmen oder Glaubensgrundsätzen (*shared beliefs*) „dramatic impact on the strategic actions of the organization“<sup>734</sup> besitzt.

Als strategisch relevante Interpretationsschemata, die sowohl für unternehmensinterne als auch für die Grenzen des Unternehmens überschreitende Interaktionen von Bedeutung sind, soll beispielhaft das Wissen über den Markt, auf dem das betrachtete Unternehmen agiert, das Wissen über andere in der Branche wirkende Unternehmen sowie über spezifische Charakteristika der Nachfrager auf dem jeweils relevanten Markt genannt werden.

Abschließend sollen beispielhaft kodifiziert vorliegende rechtliche Normen angeführt werden. Genauer muss an dieser Stelle formuliert werden, dass das Wissen über diese Normen (etwa über deren Inhalt oder deren Existenz) direkten Einfluss auf das Handeln der Akteure besitzt, nicht jedoch die kodifiziert vorliegende Norm selbst. Somit wird das Wissen über Gesetze oder Vereinbarungen, die für das Betätigungsfeld des Unternehmens verfasst vorliegen, zum handlungsleitenden Element. In Verbindung mit den hier diskutierten Interpretationsschemata dient das Wissen über kodifiziert vorliegende rechtliche Normen der (rechtlichen) Deutung des Handelns.

Neben den Regeln der Signifikation beziehen sich strategische Akteure gleichzeitig auf Regeln der Legitimation, die in Form von Normen in die Interaktionen eingebracht werden. Während die Signifikationsstruktur Sinndeutung bzw. Sinnsetzung in Interaktionen betrifft, stellt die Legitimationsstruktur die Basis für die Sanktion sowie Rechtfertigung von Handeln dar. Sanktion kann hier negative Sanktion (im Sinne von Bestrafung) aber auch positive Sanktion (im Sinne von Belohnung) bedeuten. Grundsätzlich hat soziales Handeln bestimmten Erwartungen bzw. Ansprüchen zu genügen, um Akzeptanz zu finden. Die Normen repräsentieren diese Erwartungen bzw. Ansprüche. Die folgende Tabelle 4 enthält Normen, die in der strategisch relevanten Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren eine Rolle spielen können. Beispielhaft sollen hier wiederum einige wesentliche Normen diskutiert werden, um das Prinzip zu verdeutlichen.

---

<sup>734</sup> Sarason (1995), S. 49.

<b>Normen (abgeleitet aus Regeln der Legitimation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalitätsnormen [1], grundlegende legitime Ziele                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– ökonomischer Art [2], z.B. Gewinnerzielung [3], Profitmaximierung, Kostendeckung, angemessener Gewinn</li> <li>– nicht ökonomischer Art, z.B. gesellschaftlicher Auftrag</li> </ul> </li> <li>• Effizienz- und Effektivitätsnormen [4]</li> <li>• Strategie und formulierte Strategiepläne [5]</li> <li>• Managementtheorien [6]</li> <li>• verdeckte Strategien (<i>covert strategies</i>) [7] und verdeckte Agenden (<i>hidden agendas</i>)</li> <li>• Verfahrensvorgaben oder -routinen, z.B.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investitions-, Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen [3]</li> <li>– Strategie-, Planungs- oder Entscheidungsprozesse</li> </ul> </li> <li>• Zuordnung von Verantwortlichkeiten [1] [6] [8], Hierarchie</li> <li>• Anreiz- und Belohnungssystem (als Sanktionsbasis) [6] [9]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kodifizierte rechtliche Normen [10] [11], z.B.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wettbewerbsrecht, Kartellrecht</li> <li>– Eigentums- und Urheberrecht</li> <li>– Arbeits- und Tarifrecht</li> <li>– Vertragsrecht [5]</li> <li>– geschützte technische Normen und Standards</li> <li>– Patente</li> <li>– Umweltschutzbestimmungen</li> <li>– gesetzlicher Versorgungsauftrag und Bereichshoheit</li> </ul> </li> <li>• traditionelles bzw. übliches Vorgehen im Unternehmen [5] oder in der Branche</li> <li>• Unternehmens- [5] [7] und Branchenkultur sowie -klima [5]</li> <li>• Gewohnheitsrechte</li> <li>• Etablierte Marken [5]</li> <li>• Vertrauen [12] [13] [14]</li> <li>• Geschäftsethik und Regeln des (professionellen) Umgangs miteinander [5], z.B. Fairness, Einhaltung von Absprachen im Geschäftsleben im unternehmensinternen und -übergreifenden Kontext</li> </ul>

Tabelle 4: Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren<sup>735</sup>

Gleichsam als Gegenstück zu Sinn gebenden Konzepten ökonomisch effizienten und effektiven Handelns beinhalten ökonomische Rationalitätsnormen die ökonomischen Maßstäbe für die Beurteilung dieses Handelns.<sup>736</sup> So wird etwa Handeln mit der Absicht, Gewinn zu erzielen oder Profite zu maximieren, durch entsprechende Normen legitimiert und bewertet.<sup>737</sup> Dadurch, dass Akteure diese Normen in ihrem Handeln berücksichtigen, werden die Regeln der Legitimation, aus denen sie jeweils abgeleitet sind, in Raum und Zeit reproduziert. Darüber hinaus dürfte Handeln, das jeweils gängigen Managementtheorien entspricht, bestimmte Konzepte von Strategie und Strategieprozesse berücksichtigt und kon-

<sup>735</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): [1] Sydow/Windeler (1998), S. 278, [2] Becker (2001), S. 104, [3] Becker (1996), S. 194, [4] Sydow/Windeler et al. (1995), S. 39, [5] Ellis/Mayer (2001), S. 202, [6] Ellis/Mayer (2001), S. 203, [7] Riley (1983), S. 430, [8] MacIntosh/Scapens (1991), S. 143, [9] Sydow/Windeler (1998), S. 277, [10] Ortmann (1995), S. 60, [11] Becker (1996), S. 141, [12] Gilbert (2003), S. 214, [13] Sydow/Windeler (2003), S. 77, [14] Herzog (2006), S. 133.

<sup>736</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 278.

<sup>737</sup> Vgl. Becker (1996), S. 194.

form mit einer bestimmten Unternehmens- oder Branchentradition bzw. -kultur geht, positiv bewertet und entsprechend belohnt, d.h. positiv sanktioniert werden.<sup>738</sup> Für die Rechtfertigung eigenen und die Sanktion fremden Handelns spielen jedoch nicht allein offensichtliche Normen eine Rolle. Auch verdeckte Strategien oder *hidden agendas* sind hier zu nennen.<sup>739</sup> Können sich Akteure, die sich auf diese Modalitäten beziehen, in der Interaktion durchsetzen, werden diese Normen entsprechend reproduziert. Weitere relevante Normen stellen abschließend (das Wissen über) kodifiziert vorliegende rechtliche Normen und organisationale Regelungen dar.<sup>740</sup> Im hier diskutierten Zusammenhang dienen sie als Grundlage für die Rechtfertigung und Sanktion eigenen oder fremden Handelns.

Strategische Akteure beziehen sich auf die Regeln der Signifikation und der Legitimation von einer bestimmten Machtposition aus. Ein Mindestmaß an Handlungsmacht ist dabei grundlegendes Kennzeichen eines jeden Akteurs. Die jeweilige Machtposition resultiert aus (der Möglichkeit) der Bezugnahme auf bestimmte Ressourcen, die die Herrschaftsstruktur repräsentieren. Aus strukturationstheoretischer Perspektive wird zwischen autoritativen und allokativen Ressourcen unterschieden. Während sich autoritative Ressourcen auf die Machtausübung über Menschen beziehen, betreffen alloкатive Ressourcen die Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Dinge. Hierbei soll nochmals herausgestellt werden, dass es nicht die materiellen oder immateriellen Dinge selbst sind, die als Ressourcen bezeichnet werden. Ressourcen aus strukturationstheoretischer Perspektive umfassen vielmehr das Wissen und das Vermögen des Akteurs, diese Dinge in der Interaktion anzuwenden.

Autoritative Ressourcen werden von den strategischen Akteuren in Form politisch-administrativer Machtmittel in das Handeln eingebracht. Einen Überblick über Machtmittel dieser Art, die in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren eine Rolle spielen, gibt die folgende Tabelle 5.

---

<sup>738</sup> Vgl. Riley (1983), S. 214, Ellis/Mayer (2001), S. 202f.

<sup>739</sup> Vgl. Riley (1983), S. 430.

<sup>740</sup> Vgl. Ortmann (1995), S. 60, Becker (1996), S. 141.

<b>politisch-administrative Machtmittel (abgeleitet aus autoritativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisational / administrativ begründete Abhängigkeiten, Zugriffsmöglichkeiten, Weisungsbefugnisse [1]               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisationshierarchie, Managementstruktur [2] und die jeweilige Position darin</li> <li>– Arbeits- und Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Organigramme</li> <li>– Eigentums- bzw. Mehrheitsverhältnisse</li> <li>– innerorganisationale Politik [1] bzw. Lobby [3]</li> <li>– Arbeitsorganisation [4] [5]</li> <li>– Kooptation [3]</li> <li>– Zugriff auf geeignete unternehmenseigene oder unternehmensexterne Personalressourcen, Fach- und Expertenwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten; auch Zuteilung oder Entzug dieser Ressourcen</li> <li>– formelle Planungs- [4] [5] und Entscheidungsinstrumente bzw. -prozesse [6], Verwaltungsapparat [4] [5]</li> <li>– Verfahren der Verantwortungszuweisung [7]</li> <li>– Verfahren der Leistungsmessung [7]</li> <li>– Einbettung in verschiedene organisationale Hierarchien, z.B. im fokalen Unternehmen und innerhalb des Wertschöpfungsgefüges</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ökonomischer Erfolg [8]</li> <li>• ökonomische Abhängigkeiten</li> <li>• Informationstechnologie [9], Informations- und Kommunikationssysteme</li> <li>• Fach- und Expertenwissen [3], Insiderwissen, Markt- bzw. Branchenwissen</li> <li>• Fähigkeiten, Fertigkeiten [1]</li> <li>• Zugang zu relevanten Informationen [10] und persönlichen Netzwerken</li> <li>• Notwendigkeit von Kooperation [3]</li> <li>• persönliche Autorität [1] [10], Charisma</li> <li>• Fähigkeit zur Überzeugung bzw. Motivation</li> <li>• Vertrauen [11] [12] [13]</li> <li>• Konstellationen offener oder verdeckter Akteurskoalitionen [10]</li> <li>• Abhängigkeit von externen Entscheidungen bzw. Vorgaben, z.B. Politik [14], Finanzmärkte</li> </ul>

Tabelle 5: Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren<sup>741</sup>

Eine erste große Gruppe von strategisch relevanten Machtmitteln bilden organisational bzw. administrativ begründete Abhängigkeiten, Zugriffsmöglichkeiten oder Weisungsbefugnisse.<sup>742</sup> Machtmittel solcher Art werden etwa durch die Organisationshierarchie und die Managementstruktur sowie die Position der Akteure darin repräsentiert.<sup>743</sup> Sie beinhalten eigene Zugriffsmöglichkeiten auf personelle Ressourcen und damit beispielsweise auf spezifisches Fach- und Expertenwissen sowie die Macht, anderen Akteuren den Zugriff auf solche Ressourcen zu ermöglichen oder auch zu entziehen. Formal finden derartige

<sup>741</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): [1] Ortman/Windeler et al. (1990), S. 30, [2] Ellis/Mayer (2001), S. 203, [3] Zimmer (2001b), S. 404, [4] Becker (1996), S. 141, [5] Ortman (1995), S. 60, [6] Becker (1996), S. 194, [7] Becker (2001), S. 104, [8] Sydow/Windeler et al. (1995), S. 38, [9] Orlikowski/Robey (1991), S. 155, [10] Riley (1983), S. 430, [11] Gilbert (2003), S. 215, [12] Sydow/Windeler (2003), S. 77, [13] Herzog (2006), S. 133, [14] MacIntosh/Scapens (1991), S. 145.

<sup>742</sup> Vgl. Ortman/Windeler et al. (1990), S. 30.

<sup>743</sup> Vgl. Ellis/Mayer (2001), S. 203.

Verhältnisse beispielsweise Ausdruck in Arbeits- und Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Organigrammen, in denen Unterstellungsverhältnisse abgebildet sind.

Zusätzlich stellen Kennzeichen wie ökonomischer Erfolg bisherigen eigenen Handelns, Fach- oder Expertenwissen, Insiderwissen, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie persönliche Autorität, Charisma oder die Begabung zur Motivation anderer Akteure Beispiele für Machtmittel dieser Kategorie dar.<sup>744</sup> Durch ihre Anwendung in der Interaktion werden diese Modalitäten in gleicher oder veränderter Form reproduziert.

Anhand des Beispiels Vertrauen soll beispielhaft diskutiert werden, wie bestimmte Elemente gleichzeitig als Modalitäten der Strukturdimensionen Signifikation, Legitimation und Herrschaft Bedeutung für das Handeln erlangen. Vertrauen wurde bereits in der Tabelle der Interpretationsschemata aufgeführt. In der dortigen Funktion dient das Wissen über Vertrauen zur Deutung bzw. Wahrnehmung eines bestimmten sozialen Verhaltens von Akteuren als vertrauensvolle Interaktion. Vertrauen kann darüber hinaus jedoch auch als Norm für das Handeln Wirkung entfalten. Akteure rechtfertigen oder sanktionieren das Handeln in positiver oder negativer Weise entsprechend der Befolgung oder Nichtbefolgung der Norm, wenn in bestimmten Situationen vertrauensvolle Interaktion erwartet wird oder akzeptabel erscheint. In seiner Form als politisch-administratives Machtmittel, abgeleitet aus autoritativen Ressourcen, kann Vertrauen Einflussnahme auf das Handeln anderer Akteure eröffnen.<sup>745</sup> Doch nicht nur für die Einflussnahme auf andere Akteure besitzt Vertrauen Bedeutung. Auch für die Erlangung oder Gewährung von Verfügungsmacht über materielle und immaterielle Dinge kann Vertrauen eine wesentliche Rolle spielen.<sup>746</sup> Für die Ausübung dieser Verfügungsmacht bringen strategische Akteure Vertrauen als Modalität ins Spiel, die sie entsprechend der strukturationstheoretischen Perspektive aus allokativen Ressourcen ableiten.

Die aus allokativen Ressourcen abgeleiteten Modalitäten wurden als ökonomisch-technische Machtmittel bezeichnet. Sie repräsentieren die Herrschaft über verschiedene materielle oder immaterielle Dinge in ökonomischer und techni-

---

<sup>744</sup> Vgl. Riley (1983), S. 430, Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 30, Sydow/Windeler et al. (1995), S. 38, Zimmer (2001b), S. 404.

<sup>745</sup> Vgl. Gilbert (2003), S. 213-215, Sydow/Windeler (2003), S. 77, Herzog (2006), S. 133.

<sup>746</sup> Vgl. Sydow/Windeler (2003), S. 77.

scher Dimension. Strategisch relevante ökonomisch-technische Machtmittel mit Bezug zur Interaktion zwischen angebotsseitigen Akteuren sind in der folgenden Tabelle 6 aufgeführt. Hierzu zählen beispielsweise die Ausstattung mit Kapital, der Zugang zu finanziellen Mitteln und deren Verteilung oder der Zugang zu strategisch relevanten Informationen.<sup>747</sup> Ein bestimmter Marktanteil oder eine Kundenbasis mit spezifischen Charakteristika können von den strategischen Akteuren für die Reproduktion ihrer Machtposition in der Interaktion mit anderen Akteuren genutzt werden.

<b>ökonomisch-technische Machtmittel (abgeleitet aus allokativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalausstattung [1] [2], finanzielle Stärke, Ertragssituation, Kreditwürdigkeit</li> <li>• Umfang und Verteilung von Budgets [3] im unternehmensinternen und -übergreifenden Kontext</li> <li>• Rechte, Patente, Lizenzen, Genehmigungen</li> <li>• Rohstoffe [3]</li> <li>• Produktions- und Fertigungssysteme [3]</li> <li>• Informationstechnologie [3] [4], Informations- und Kommunikationssysteme</li> <li>• Zugang zu Informationen [5] und (Informations-)Netzwerken [6] (auch nicht frei zugängliche Informationen als privilegierte Ressourcenbasis)</li> <li>• Flexibilität der Ressourcen bzw. im Umgang mit Ressourcen</li> <li>• Zuteilung von Ressourcen und Abschneiden Anderer vom Zugang zu geeigneten Ressourcen [7] [8]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakte zu strategisch günstig positionierten Akteuren bzw. Entscheidern</li> <li>• Marktanteil [6]</li> <li>• Netzwerkposition [6]</li> <li>• Vertrauen [9]</li> <li>• Abhängigkeit vom angestammten Markt, Möglichkeit des Ausweichens auf andere Märkte</li> <li>• Kundenbasis                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existenz, Umfang, Struktur, Wertigkeit der Kundenbasis, z.B. finanzielle Stärke, Kaufkraft, Altersstruktur, Bildungs- und Informationsstand, Kaufgewohnheiten</li> <li>– Art, Qualität der Beziehung zu den Kunden</li> <li>– direkte Ansprechbarkeit bzw. Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit Kunden</li> </ul> </li> <li>• Kundenpotenzial und dessen Ausschöpfung</li> </ul>

Tabelle 6: Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren<sup>748</sup>

Abschließend ist nochmals zu betonen, dass alle drei Strukturdimensionen (Signifikation, legitime Ordnung und Herrschaft) und die aus ihnen abgeleiteten charakteristischen Modalitäten gleichzeitig Bedeutung für das Handeln strategischer Akteure besitzen und lediglich analytisch unterschieden werden können. In welcher Zusammensetzung und Gewichtung sich die Akteure auf die strategisch

<sup>747</sup> Vgl. Riley (1983), S. 430, Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 30, Ortmann (1995), S. 60, Becker (1996), S. 141.

<sup>748</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): [1] Ortmann (1995), S. 60, [2] Becker (1996), S. 141, [3] Ortmann/Windeler et al. (1990), S. 30 [4] Orlikowski/Robey (1991), S. 155, [5] Riley (1983), S. 430, [6] Ellis/Mayer (2001), S. 202, [7] Becker (2001), S. 104, [8] Ellis/Mayer (2001), S. 203, [9] Sydow/Windeler (2003), S. 77.

relevanten Regeln und Ressourcen (in ihrer Form als Modalitäten) beziehen und auf welchem Niveau des Bewusstseins die Strukturaspekte durch die Akteure vorgehalten werden (diskursiv oder handlungspraktisch) ist dabei situations- und akteursabhängig. Je nachdem, welche spezifischen Aspekte im Zentrum der strategischen Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen unternehmensinternen oder unternehmensexternen Akteuren stehen, gewinnen bestimmte strategisch relevante Regeln und Ressourcen relativ zu anderen Strukturaspekten entsprechend an Bedeutung.

### **3.1.15.2. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches**

Unternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihres Umfeldes mitzuwirken.<sup>749</sup> Sie besitzen darüber hinaus ein strategisches Interesse daran, die Rahmenbedingungen für die Erzielung von Erfolg zu ihren Gunsten zu beeinflussen.<sup>750</sup> Allgemeiner ist zu formulieren: Unternehmen können auf das soziale System, von dem sie selbst einen Teil repräsentieren, Einfluss nehmen, und eine derartige Einflussnahme entspricht ihrem strategischen Interesse. Ein soziales System, dies wurde bereits betont, ist aus strukturationstheoretischer Perspektive als eine Menge aufeinanderbezogener Praktiken zu interpretieren, für die sich die beteiligten Akteure auf spezifische Regeln und Ressourcen beziehen. Allein durch die fortwährende Reproduktion dieser Praktiken, für die sich die Akteure in ihrem Handeln auf bestimmte Strukturaspekte beziehen, hat das betrachtete soziale System raum-zeitlichen Bestand.

Die Regeln und Ressourcen, die die politisch-regulatorischen Aspekte des Systems darstellen, sind ein Bestandteil des Struktursets, auf das sich die Akteure des sozialen Systems Markt in ihrem Handeln beziehen. Die Akteure, die dem politisch-regulatorischen Bereich zugeordnet werden können, sind Bestandteil des sozialen Systems Markt. Da die Handlungsfreiheit von Unternehmen durch politisch-regulatorische Eingriffe mitunter erheblich beeinflusst wird und damit Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale von Unternehmen in regulierten Märkten häufig signifikant betroffen sind, werden die Interaktionen der Unternehmensakteure mit den politisch-regulatorischen Akteuren in die Betrachtung

---

<sup>749</sup> Vgl. Kirsch (1997b), S. 258.

<sup>750</sup> Vgl. Sydow/Ortmann (2001), S. 8.

einbezogen, d.h. politisch-regulatorische Akteure sind zu den potenziellen strategischen Akteuren zu zählen.

Die Akteure beziehen sich in ihrer Interaktion abermals machtvoll auf Struktursets, in denen Regeln der Signifikation und Legitimation sowie autoritativen und allokativen Ressourcen gleichzeitig eine Rolle spielen. Ist die Machtposition der Akteure einzelner Unternehmen hierbei nicht stark genug, um ausreichend Einfluss auf die politisch-regulatorischen Praktiken nehmen zu können, wird auch in diesem Bereich gegebenenfalls kollektives Handeln zu beobachten sein, etwa in Form von Interessen- oder Branchenverbänden.<sup>751</sup> An diesem Beispiel wird deutlich, dass die verschiedenen, einzeln diskutierten Interaktionsverhältnisse lediglich analytisch voneinander getrennt werden können. Für die Interaktion eines fokalen Akteurs mit Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches spielen hier die Interaktionen dieses Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren eine wesentliche Rolle.

Betrachtet werden sollen zunächst wiederum die aus Regeln der Signifikation abgeleiteten Interpretationsschemata, die für die Interaktion zwischen dem fokalen Akteur im Unternehmen und den Akteuren, die dem politisch-regulatorischen Bereich zugeordnet werden können (siehe die folgende Tabelle 7).

---

<sup>751</sup> Vgl. Ortmann/Zimmer (2001), S. 308f.

**Interpretationsschemata (abgeleitet aus Regeln der Signifikation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn, Leitbilder, Gründe und Notwendigkeit der Politik und der Regulierung</li> <li>• gesellschaftliche Wertvorstellungen, Priorisierung von Werten [1]</li> <li>• Umfang zu regulierender Bereiche, Ausmaß der Regulierung</li> <li>• Notwendige Freiheitsgrade für unternehmerisches Handeln</li> <li>• kodifizierte rechtliche Normen, Regulierungsbestimmungen</li> <li>• Interpretation, Auslegung des eigenen Handelns [2] und des Handelns Anderer</li> <li>• Wirkmechanismen von Regulierungsmaßnahmen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge [3]</li> <li>• Auftreten am Markt, Umgang mit Wettbewerbern, Marktmacht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeinflussbarkeit der Gestaltung rechtlicher Normen, Gestaltbarkeit der (politisch-regulatorischen) Rahmenbedingungen</li> <li>• Beeinflussbarkeit öffentlicher Meinung bzw. gesellschaftlicher Ziele und Werte</li> <li>• Rolle der Unternehmen und Regulierer und Verhältnis zueinander</li> <li>• Einbeziehung der Akteure in die Gestaltung des Regulierungsrahmens</li> <li>• Annahmen über das Selbstverständnis, Selbstbild der jeweils anderen Akteure (Unternehmen und Regulierer)</li> <li>• Notwendigkeit strategischer Planung und Gewährleistung eines Mindestmaßes an Planungssicherheit</li> </ul> |
|--|--|

Tabelle 7: Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren<sup>752</sup>

Hierbei spielen etwa Deutungen des Sinns, der Leitbilder, der Gründe und Notwendigkeiten politisch-regulatorischer Eingriffe in den Markt eine Rolle. Derartige Einschätzungen basieren auch auf grundlegenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen.<sup>753</sup> Unternehmensakteure und Akteure des politisch-regulatorischen Bereiches interpretieren sowohl den Inhalt kodifizierter Regulierungsnormen als auch die Konformität des Akteurshandelns mit den Bestimmungen.<sup>754</sup> Sie besitzen Annahmen über die Wirkmechanismen politisch-regulativer Eingriffe, ein Bild der grundsätzlichen Beeinflussbarkeit und Gestaltbarkeit der politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen sowie von den eigenen Rollen und den Rollen der jeweils anderen Akteure in diesem Gestaltungsprozess.<sup>755</sup>

Die Akteure nehmen in ihren Interaktionen gleichzeitig wiederum Bezug auf Regeln der Legitimation, aus denen sie handlungsleitende Normen ableiten. Eine Übersicht über die Normen, die für das Interaktionsverhältnis zwischen dem fokalen Unternehmensakteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereichs Bedeutung besitzen, gibt Tabelle 8.

<sup>752</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): Zimmer (2001b), [1] S. 400, [2] S. 404, [3] S. 399.

<sup>753</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 400.

<sup>754</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 404.

<sup>755</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 399.

<b>Normen (abgeleitet aus Regeln der Legitimation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kodifizierte rechtliche Normen, politisch-regulatorische Bestimmungen und Grundlagen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– allgemein gültige Gesetze und deren Modifikationen im Rahmen von Regulierung, z.B. Eigentums- und Wettbewerbskonzentration, Marktmacht, Jugendschutz, Steuern- und Abgabenregelungen</li> <li>– branchenspezifische Gesetze und Vorgaben, z.B. zu Medienkonzentration, Meinungsvielfalt, Preis- und Mindestverfügbarkeitsniveau, Infrastruktur- und Marktzugang</li> <li>– branchenspezifische Standards, z.B. technische Standards, Qualitäts- und Sicherheits-Mindeststandards</li> </ul> </li> </ul>	<p>(Fortsetzung nebenstehender Spalte)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regelungen zu Ausschreibungs- und Vergabeverfahren</li> <li>– politisch-regulatorische Befugnisse, Ausmaß der Regulierung [1]</li> <li>• Leitbilder, Gründe und Notwendigkeit der Politik und der Regulierung</li> <li>• gesellschaftliche Wertvorstellungen [2]</li> <li>• Einbeziehung der Akteure in die Gestaltung des Regulierungsrahmens</li> <li>• Wirkmechanismen von Regulierungsmaßnahmen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge [3]</li> <li>• Effektivität und Effizienz politisch-regulatorischer Ansätze und Verfahren</li> </ul>

Tabelle 8: Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren<sup>756</sup>

Zunächst ist das Wissen über kodifizierte rechtliche Normen anzuführen, worunter etwa allgemein gültige gesetzliche Regelungen für das Agieren am Markt fallen. In Bezug auf regulatorische Aspekte spielen überdies branchenspezifische Modifikationen der allgemeinen gesetzlichen Regelungen sowie weitere branchenspezifische Gesetze, Vorgaben und Standards eine Rolle. In Verbindung mit Regulierungsmaßnahmen ist häufig die Erlangung bestimmter Lizenzen für die Erbringung einer Leistung notwendig, die in formalen Verfahren durch die Regulierer vergeben werden. Die Akteure sanktionieren das Handeln in derartigen Ausschreibungs- oder Vergabeverfahren auf Basis ihres Wissens über formale Verfahrensregelungen.

Ferner wirken eine Reihe von Elementen, die bereits unter den Interpretationsschemata aufgeführt wurden, als Normen für die Rechtfertigung oder Sanktion von Handeln, etwa politisch-regulatorische Leitbilder, gesellschaftliche Wertvorstellungen oder Vorstellungen über die angemessene Form der Einbeziehung von Akteuren in die politisch-regulatorische Interaktion.<sup>757</sup> Neben dem Versuch der Einflussnahme auf die Inhalte von Normen (im Sinne von Interpretationsschemata) können Akteure in der Interaktion versuchen, die Auslegung von Normen und die Gewichtung verschiedener Normen zueinander zu verändern.<sup>758</sup> Unter-

<sup>756</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): Zimmer (2001b), [1] S. 391, [2] S. 400, [3] S. 399.

<sup>757</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 400.

<sup>758</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 400.

nehmensakteuren steht dabei nicht allein die Einflussnahme auf Normen offen, die die Regulierung inhaltlich direkt betreffen. Zusätzlich können sie versuchen, „Einfluss auf die Regeln und Ressourcen zu nehmen, die es den Organisationen der politischen Sphäre erlauben, regulative Entscheidungen zu treffen“.<sup>759</sup>

Wie im letztgenannten Zitat deutlich wird, spielen neben Regeln wiederum außerdem Ressourcen für die Interaktion zwischen fokalem Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereichs eine Rolle. Die in der folgenden Tabelle 9 aufgeführten politisch-administrativen Machtmittel stellen aus autoritativen Ressourcen abgeleitete Modalitäten mit Bedeutung für dieses Interaktionsverhältnis dar.

<b>politisch-administrative Machtmittel (abgeleitet aus autoritativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesetzlich / administrativ begründete Abhängigkeiten, Weisungsbefugnisse</li> <li>– politisch-regulatorische Befugnisse, Ausmaß der Regulierung [1]</li> <li>– konkrete inhaltliche Bestimmungen durch Politik und Regulierung, z.B. hinsichtlich Wettbewerbskonzentration, Marktzugang, Qualitäts- und Sicherheitserfordernissen, Preisniveau und allgemeinen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entscheidungen (etwa Medienpolitik)</li> </ul>	<p>(Fortsetzung nebenstehender Spalte)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontrahierungszwänge</li> <li>– Mitwirkungspflichten</li> <li>– Kooptation [2]</li> <li>• Fach- und Expertenwissen [2], Insiderwissen</li> <li>• Zugang zu Entscheidungsträgern, persönliche Kontakte, „guter Draht“ zu relevanten Kreisen</li> <li>• Notwendigkeit zur Kooperation, Bündelung des Einflusses</li> </ul>

Tabelle 9: Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren<sup>760</sup>

Für das Verhältnis der Akteure untereinander wirken eine Reihe spezifischer gesetzlich bzw. administrativ begründeter Abhängigkeiten und Weisungsbefugnisse. Hierunter fallen zunächst Festlegungen zu den Befugnissen politisch-regulativer Akteure und dem Ausmaß des Geltungsbereichs.<sup>761</sup> Darüber hinaus können politisch-regulatorische Akteure direkt Einfluss auf das Handeln von Unternehmensakteuren durch konkrete inhaltliche Bestimmungen nehmen, etwa hinsichtlich Wettbewerbskonzentration oder Branchenpolitik. Unternehmensakteure können in der Interaktion gegebenenfalls einen durch Fach-, Experten- oder Insiderwissen bestehenden Wissensvorsprung oder gute persönliche Kontakte für sich nut-

<sup>759</sup> Zimmer (2001b), S. 391.

<sup>760</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quellen (Quellenschlüssel): Zimmer (2001b), [1] S. 391, [2] S. 404.

<sup>761</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 391.

zen.<sup>762</sup> Auch die Erkenntnis, dass Kooperation mit anderen Akteuren für die Durchsetzung eigener Interessen oder aber auch für den Erfolg eines gesamten Marktes notwendig ist, kann die Machtposition gegenüber anderen Akteuren beeinflussen.

Für die Durchsetzung ihrer Interessen beziehen sich die Akteure außerdem auf ökonomische und technische Machtmittel, die aus allokativen Ressourcen abgeleitet sind. Eine Übersicht über derartige Modalitäten enthält die folgende Tabelle 10.

<b>ökonomisch-technische Machtmittel (abgeleitet aus allokativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsvolumen (z.B. an heimischen Standorten)</li> <li>• Angebot an Arbeitsplätzen [1]</li> <li>• Steuern und Abgabenzahlungen [1]</li> <li>• finanzielle Zuwendungen an bestimmte Interessenvertreter, z.B. Parteispenden [1]</li> <li>• öffentliche Finanzmittel, z.B. Fördermittel, Subventionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang und Spezifität technischer Ressourcen</li> <li>• Fach- und Expertenwissen, Insiderwissen, Kompetenzzentren</li> <li>• knappe Ressourcen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zuweisungsmacht, z.B. Frequenzspektrum</li> <li>– Verfügung über bereits zugewiesene Ressourcen</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 10: Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit politisch-regulatorischen Akteuren<sup>763</sup>

Unternehmensakteure können sich gegenüber Akteuren der politisch-regulatorischen Sphäre auf die Verfügungsmacht über Investitionsbudgets oder Arbeitsplätze beziehen und diese als Drohpotenzial in der Interaktion nutzen. Durch die Verlagerung von Teilen der wirtschaftlichen Aktivitäten oder gar die Abwanderung des Unternehmens könnte der Mittelzufluss in Form von Steuern und Abgaben im Machtbereich bestimmter politisch-regulatorischer Akteure eingeschränkt werden. Der Versuch direkter Einflussnahme kann etwa auf Basis von finanziellen Zuwendungen an bestimmte Interessenvertreter unternommen werden.<sup>764</sup> Politisch-regulatorischen Akteuren steht hingegen häufig die Bezugnahme auf öffentliche Finanzmittel offen. Akteure beider Seiten können überdies spezifische technische Ressourcen und Wissensbestände in die Interaktion einbringen.

<sup>762</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 404.

<sup>763</sup> Quelle: Selbst erstellt unter zusätzlicher Verwendung folgender Quelle (Quellenschlüssel): [1] Zimmer (2001b), S. 404.

<sup>764</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 404.

Knappe Ressourcen, wie beispielsweise Funkfrequenzen, können im Bereich der Regulierung für alle Akteure eine Rolle spielen.

### **3.1.15.3. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern**

Für die Erzielung von Unternehmenserfolg ist letztlich eine Ausrichtung der Aktivitäten der Akteure des Unternehmens auf die Nachfrager von Bedeutung. Deren Handeln kann signifikant die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens betreffen. Das Nachfragerhandeln basiert ebenfalls auf Sets von Regeln und Ressourcen, die grundlegende Charakteristika wie Einstellungen, Wünsche und Erwartungen repräsentieren. Für die Formierung von Unternehmensstrategien spielt die Interaktion unternehmensinterner Akteure mit Akteuren, die als Nachfrager handeln, potenziell eine Rolle. Hierfür kommen auch Kollektive individueller Nachfrager in Betracht. Bestimmte Interessen von Nachfragern und Nachfragergruppen können hierbei auch durch Nachfragerorganisationen oder Interessenvertreter in der Interaktion mit Unternehmensakteuren repräsentiert sein, wie dies beispielsweise bei Verbraucherschutzorganisationen der Fall ist. Relevanz als strategische Akteure in Bezug auf das betrachtete Unternehmen erlangen Nachfrager, wenn ihr Einfluss auf die Erfolgsvoraussetzungen des betrachteten Unternehmens in der Interaktion als signifikant angesehen werden kann.

Wie bereits oben diskutiert, wird dies dann der Fall sein, wenn einzelne Nachfrager einen bedeutenden Teil der Nachfrage repräsentieren und der Absatz der entsprechenden Leistung für das betrachtete Unternehmen eine wesentliche Bedeutung besitzt. Im Extremfall besteht ein Nachfragemonopol für eine einzige vom Unternehmen erbrachte Leistung. Individuelle Nachfrager in einem Massenmarkt kommen in der Regel zunächst nicht als strategische Akteure in Betracht. Bei einer ausreichenden Homogenität bestimmter Gruppen individueller Nachfrager, die sich in der Bezugnahme auf vergleichbare Sets von Regeln und Ressourcen im Handeln ausdrückt, können individuelle Nachfrager jedoch in der Betrachtung abstrakt zu kollektiven Akteuren zusammengefasst werden. Sie können in dieser aggregierten Betrachtung faktisch das notwendige Gewicht für eine signifikante Beeinflussung der Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens erlangen, ohne dass sie die Reproduktion ihres kollektiven Zusammenhangs reflexiv steuern würden.

Bedeutung für den Interaktionsprozess zwischen Unternehmensakteuren und Nachfragern besitzen des Weiteren potenziell Akteure, die als Multiplikatoren

wirken und die Formung der öffentlichen (Nachfrager-)Meinung beeinflussen können, wie beispielsweise Akteure aus dem Bereich der Massenmedien.<sup>765</sup> Die öffentliche Meinung konstituiert sich aus einer strukturationstheoretischen Perspektive aus bestimmten Struktursets, die handlungsleitende Bedeutung für eine größere Gruppe individueller Akteure (die Öffentlichkeit) auf gesellschaftlichem Level besitzt. Die Reproduktion dieser Struktursets kann durch individuelle Akteure bzw. eine Gruppe von Akteuren mit Hilfe von Multiplikatoren wie den Massenmedien mit der Absicht gezielter Veränderung beeinflusst werden (z.B. durch gezielte Kampagnen).

Das Interaktionsverhältnis zwischen Unternehmensakteuren und Nachfragern kann sowohl durch persönliche Interaktion von Angesicht zu Angesicht gekennzeichnet sein (soziale Integration), als auch durch Interaktion in Form raumzeitlich getrennt aufeinander bezogener sozialer Praktiken (Systemintegration).

Interaktion von Angesicht zu Angesicht wird beispielsweise eher eine Rolle spielen, wenn Produkte auf die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden individuell ausgerichtet werden und ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager entscheidend ist, das sich in persönlicher Interaktion herausbildet. Insbesondere in Fällen, in denen das Produktspektrum eines Unternehmens nicht individuelle Produkte für den Massenmarkt umfasst, wird das Interaktionsverhältnis hingegen schwerpunktmäßig durch raumzeitlich getrennt aufeinanderbezogenes Handeln gekennzeichnet sein. In diesem Fall sind die Nachfrager, mit denen der fokale Akteur strategisch interagiert, für die Analyse als Gruppen abstrakter, aggregiert betrachteter Akteur anzusehen. Diese Nachfragergruppen müssen in sich jeweils eine hinreichende Homogenität aufweisen und ausreichend groß sein, um eine signifikante Bedeutung für die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens zu besitzen.

Im Folgenden sollen einige spezifische Modalitäten herausgearbeitet werden, die insbesondere im Interaktionsverhältnis zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern eine Rolle spielen können. Zunächst stehen dabei wiederum die Interpretationsschemata im Mittelpunkt der Betrachtung (siehe die folgende Tabelle 11).

---

<sup>765</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 392f.

<b>Interpretationsschemata (abgeleitet aus Regeln der Signifikation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakteristika der Nachfrager               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedürfnisse, Präferenzen</li> <li>– Preisbewusstsein</li> <li>– Informationsstand, Aufgeklärtheit</li> <li>– <i>involvement</i></li> <li>– Nutzungskompetenz, Anwendungskennnisse</li> <li>– Anspruchshaltung, Selbstverständnis</li> <li>– Rechtsverständnis und -auffassung (z.B. Akzeptanz von Eigentums- und Urheberrechten)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte, Leistungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sinn, Nutzen,</li> <li>– soziale Akzeptanz, soziales Prestige</li> <li>– Modernität</li> <li>– Wertigkeit, Preiswürdigkeit</li> <li>– Preise und Preismodelle</li> </ul> </li> <li>• Image, Akzeptanz, Bekanntheit der Anbieter der Produkte bei Nachfragern</li> <li>• Art des Verhältnisses zwischen Nachfragern und Unternehmen</li> </ul>

Tabelle 11: Interpretationsschemata aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern

Für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Nachfrager besitzt zunächst das charakteristische Bild, das Akteure der Angebotsseite von den Nachfragern besitzen, eine Bedeutung. Gleichzeitig besitzen die Nachfrager eine charakteristische Selbstwahrnehmung. Hier sind beispielsweise Deutungsmuster zu nennen, die Bedürfnisse und Präferenzen der Nachfrager betreffen, das Preisbewusstsein oder die Nutzungskompetenz. Darüber hinaus spielen eher direkt produktbezogene Interpretationsschemata eine Rolle. Hierbei geht es etwa darum, für wie sinnvoll bzw. Nutzen stiftend ein bestimmtes Produkt durch die Interaktionspartner wahrgenommen oder wie hoch das soziale Prestige, das mit ihm gewonnen werden kann, eingeschätzt wird. Schließlich sind spezifische Charakteristika des anbietenden Unternehmens wie Image, Akzeptanz und Bekanntheitsgrad sowie das charakteristische Bild des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Nachfragern zu nennen, die für den Unternehmenserfolg eine Bedeutung besitzen.

Neben Interpretationsschemata wenden die Akteure in ihrem Handeln wiederum Normen an. Eine Zusammenstellung strategisch relevanter Normen, die in der Interaktion zwischen fokalem Akteur und Nachfragern charakteristischerweise in Frage kommen, findet sich in der folgenden Tabelle 12.

<b>Normen (abgeleitet aus Regeln der Legitimation) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine kodifizierte rechtliche Normen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Urheber- und Eigentumsrechte</li> <li>– Rechte und Pflichten von Verbrauchern und Anbietern, z.B. Produktsicherheit, Gewährleistung</li> <li>– Diskriminierungsverbote</li> </ul> </li> <li>• Produkt- bzw. unternehmensspezifische kodifiziert rechtliche Normen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualitäts-, Produkt- und Leistungsstandards bzw. -spezifikationen</li> <li>– Vertragslaufzeiten</li> <li>– Zahlungsmodalitäten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbe- und Vertriebsformen</li> <li>• soziale Akzeptanz von Produkt, Anbietern und Nachfragern</li> <li>• guter Geschmack, Sitte</li> <li>• bestimmungsgemäße, übliche bzw. faire Nutzung</li> <li>• Verfügbarkeit der Produkte</li> <li>• Anbieterkulanz</li> </ul>

Tabelle 12: Normen aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern

Hier kann zunächst das Wissen über kodifizierte rechtliche Normen angeführt werden, worunter sich allgemein im Verkehr mit Nachfragern zu berücksichtigende Regelungen finden, überdies jedoch auch produkt- oder unternehmensspezifische Bestimmungen eine Rolle spielen. So ist das Verhältnis zwischen Unternehmen und Nachfragern beispielsweise geprägt durch Gesetze über Urheber- und Eigentumsrechte oder Vereinbarungen zu zugesicherten oder geforderten Produktspezifikationen. Akteure beider Seiten rechtfertigen eigenes Handeln und sanktionieren fremdes Handeln auf Basis ihres Wissens über solche Bestimmungen. Zusätzlich beziehen sich die Akteure auf soziale Normen, die nicht in formulierter Form vorliegen müssen. Hierunter fallen Einstellungen zur Akzeptanz bestimmter Werbe- und Vertriebsformen oder Erwartungen hinsichtlich der Anbieterkulanz im Umgang mit Nachfragern.

Das Verhältnis von Unternehmensakteuren und Nachfragern ist wiederum geprägt durch akteursspezifische Machtpositionen. Es lassen sich hierbei sowohl für die Angebotsseite wie auch für die Nachfrageseite typische Machtmittel identifizieren. Die aus autoritativen Ressourcen abgeleiteten politisch-administrativen Machtmittel sind - in diesem Fall zur Erhöhung der Klarheit der Darstellung für die Anbieter- und die Nachfragerperspektive getrennt - in der folgenden Tabelle 13 aufgeführt.

**politisch-administrative Machtmittel (abgeleitet aus autoritativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieterperspektive:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verpflichtungen, Bindungen durch Verträge</li> <li>– Nutzung von <i>Lock-In</i>-Effekten</li> <li>– emotionale Bindungen, z.B. an bestimmte Unternehmen, Marken, Produkte</li> <li>– (Quasi-)Monopolstellungen, Alleinstellungsmerkmale</li> <li>– pauschaler Zahlungszwang bei Inanspruchnahme, z.B. Rundfunkgebühr</li> <li>– Erzeugung von sozialem Druck, z.B. auf Kinder ausgerichtete Werbung, die ihre Eltern unter Druck setzen, bestimmte Produkte zu kaufen</li> <li>– Ausschluss von Inanspruchnahme der Leistung, z.B. durch Mindestanforderungen an Nachfrager, bevorzugte Behandlung bestimmter Kundengruppen</li> <li>– gesetzliche Mitwirkungspflichten von Nachfragern</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragerperspektive:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Widmung bzw. Entzug der Aufmerksamkeit</li> <li>– Lösen emotionaler Bindungen</li> <li>– Hoheit über eigene Kaufentscheidung, Möglichkeit der Verweigerung</li> <li>– Beeinflussung fremder Kaufentscheidungen im sozialen Umfeld (Multiplikatorwirkung)</li> <li>– Meinungsmacht</li> <li>– Verpflichtungen, Bindungen durch Verträge</li> <li>– Ansprüche und Verpflichtungen aufgrund gesetzlicher Regelungen, z.B. Nutzung von Kontrahierungszwängen bei Unternehmen mit marktbeherrschender Stellung aufgrund kartellrechtlicher Verpflichtungen</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Tabelle 13: Politisch-administrative Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern

Aus der Perspektive der Anbieter kann sich eine Reihe von Möglichkeiten ergeben, Macht über Nachfrager auszuüben. Hierfür nehmen Akteure der Angebotsseite etwa Bezug darauf, dass Nachfrager aufgrund früherer Handlungen oder Entscheidungen bestimmten vertraglichen Verpflichtungen unterliegen, *Lock-In*-Situationen ausgesetzt sind, emotionale Bindungen an die eigenen Produkte und Marken bestehen oder das anbietende Unternehmen im entsprechenden Bereich alleiniger Anbieter eines benötigten bzw. stark nachgefragten Produktes ist. Derartige Abhängigkeiten können etwa zur Durchsetzung höherer Preise genutzt werden. Durch eine spezielle Angebotsgestaltung können bestimmte Nachfragergruppen außerdem faktisch von der Konsummöglichkeit ausgeschlossen werden.

Aus der Nachfragerperspektive besteht zunächst eine grundsätzliche Machtposition gegenüber einem anbietenden Unternehmen in der Verweigerung der eigenen Nachfrage. Aufmerksamkeit, emotionale Bindungen und die Hoheit über die eigene Kaufentscheidung stellen entsprechende Machtmittel dar. Zusätzlich können Nachfrager aus einer Vertrauens- bzw. Glaubwürdigkeitsposition heraus das Nachfrageverhalten weiterer Akteure im Sinne einer Multiplikatorwirkung beeinflussen, ggf. unter Zuhilfenahme der Massenmedien. Dieses spezifische Machtmittel spielt für Nachfragerorganisationen, beispielsweise Verbraucherschutzverbände, eine bedeutende Rolle. Aufgrund vertraglicher Vereinbarungen können

auch Nachfrager eine bestimmte Verfügungsmacht über Akteure der anbietenden Unternehmen erlangen. Derartige Machtpositionen können außerdem auf gesetzlichen Regelungen wie etwa Kontrahierungszwängen beruhen.

Für die Betrachtung ökonomisch-technischer Machtmittel, die aus allokativen Ressourcen abgeleitet werden, bietet sich ebenso eine Trennung nach Anbietern und Nachfragern an (siehe die folgende Tabelle 14).

<b>ökonomisch-technische Machtmittel (abgeleitet aus allokativen Ressourcen) aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieterperspektive:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Attraktivität des Produktes oder der Marken</li> <li>– Alleinstellungsmerkmal des Produktes oder Anbieters</li> <li>– Knappheit des Produktes</li> <li>– finanzielle Stärke zur Ermöglichung preislich attraktiver Angebote, Innovationskraft</li> <li>– <i>Lock-In</i>-Effekte und resultierende ökonomische und technische Abhängigkeiten</li> <li>– Rechte, Lizenzen, Genehmigungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragerperspektive:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umfang des Nachfragerbudgets, finanzielle Stärke, Kaufkraft</li> <li>– Bedeutung einzelner Nachfrager(-Gruppen) für ein Unternehmen in Abhängigkeit vom Anteil an der gesamten (potenziellen) Nachfragerbasis</li> <li>– Entscheidungsmacht über Allokation finanzieller Mittel, z.B. auf konkurrierende Anbieter innerhalb eines Marktes, auf Produkte verschiedener Märkte oder Sparentscheidung</li> <li>– Verbrauchermeinung, -zufriedenheit</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 14: Ökonomisch-technische Machtmittel aus der Interaktion des fokalen Akteurs mit Nachfragern

Als wesentliches Machtmittel beziehen sich die Akteure der Angebotsseite auf die Verfügungsmacht über ihr Angebot. Die Wertigkeit der allokativen Ressource Angebot ist dabei bestimmt durch die Attraktivität der Produkte oder Marken in den Augen der Nachfrager, die Existenz von Alleinstellungsmerkmalen und Knappheitsaspekte. Sie wird unterstützt durch Momente wie finanzielle Stärke und Innovationskraft. Die Verfügbarkeit bestimmter Rechte, Lizenzen und Genehmigungen kann ein Angebot überhaupt erst ermöglichen.

Die Stärke der Machtposition der Nachfrager bemisst sich nach der Möglichkeit der Akteure, auf bestimmte Budgets sowie Charakteristika der Nachfrage- bzw. Kaufkraftkonzentration Bezug zu nehmen. Auch die Meinung und die Zufriedenheit der Verbraucher kann als Drohpotenzial in die Interaktion eingebracht werden, wissen die Unternehmen doch oftmals um die Bedeutung unzufriedener Kunden für die Entwicklung der Marktposition.

Zum Abschluss der Diskussion der Modalitäten, die strategische Akteure in den Strategieprozess einbringen, bleibt nochmals zu betonen, dass die Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen von Modalitäten und zwischen unterschied-

lichen Regeln und Ressourcen, aus denen sie abgeleitet sind, analytischer Natur ist. Die Diskussion der verschiedenen Interaktionsverhältnisse, in denen der fokale Akteur im Strategieprozess agiert, wurde allein aus Gründen der Klarheit der Darstellung getrennt voneinander geführt. In der Praxis finden sich Akteure hingegen in der Regel in einer hoch komplexen Situation verschiedener, gleichzeitig ablaufender und sich gegenseitig rekursiv beeinflussender Interaktionen wieder.

Es wurden die Interaktionen von Akteuren auf der Angebotsseite des Marktes sowie die Interaktionen dieser Akteure mit politisch-regulatorischen Akteuren und mit Akteuren der Nachfrageseite diskutiert. Der Vollständigkeit halber bleibt darauf hinzuweisen, dass im Handlungssystem auch Wechselbeziehungen jeweils innerhalb der beiden letztgenannten Akteursgruppen sowie direkt zwischen ihnen stattfindende Interaktionen strategische Relevanz für ein betrachtetes Unternehmen besitzen können.

### **3.1.16. Ansatzpunkte für Veränderungen im Strategieprozess**

Der Strategieprozess wurde in den vorangegangenen Ausführungen als ein spezifischer, hoch komplexer Strukturationsprozess gekennzeichnet. Veränderungen im Strategieprozess können sich auf grundlegend unterschiedliche Art im Zuge des Ablaufs der zu Grunde liegenden Reproduktionskreisläufe ergeben. Gleichzeitig bieten sich den beteiligten Akteuren hierdurch unterschiedliche Ansatzpunkte für eine Einflussnahme. Die gezielte Durchsetzung bestimmter Strategien durch individuelle Akteure, dies wurde im Zuge der Diskussion bereits betont, kann aufgrund der Charakteristika des Strategieprozesses jedoch stets nur als Versuch gedeutet werden.

Als veränderliche Elemente im Strategieprozess bzw. als Ansatzpunkte für die Beeinflussung der Strategieformierung kommen die Regeln und Ressourcen selbst und ihre Zusammensetzung in Struktursets, die Handlungssteuerung der Akteure sowie die Zusammensetzung des Sets beteiligter Akteure in Betracht.<sup>766</sup>

Bezüglich der Regeln und Ressourcen selbst können Akteure versuchen, den Inhalt existierender Regeln und Ressourcen durch entsprechende Bezugnahme auf sie in ihrem Handeln zu verändern oder neue Regeln und Ressourcen in der Interaktion zu etablieren.<sup>767</sup> Dies bedeutet, dass Akteure veränderte oder neue Strukturen zunächst zur Basis ihres eigenen Handelns machen. Haben sie damit in der

---

<sup>766</sup> In Anlehnung an Schneidewind (1998), S. 198-204, Zimmer (2001b), S. 398-411.

<sup>767</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 400.

Interaktion mit anderen Akteuren Erfolg, d.h. lassen sich auch andere Akteure in ihrem Handeln auf die veränderten oder neuen Strukturen ein bzw. machen sie zur Basis ihres Handelns, so werden diese Regeln und Ressourcen als gemeinsames Set handlungsleitender Strukturen reproduziert. Hierfür spielen wiederum die spezifischen situativen Machtgefüge eine bedeutende Rolle.

Zimmer schlägt ferner vor, bei der Interpretation der Regeln anzusetzen, d.h. nicht die Regeln an sich zu verändern, sondern allein deren Interpretation im Handeln.<sup>768</sup> Dieser Konzeption soll in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht gefolgt werden, da eine veränderte Interpretation vielmehr als Veränderung von signifikatorischen Regeln an sich (und in ihrer Form als Modalitäten, d.h. als Interpretationsschemata) gedeutet wird. Dies stellt wiederum den bereits angeführten Ansatzpunkt bei der Veränderung der Regel selbst dar.

Ohne die Regeln und Ressourcen an sich verändern zu müssen, können sich Akteure in ihrem Handeln auf veränderte Sets bereits existierender Regeln und Ressourcen beziehen. Dies kann sowohl die Veränderung der Gewichtung oder Rangreihung der einzelnen Strukturaspekte im handlungsleitenden Set als auch den Ein- oder Ausschluss einzelner Strukturaspekte beinhalten.<sup>769</sup>

Des Weiteren wurde die Veränderung bzw. die Beeinflussung der Handlungssteuerung der Akteure genannt. Entsprechend des vorgestellten Schichtenmodells des Handelnden überwachen und steuern die Akteure den Strom des Handelns reflexiv. Dieser Prozess umfasst die Überwachung und Steuerung des fortwährenden Stroms eigener Handlungen, der Begleitumstände und Konsequenzen dieses Handelns sowie des Handelns anderer Akteure. Die Akteure bleiben fortlaufend mit dem komplexen Geschehen in Kontakt und machen sich reflektierend ein Bild darüber. Innerhalb des parallel ablaufenden Prozesses der Rationalisierung des Handelns rechtfertigen und begründen die Akteure ihr eigenes Handeln. Im Zuge ihrer Handlungssteuerung nehmen die Akteure größtenteils auf handlungspraktische Wissensbestände Bezug. Lediglich ein kleinerer Teil des zur Anwendung kommenden Wissens ist in der jeweiligen Situation diskursiv verfügbar. Gerade in das routinisierte Handeln fließen zahlreiche unerkannte Handlungsbedingungen ein, und es resultieren vielfältige nicht beabsichtigte Handlungsfolgen.

---

<sup>768</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 399f.

<sup>769</sup> Zu Ersterem vgl. Zimmer (2001b), S. 400.

Durch verstärkte Reflexion kann sich zunächst die Steuerung des eigenen Handelns von Akteuren wandeln. Es kommt zu einer Veränderung der reflexiven Aufmerksamkeit für bestimmte Regeln und Ressourcen. Akteure können darüber hinaus versuchen, auch die Reflexivität bei anderen Akteuren in der Interaktion mit ihnen zu beeinflussen. Hierdurch werden bestimmte handlungsleitende Strukturen in das diskursive Bewusstsein gehoben. Außerdem können auf diese Weise zunächst unerkannte Handlungsbedingungen und nicht beabsichtigte Folgen des Handelns verstärkt in das diskursive Bewusstsein der Akteure rücken und stärkere Beachtung finden. Diese Veränderung des Bewusstseins kann den Ausgangspunkt für die Veränderung der Strukturen und der aus ihnen abgeleiteten Modalitäten bilden.<sup>770</sup>

Schließlich steht den Akteuren potenziell die Möglichkeit offen, die Zusammensetzung des Sets strategisch relevanter Akteure zu verändern. Dies kann durch die Einbeziehung oder den Ausschluss bestimmter Akteure in die strategischen Interaktionen geschehen. Auch die Veränderung der Form bzw. Intensität der Interaktion mit bestehenden Akteuren, z.B. durch die Bildung von Interessengruppen oder Koalitionen, zählt hierzu. Die Veränderung des Akteursets kann erhebliche Auswirkungen auf die Reproduktion der Strategie besitzen.<sup>771</sup>

Einflussnahme auf den Prozess der Strategieformierung darf jedoch nicht allein als Versuch der Veränderung von Strategie gedeutet werden. Auch das Agieren zum Erhalt des Status quo ist hierzu zu zählen.

Das Verhältnis der verschiedenen genannten Ansatzpunkte kann wiederum als ein rekursives, durch zahlreiche Wechselwirkungen miteinander gekennzeichnetes betrachtet werden (siehe die schematische Darstellung in der folgenden Abbildung 27).<sup>772</sup>

---

<sup>770</sup> In Anlehnung an Schneidewind (1998), S. 202f.

<sup>771</sup> Vgl. Schneidewind (1998), S. 202.

<sup>772</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 410.

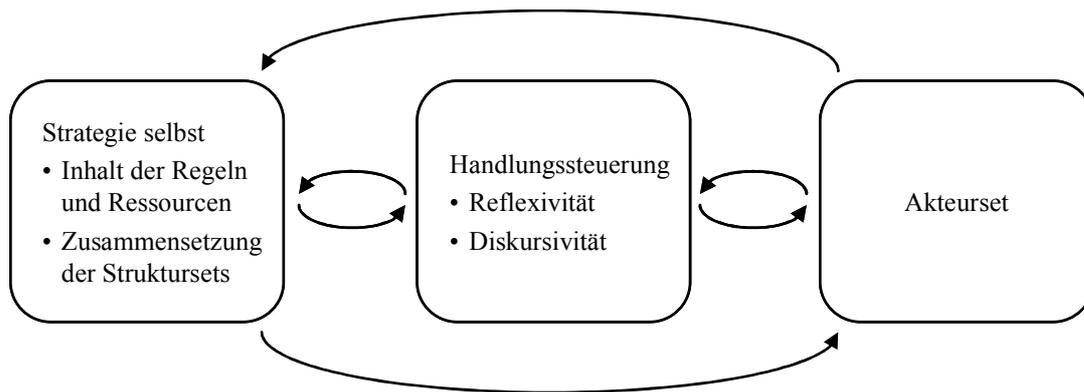


Abbildung 27: Ansatzpunkte für Veränderungen im Strategieprozess<sup>773</sup>

Gelingt es Akteuren zum Beispiel, Inhalt oder Zusammensetzung der strategisch relevanten Regeln und Ressourcen zu beeinflussen, so kann dies die reflexive Aufmerksamkeit anderer Akteure für bestimmte strategische Aspekte erhöhen, was wiederum spezifische Handlungsbedingungen stärker in das Blickfeld rückt. Die Beeinflussung der Strategie kann außerdem direkten Einfluss auf die Zusammensetzung der Gruppe strategisch relevanter Akteure besitzen. Eine veränderte Handlungssteuerung unter Betonung spezifischer Regeln und Ressourcen kann sich umgekehrt auf die Zusammensetzung der strategisch relevanten Struktursets auswirken. Gleiches gilt für ein verändertes Set von strategischen Akteuren. Ebenso kann eine veränderte Handlungssteuerung das Akteurset verändern, bei der beispielsweise das Wirken zusätzlicher Akteure als Bestandteil der bisher unerkannten Handlungsbedingungen in das diskursive Bewusstsein rückt. Umgekehrt ist es denkbar, dass ein verändertes Akteurset bestimmte, bislang nicht beachtete Handlungsbedingungen in das Blickfeld rückt und somit die Handlungssteuerung beeinflusst. Wieder einmal zeigt sich hierbei die hohe Komplexität des Strategieprozesses und seine prinzipiell begrenzte Plan- und Steuerbarkeit.

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die grundlegenden Konzepte von Strategie und strategischem Handeln als Elemente des Strategieprozesses aus strukturationstheoretischer Perspektive gekennzeichnet wurden, steht im Folgenden die Bearbeitung der konkreten Fragestellung nach dem Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten im Mittelpunkt.

<sup>773</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneidewind (1998), S. 198.

## **3.2. Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten**

### **3.2.1. Allgemeine Kennzeichnung**

Ein Markt wurde aus der Perspektive der Strukturationstheorie als ein soziales System gekennzeichnet, das durch spezifische aufeinander bezogene soziale Praktiken konstituiert ist, d.h. durch ein bestimmtes soziales Handeln, das die marktspezifischen Austauschbeziehungen repräsentiert. Soziales Handeln wird zugleich ermöglicht und begrenzt durch Regeln und Ressourcen. Märkte sind abgrenzbar durch Sets marktspezifischer Regeln und Ressourcen, auf die sich die Marktakteure jeweils beziehen. Als Marktakteure sind Akteure auf der Angebotsseite und auf der Nachfrageseite sowie politisch-regulatorische Akteure benannt worden.

Marktkonvergenz wurde bislang als Veränderungsprozess gekennzeichnet, der potenziell in verschiedenen Dimensionen eine zunehmende Angleichung, Überschneidung oder Verschmelzung von Elementen bislang getrennter Märkte darstellt. In ihrem Verlauf können ebenso Ausdifferenzierungen beobachtbar sein. Diese Entwicklungen gehen mit einem Verschwinden traditioneller Markabgrenzungen einher.

Die Veränderung von Märkten, allgemeiner: von sozialen Systemen, wird aus der Perspektive der Strukturationstheorie als Reproduktionsprozess verstanden, bei dem die handlungsleitenden Strukturaspekte im und durch das Handeln der Akteure in zumindest partiell veränderter Form reproduziert werden.

Marktkonvergenz kann somit zunächst allgemein als Strukturationsprozess aufgefasst werden, in dessen Zuge es zu einer zunehmenden Angleichung oder Integration der spezifischen sozialen Praktiken mindestens zweier Märkte kommt, wiederum potenziell einhergehend mit deren Ausdifferenzierung. Die wachsende Integration der Praktiken, d.h. die Zunahme ihrer Aufeinanderbezogenheit, kann in substitutiver oder komplementärer Form auftreten.

Diese Entwicklung ist Ausdruck einer in Raum und Zeit veränderten Reproduktion der Sets der marktspezifischen Regeln und Ressourcen im und durch das Handeln eines veränderten Sets von Marktakteuren. Sie ist potenziell in verschiedenen Marktdimensionen beobachtbar und kann im Einzelnen die technologische und die funktionale Dimension, die Dimension des Wertschöpfungs-

gefüges, die Dimension der Rahmenbedingungen sowie die nachfrageseitige Dimension betreffen.

Die Angebotsseite der Märkte ist durch das Handeln von Akteuren verschiedener Unternehmen geprägt. Durch ihr unternehmensstrategisches Handeln versuchen sie, die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale der Unternehmen zu beeinflussen. Dieses Handeln wird durch Unternehmensstrategie zugleich ermöglicht und begrenzt. Unternehmensstrategisches Handeln stellt dabei einen Ausschnitt bzw. einen konstituierenden Bestandteil des sozialen Systems dar, das die Märkte miteinander bilden, die in den Konvergenzprozess einbezogen sind. Analog repräsentiert Unternehmensstrategie als Medium und zugleich Resultat dieses Handelns einen Ausschnitt aus dem Gesamtset der Regeln und Ressourcen, durch die die einbezogenen Märkte insgesamt gekennzeichnet sind.

Verändertes unternehmensstrategisches Handeln konstituiert einen wesentlichen Teil der als Strukturationsprozess aufgefassten und potenziell in verschiedenen Dimensionen beobachtbaren Marktkonvergenz. Es wird ermöglicht und zugleich begrenzt durch veränderte Unternehmensstrategie in Verbindung mit einer veränderten Bezugnahme der Akteure darauf in abgewandelten Akteurskonstellationen. Die verschiedenen Modifikationen stehen in einem rekursiven Verhältnis zueinander, ihre Entwicklungen beeinflussen sich gegenseitig.

Dieser grundlegende Zusammenhang ist in der folgenden Abbildung 28 zusammenfassend schematisch dargestellt.

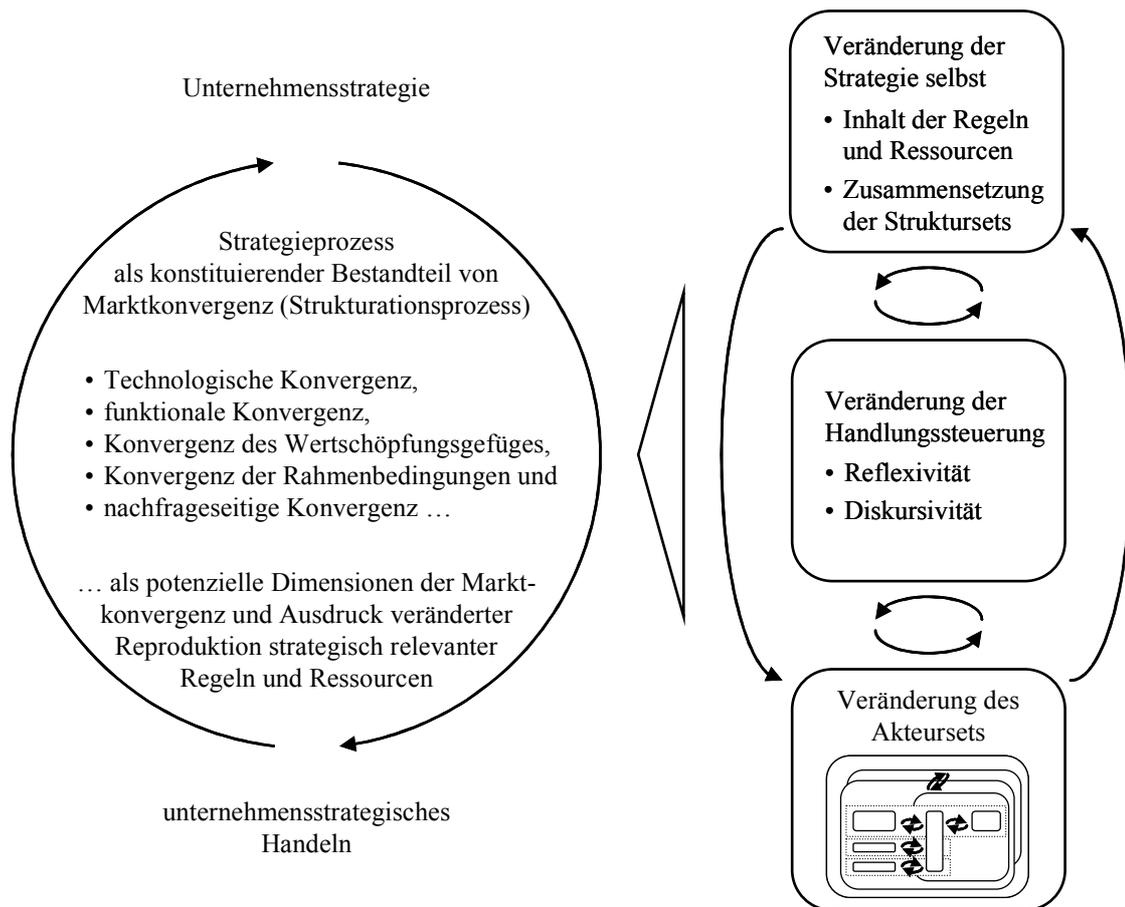


Abbildung 28: Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und Marktkonvergenz

Zunächst soll die Veränderung des strategisch relevanten Akteursets im Zusammenhang mit Marktkonvergenz näher betrachtet werden.

### 3.2.1.1. Veränderung des Akteursets

Unternehmensstrategisches Handeln findet in Form von Interaktionen zwischen verschiedenen Typen von Akteuren statt. Die Akteure eines Unternehmens interagieren miteinander und mit Akteuren anderer Unternehmen, darüber hinaus potenziell mit Akteuren aus dem politisch-regulatorischen Bereich und mit Nachfragern. Im Zuge der zunehmenden Integration der sozialen Praktiken mindestens zweier Märkte bei Marktkonvergenz bleiben die strategisch relevanten Interaktionen miteinander nicht auf Akteure desselben Ausgangsmarktes beschränkt, sondern weiten sich auf Akteure mindestens eines weiteren Marktes aus. Die Ausweitung kann potenziell jede der drei genannten Interaktionsverhältnisse betreffen (siehe die folgende Abbildung 29).

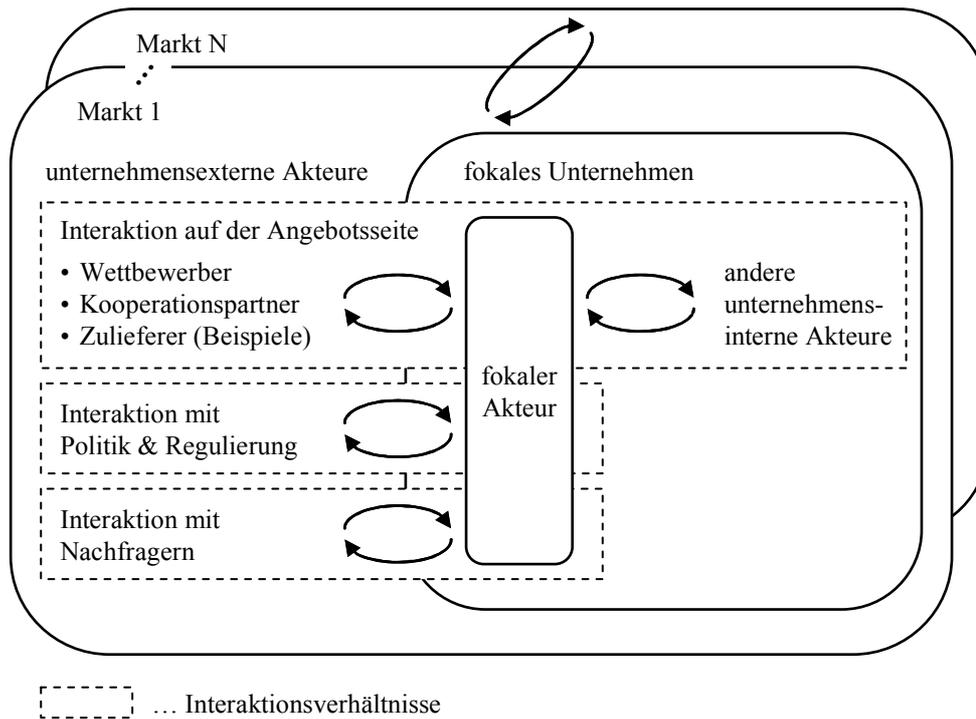


Abbildung 29: Ausweitung der strategisch relevanten Interaktionsverhältnisse bei Marktkonvergenz

Die Interaktion der angebotsseitigen Unternehmensakteure miteinander beeinflusst direkt die Konvergenzentwicklungen auf der Angebotsseite des Marktes. Hierbei handelt es sich um die technologische Konvergenz, die funktionale Konvergenz und die Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges. Die Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und politisch-regulatorischen Akteuren hingegen wirkt sowohl direkt auf die genannten angebotsseitigen Konvergenzdimensionen als auch auf die Konvergenzentwicklungen im Bereich der Rahmenbedingungen der Märkte ein. Schließlich betrifft die Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und Nachfragern unmittelbar angebotsseitige und nachfrageseitige Konvergenzentwicklungen.

Jedoch wurde das interdependente, rekursive Verhältnis der verschiedenen Konvergenzdimensionen herausgestellt. Zwischen den Dimensionen der Marktkonvergenz bestehen vielfältige Wechselwirkungen und gegenseitige Abhängigkeiten. Daher wirkt sich das strategische Akteurshandeln, das einen direkten Einfluss auf eine bestimmte Konvergenzdimension besitzt, mittelbar zusätzlich auch auf die übrigen Konvergenzdimensionen aus. Beispielhaft ist hierfür die Interaktion angebotsseitiger Unternehmensakteure untereinander anzuführen, die in ein Angebot bestimmter funktional konvergenter Produkte mündet. Das Angebot derartiger Produkte kann wiederum die Bedürfnisse von Nachfragern dahin-

gehend verändern, dass Konvergenzentwicklungen auf der Nachfrageseite ausgelöst oder verstärkt werden. Darüber hinaus offenbaren sich potenziell gleichzeitig Unzulänglichkeiten im Bereich der Marktregulierung gefolgt von einer Konvergenz marktlicher Rahmenbedingungen.

Akteure können anhand der Auswahl ihrer Interaktionspartner und der konkreten Ausgestaltung der Beziehungen Einfluss auf den Konvergenzverlauf nehmen. In technologischer Dimension können Akteure dadurch beispielsweise versuchen, die Entwicklung von Standards zu fördern oder auch zu blockieren. Sie können durch die Einbeziehung oder den Ausschluss von Anbietern spezifischer funktionaler Elemente bei der Gestaltung ihrer Produkte Einfluss auf das Wesen der funktionalen Konvergenz ausüben. Durch das Eingehen bestimmter strategischer Partnerschaften oder die Verweigerung der Mitwirkung an bestimmten kooperativen Geschäftsmodellen bewirken sie spezifische wertschöpfungsbezogene Konvergenzentwicklungen.

Neben unternehmensübergreifenden Interaktionen spielen unternehmensinterne Beziehungen eine bedeutende Rolle. Akteure nehmen durch die Einbeziehung oder den Ausschluss anderer unternehmensinterner Akteure in den Handlungsprozess Einfluss auf die Herausbildung gemeinsam geteilter Wissensbestände, die als Basis des Agierens im Prozess der Marktkonvergenz dienen.

Unternehmensakteure müssen sich darüber hinaus ggf. mit politisch-regulatorischen Akteuren anderer Märkte auseinandersetzen. Um eigene Interessen möglichst weitgehend durchsetzen zu können, kommt es hierbei potenziell zu einer Intensivierung des Verhältnisses zu anderen Unternehmen der eigenen traditionellen Branche, etwa im Rahmen des Ausbaus der Zusammenarbeit in gemeinsamen Wirtschaftsverbänden. Darüber hinaus ist es denkbar, dass eine verstärkte Interaktion mit den für den eigenen Ausgangsmarkt zuständigen politisch-regulatorischen Akteuren erfolgt, um gemeinsam Machtpositionen gegenüber Akteuren anderer Märkte im Zuge der Konvergenz der Rahmenbedingungen zu sichern bzw. durchzusetzen.

Die Fokussierung des Angebotes und entsprechender Kommunikations-, Marketing- und Vertriebsaktivitäten der Unternehmen auf bestimmte traditionelle Nachfragergruppen und auf neue Nachfrager aus den anderen von den Konvergenzentwicklungen betroffenen Märkten beeinflusst schließlich den Verlauf der nachfrageseitigen Konvergenz.

### 3.2.1.2. Veränderung der Unternehmensstrategie

Verändertes strategisches Handeln von Akteuren in Unternehmen als Ausdruck von Marktkonvergenz geht neben der Modifikation des Akteursets mit Veränderungen der Unternehmensstrategie selbst einher.

Die folgende Diskussion der modifizierten Regeln und Ressourcen erfolgt wiederum anhand der aus ihnen abgeleiteten Modalitäten, da sich die Akteure in ihrem Handeln in dieser Form konkret auf die Struktur beziehen. Aufgrund der bereits oben im Rahmen des allgemeinen Strategieprozesses diskutierten Limitationen für die Darstellung handlungsleitender Modalitäten, etwa die Vollständigkeit betreffend, kann hierbei grundsätzlich lediglich auf einen Ausschnitt eingegangen werden. Durch die Auswahl einzelner charakteristischer Beispiele wird jedoch das Prinzip ihres Wirkens im Zuge der Marktkonvergenz verdeutlicht.

Für die prägnante und Platz sparende Kennzeichnung der veränderten Modalitäten im Text werden bei Bedarf die in der folgenden Tabelle 15 aufgeführten Symbole verwendet.  $\Delta$  steht hierbei als Zeichen für den Wandel bzw. die Veränderung.

$\Delta I$	verändertes Interpretationsschema
$\Delta N$	veränderte Norm
$\Delta M_{pa}$	verändertes politisch-administratives Machtmittel
$\Delta M_{öt}$	verändertes ökonomisch-technisches Machtmittel

Tabelle 15: Symbole veränderter Modalitäten

Zunächst steht wiederum das Interaktionsverhältnis zwischen angebotsseitigen Akteuren im Mittelpunkt, analytisch repräsentiert durch die Interaktion eines fokalen Akteurs mit anderen angebotsseitigen Akteuren. Beispielhaft sind in der folgenden Tabelle 16 für einen einleitenden Überblick veränderte handlungsleitende Modalitäten unterschiedlichen Typs im Zusammenhang mit den drei angebotsseitigen Konvergenzdimensionen aufgeführt.

Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren			
veränderte Modalitäten	technologische Konvergenz	funktionale Konvergenz	Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges
<b>Δ Interpretationsschemata</b>	technologischer Fortschritt und damit verbundenes Potenzial	wachsendes ökonomisches Potenzial konvergenter Produktkonzepte	erweiterter relevanter Markt
<b>Δ Normen</b>	zunehmende Bedrohung durch neue Technologien	ausgeweitete Zielvorgaben bezüglich des Anteils innovativer Produkte im Portfolio	wachsende Notwendigkeit marktübergreifend kooperativen Handelns
<b>Δ politisch-administrative Machtmittel</b>	verstärkte Geltendmachung des Ziels der Innovationsführerschaft	ökonomischer Erfolg erster eigener konvergenter Angebote	zunehmende Bedeutung gegenseitigen Vertrauens in marktübergreifenden Interaktionen
<b>Δ ökonomisch-technische Machtmittel</b>	zunehmende Bedeutung eigener Patente, Lizenzen oder Genehmigungen	erweiterte Budgets für Entwicklung und Vermarktung konvergenter Produkte	steigender Wert der etablierten Kundenbasis

Tabelle 16: Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren

Werden sich Akteure des technologischen Fortschritts und des damit verbundenen strategischen Potenzials bewusst, repräsentiert dies eine Veränderung von Interpretationsschemata. Das aktualisierte Wissen liegt unter anderem als weiterentwickeltes Fach- und Expertenwissen vor. Derartige Wissensaktualisierungen können aus der Entwicklung gänzlich neuer Technologien resultieren oder durch die Ausbreitung vormals branchenspezifischen Wissens über traditionelle Marktgrenzen hinweg bewirkt werden (*knowledge spill-over*).<sup>774</sup> Nehmen die Akteure auf diese modifizierten Interpretationsschemata im Handeln Bezug, kann dies als technologische Konvergenz beobachtbar sein.

Technologische Konvergenz wird ferner durch Weiterentwicklungen von Normen befördert, die sich etwa in der Wahrnehmung einer zunehmenden Bedrohung traditioneller Verfahren oder Produkte durch die neuen Technologien äußert. Auf der Basis der empfundenen Bedrohung geraten Handlungsweisen in den Vordergrund, die zu einer entsprechenden Anpassung der technologischen Basis der Leistungserstellung führen.

Schließlich erlangen bestimmte Machtmittel eine veränderte Bedeutung für das Handeln der Akteure, das zum Voranschreiten technologischer Konvergenz bei-

<sup>774</sup> Vgl. Pennings/Puranam (2001), S. 3, Brännback/de Heer et al. (2002), S. 72, Hacklin (2008), S. 57.

trägt. So kann sich der fokale Akteur gegenüber anderen Akteuren des eigenen Unternehmens in der Folge drohenden Bedeutungsverlustes am Markt beispielsweise verstärkt darauf berufen, dass in den Leitsätzen des Unternehmens das Ziel der Innovationsführerschaft benannt ist. Die Leitlinien stellen hierbei ein politisch-administratives Machtmittel dar. Im Besitz des Unternehmens befindliche Patente, Lizenzen oder Genehmigungen, die mit voranschreitender technologischer Konvergenz zunehmend Bedeutung gewinnen können, sind in der Interaktion mit Akteuren anderer Unternehmen hingegen als ökonomisch-technisches Machtmittel einsetzbar.

Analog sind die in der Tabelle genannten Beispiele sich verändernder Modalitäten in ihrer Wirkung auf die funktionale Konvergenz und die Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges zu deuten.

Bei einer Vielzahl von Akteuren besteht über die genannten einzelnen Beispiele aktualisierter Modalitäten hinaus die allgemeine Erwartung eines weiteren Vorranschreitens der Marktkonvergenz in Verbindung mit einem strategisch relevanten Potenzial für die Unternehmen.<sup>775</sup> Diese Erwartungshaltung ist etwa in die Weltsicht von Managern oder in bestimmte Managementkonzepte eingeschrieben. Sie kann andere Sinn gebende und als Legitimationsgrundlage dienende Modalitäten überlagern, dominieren oder ersetzen.<sup>776</sup> Eine derart grundsätzliche Einstellung besitzt sowohl als handlungsleitendes Interpretationsschema als auch als Norm und als politisch-administratives Machtmittel erhebliche Auswirkungen für alle Dimensionen der Marktkonvergenz.

Doch nicht allein bei angebotsseitigen Akteuren spielt die sich durchsetzende allgemeine Erwartung von Konvergenzentwicklungen eine Rolle, sondern auch bei politisch-regulatorischen Akteuren. Weitere spezifische Beispiele sich verändernder Modalitäten, die in der Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und politisch-regulatorischen Akteuren von Bedeutung für angebotsseitige Konvergenz und die Konvergenz von Rahmenbedingungen sind, enthält die folgende Tabelle 17.

---

<sup>775</sup> In Anlehnung an Sydow/Buono (1998), S. 18, Lind (2004), S. 2.

<sup>776</sup> Vgl. Lind (2004), S. 2, 11.

<b>Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und politisch-regulatorischen Akteuren</b>		
<b>Veränderte Modalitäten</b>	<b>Einflussnahme politisch-regulatorischer Akteure auf die angebotsseitige Konvergenz</b>	<b>Einflussnahme angebotsseitiger Akteure auf die Konvergenz der Rahmenbedingungen</b>
<b>Δ Interpretationsschemata</b>	wachsende gesellschaftliche Bedeutung fortschrittlicher Technologien, Produkte und Kooperationsmodelle	verringerte Notwendigkeit Wettbewerb sichernder Maßnahmen
<b>Δ Normen</b>	geringere Relevanz der Beschränkung von Marktmacht	Infragestellung der Legitimationsgrundlage regulatorischen Handelns
<b>Δ politisch-administrative Machtmittel</b>	ausgeweitete regulatorische Befugnisse	Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch Kampagnen
<b>Δ ökonomisch-technische Machtmittel</b>	veränderte Allokation finanzieller Fördermittel	verstärktes Stellen der Standortfrage (Investitionen, Arbeitsplätze, Steuerzahlungen)

Tabelle 17: Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und politisch-regulatorischen Akteuren

Zunächst ist die Einflussnahme politisch-regulatorischer Akteure auf die angebotsseitigen Konvergenzdimensionen anhand von Beispielen zu charakterisieren. Technologische Konvergenz wird befördert, wenn sich die Auffassung über die Vorteilhaftigkeit der Anwendung bestimmter neuer bzw. zu entwickelnder Technologien in verschiedenen Märkten durchsetzt und politisch-regulatorische Akteure in Folge dessen etwa die Investitionsförderung entsprechend anpassen. Eine solche Entwicklung ist Ausdruck eines sich wandelnden Bildes über die Faktoren zukünftigen volkswirtschaftlichen Erfolges, auf das sich politisch-regulatorische Akteure und Akteure der Angebotsseite in ihrer Interaktion miteinander beziehen ( $\Delta I$ ). Verändert sich dieses Bild dahingehend, dass zukünftig mit verstärkter konvergierender Nachfrage gerechnet wird, so können politisch-regulatorische Akteure Anreize für unternehmerisches Handeln setzen, die im Angebot entsprechender Produkte und damit in funktionaler Konvergenz resultieren. Die Auffassung über geeignete Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen, die aus bislang getrennten Branchen stammen und im Zuge von Marktkonvergenz zunehmend in Kontakt miteinander treten, beeinflusst die Konvergenzentwicklungen in Bezug auf das Wertschöpfungsgefüge.

Bedeutungsvoll für die angebotsseitigen Konvergenzdimensionen sind darüber hinaus verschiedene sich wandelnde Normen und Machtmittel. Beispielhaft sind hier aktualisierte Auffassungen politisch-regulatorischer Akteure über die Not-

wendigkeit der Beschränkung von Marktmacht zur Sicherstellung eines freien und fairen Wettbewerbs zu nennen ( $\Delta N$ ). Politisch-regulatorische Akteure stützen sich auf eine Machtposition, die unter anderem in ihren gesellschaftspolitischen Befugnissen begründet liegt. Im Zuge von Marktkonvergenz können Umfang und Grenzen dieser Befugnisse auf weitere Marktbereiche ausgeweitet werden, so dass hierdurch der Verlauf angebotsseitiger Konvergenz beeinflusst wird ( $\Delta M_{pa}$ ). Ebenso können Verschiebungen in der Allokation staatlicher finanzieller Fördermittel derartige Auswirkungen besitzen ( $\Delta M_{öt}$ ).

Die Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und politisch-regulatorischen Akteuren bewirkt außerdem potenziell Veränderungen der Rahmenbedingungen des Handelns am Markt. Im Rahmen ihres strategischen Handelns können Unternehmensakteure gezielt den Versuch unternehmen, die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des Unternehmens oder einer bestimmten Gruppe von Unternehmen zu verbessern. Diese Möglichkeit findet in der Forschung zum strategischen Management eine relativ geringe Beachtung, obwohl mit ihr die Handlungsspielräume von Unternehmen erheblich erweitert werden können.<sup>777</sup> In Situationen, die von Wandel und Unsicherheit geprägt sind, wie dies bei Marktkonvergenz regelmäßig der Fall ist, spielt eine derartige Option eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe über entsprechende Marktmacht und Macht gegenüber Akteuren der politisch-regulatorischen Sphäre verfügen. Auch Unternehmen, die sich allein nicht auf eine ausreichende Machtposition beziehen können, eröffnet sich durch kollektives strategisches Handeln eine solche Möglichkeit.<sup>778</sup>

Im Zuge voranschreitender angebots- und nachfrageseitiger Konvergenz entsteht bei Akteuren potenziell die Wahrnehmung von Unzulänglichkeiten oder Widersprüchen im Bereich marktrelevanter Gesetzgebung und Regulierung ( $\Delta I$ ).<sup>779</sup> So ist eine Überlappung verschiedener marktspezifischer Rechts- und Regulierungssysteme mit potenziell konfligierenden Zielsetzungen, Regelungen und Regulierungstypen denkbar. Auch ist das Entstehen von Regelungs- bzw. Regulierungslücken möglich, in denen keiner der traditionellen Ansätze greift. In Folge dessen ist mit Unsicherheiten zu rechnen, die einerseits bremsende Wirkung für den Gesamtprozess der Marktkonvergenz besitzen, andererseits jedoch

---

<sup>777</sup> Vgl. Zimmer (2001a), S. 353, Ortman/Zimmer (2001), S. 306.

<sup>778</sup> Vgl. Kirsch (1997b), S. 258.

<sup>779</sup> Vgl. Klumpp/Kubicek et al. (2006), S. 3, Kamps (2006), S. 133f.

auch ein beschleunigendes Moment durch den entstehenden Anpassungsdruck darstellen können.

Unternehmensakteure können durch ihr beobachtbares Handeln potenziell die Auffassung über die Notwendigkeit und das Ausmaß staatlicher Eingriffe in das freie Wirken der Marktkräfte bei politisch-regulatorischen Akteuren verändern. Die Bedeutung von grundlegenden wirtschaftspolitischen Zielen wie Marktliberalisierung, Abbau von Wettbewerbsbeschränkungen und traditionellen Branchenprivilegien, Erleichterungen des allgemeinen Marktzugangs oder Förderung branchenübergreifender Kooperationen zur Förderung der volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit können hierdurch beeinflusst werden.

Unternehmensakteure besitzen die Chance, anhand ihrer Mitwirkung bei der Fortentwicklung regulatorischer Bestimmungen Einfluss auf Konvergenzentwicklungen der Rahmenbedingungen zu nehmen ( $\Delta N$ ). Hierfür bieten sich vielfältige Möglichkeiten, beispielsweise die Teilnahme an Anhörungen bzw. die Abgabe von Stellungnahmen zu Gesetzesvorhaben oder die Beeinflussung der Meinungsbildung von Politikern durch Lobbying.

Ein spezifischer Ansatz für die Beeinflussung politisch-regulatorischen Wirkens und den Verlauf der Konvergenz der Rahmenbedingungen durch Unternehmensakteure ist mit dem Konzept des sogenannten *primary rulemaking* verbunden. Staatliche Organe sind für die Durchsetzung ihrer Anordnungen und Verfahrensregelungen auf die Anerkennung ihrer Autorität angewiesen. Es laufen gleichzeitig zwei verschiedene Reproduktionsprozesse ab. Der eine, als *secondary rulemaking* bezeichnete Prozess, stellt zunächst die Reproduktion der Anordnungen und Verfahrensregeln im Handeln der Akteure an sich dar. Der andere Prozess, das *primary rulemaking*, beinhaltet die Reproduktion der Strukturaspekte, in denen die Anerkennung der grundlegenden Autorität politisch-regulatorischer Akteure durch die betroffenen Akteure repräsentiert ist.<sup>780</sup> Unternehmensakteuren bietet sich somit über die direkte Einflussnahme auf die Inhalte der politischen und regulatorischen Bestimmungen hinaus die Möglichkeit, das politisch-regulatorische Umfeld durch Veränderung von Strukturaspekten zu beeinflussen, die den politisch-regulatorischen Akteuren die Durchsetzung von Entscheidungen erlaubt.<sup>781</sup>

---

<sup>780</sup> Vgl. Leblebici/Salancik (1982), S. 230.

<sup>781</sup> Vgl. Zimmer (2001b), S. 390f.

Unternehmensakteure beziehen sich in ihrem Wirken ferner auf verschiedene Machtmittel. Mit Hilfe von Medienkampagnen ist beispielsweise die öffentliche Meinung potenziell dahingehend beeinflussbar, dass politisch-regulatorische Akteure bestimmte Konvergenz fördernde Maßnahmen ergreifen ( $\Delta M_{pa}$ ). Zur Durchsetzung eigener Interessen können Unternehmensakteure außerdem stärker die Standortfrage ins Spiel bringen. Eigene geplante Investitionen, die angestrebte Schaffung von Arbeitsplätzen und Steuerzahlungen spielen hierbei eine Rolle ( $\Delta M_{öt}$ ).

Das dritte zu betrachtende Interaktionsverhältnis betrifft die Interaktionen zwischen Unternehmensakteuren und Nachfragern. Nachfrager stellen letztlich den Bezugspunkt für ökonomisch erfolgreiches Handeln von Akteuren in Unternehmen dar. Unternehmerische Aktivitäten sind daher auf die Nachfrage auszurichten bzw. auf den Versuch, Nachfrage zu wecken, zu verstärken und zu steuern. Veränderungen auf der Nachfrageseite ziehen Veränderungen auf der Angebotsseite nach sich und umgekehrt. Nachfrage- und angebotsseitige Konvergenzentwicklungen stehen in einem engen rekursiven Verhältnis zueinander. Beispiele veränderter Modalitäten, auf die sich Nachfrager in ihrer Einflussnahme auf angebotsseitige Konvergenz und auf die sich Unternehmensakteure in ihrer Beeinflussung nachfrageseitiger Konvergenz potenziell beziehen, enthält die folgende Tabelle 18.

<b>Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern</b>		
<b>Veränderte Modalitäten</b>	<b>Einflussnahme von Nachfragern auf die angebotsseitige Konvergenz</b>	<b>Einflussnahme angebotsseitiger Akteure auf die nachfrageseitige Konvergenz</b>
<b><math>\Delta</math> Interpretationsschemata</b>	verstärktes Interesse für funktional umfassendere, konvergente Produkte „aus einer Hand“	gefördertes Erkennen des funktionalen Mehrwertes konvergenter Produkte
<b><math>\Delta</math> Normen</b>	verringerte Akzeptanz herkömmlicher Produktkonzepte	erhöhtes soziales Prestige konvergenter Produkte
<b><math>\Delta</math> politisch-administrative Machtmittel</b>	vergrößerte Bedeutung der individuellen Aufmerksamkeit und Kaufentscheidung durch Bündelung	transferiertes Image und Vertrauen bei Nachfragern
<b><math>\Delta</math> ökonomisch-technische Machtmittel</b>	erhöhtes Gewicht gebündelter Budgets	zunehmende <i>Lock-In</i> -Effekte

Tabelle 18: Beispiele veränderter Modalitäten in der Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern

Verstärktes Interesse von Nachfragern für konvergente Produkte ( $\Delta I$ ) führt zu einer stärkeren Motivation auf der Angebotsseite, entsprechende Produkte anzubieten. Für die Realisierung eines derartigen Angebotes sind Maßnahmen erforderlich, die als technologische und funktionale Konvergenz sowie als Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges beobachtbar sind. Verstärkt wird der Druck auf die Angebotsseite durch eine verringerte Akzeptanz bestimmter herkömmlicher Produktkonzepte bei den Nachfragern ( $\Delta N$ ), die in wachsender Kaufzurückhaltung resultiert.

Den Nachfragern stehen als Machtmittel politisch-administrativen Typs die Entscheidung über die Widmung der eigenen Aufmerksamkeit für die marktkommunikativen Maßnahmen sowie ihre Hoheit über die eigene Kaufentscheidung zur Verfügung. Darüber hinaus können Nachfrager in ihrer Rolle als Multiplikatoren auch andere Nachfrager beeinflussen. Das Gewicht der Kaufentscheidung einzelner Nachfrager für die Anbieter kann sich im Zuge von Marktkonvergenz erhöhen, wenn an Stelle mehrerer voneinander unabhängiger Käufe eine einzige Entscheidung für ein Funktionsbündel tritt. Damit verbessert sich die Machtposition der Nachfrager gegenüber Anbietern ( $\Delta M_{pa}$ ).

Ebenso wie die Kaufentscheidung verändern sich die Budgets, über die die Nachfrager verfügen, tendenziell hin zu stärker gebündelten finanziellen Mitteln ( $\Delta M_{öt}$ ). Marktkonvergenz geht außerdem potenziell mit einer Ausdifferenzierung des Angebots und damit verbunden mit einer Zersplitterung von Nachfragergruppen einher. Individuelle Nachfrager bzw. ihre Machtmittel gewinnen innerhalb der verkleinerten Gruppen an Bedeutung.

Angebotsseitige Akteure können das Voranschreiten angebotsseitiger Konvergenz beeinflussen, indem sie durch ihr Handeln Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager wecken und verändern ( $\Delta I$ ). Die Modalitäten des Nachfragerhandelns wandeln sich etwa durch das Angebot konvergenter Produkte mit neuen Produktarchitekturen und funktionalen Merkmalen. Anhand geeigneter Marketingaktivitäten können Anbieter die Wahrnehmung des funktionalen Mehrwertes derartiger Angebote bei Nachfragern erhöhen.

Für Unternehmensakteure besteht darüber hinaus die Möglichkeit, durch ein solches Handeln die Wertmaßstäbe von Nachfragern zu beeinflussen ( $\Delta N$ ). Zu den veränderten Normen, die die nachfrageseitige Konvergenz beeinflussen, zählt etwa das soziale Prestige oder die soziale Akzeptanz der konvergenten Produkte und ihrer Anbieter.

Wichtige politisch-administrative Machtmittel stellen das Image und das Vertrauen dar, das Anbieter und ihre Produkte bei Nachfragern genießen. Auf beide Elemente, die sich im Zuge des Hinzutretens weiterer Anbieter in ihrem Wert verändern, können sich Unternehmen beziehen, um Einfluss auf nachfrageseitige Konvergenzentwicklungen zu nehmen. Darüber hinaus sind Lock-In-Effekte zu nennen, die mit stärkerer Bündelung von Funktionen in konvergenten Produkten und beim Kauf „aus einer Hand“ tendenziell bedeutsamer werden und bestimmte Nachfrager an einen Anbieter binden ( $\Delta M_{öt}$ ).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Anteil des unternehmensstrategischen Handelns am marktlichen Handeln insgesamt und die damit verbundene Rolle von Unternehmensstrategie aufgrund der prägenden Bedeutung von Unternehmensakteuren für das Marktgeschehen als erheblich anzusehen sind. Eine konkrete Bestimmung des Einflusses lässt sich jedoch nur empirisch, d.h. für den jeweils betrachteten Einzelfall, vornehmen.

Der Einfluss strategischen Handelns individueller Unternehmensakteure oder einer Gruppe von Akteuren hängt letztlich wiederum davon ab, ob eine ausreichende Anzahl weiterer Akteure die Regeln und Ressourcen, die diesem Handeln zu Grunde liegen, faktisch auch zu den eigenen handlungsleitenden Strukturen macht. Dafür spielt es eine Rolle, wie dominant die Stellung der Unternehmensakteure ist, die durch ihr Handeln auf eine bestimmte Konvergenzentwicklung abzielen, was nicht zuletzt damit zusammenhängt, wie groß die Gruppe der relevanten Akteure in den jeweiligen Märkten insgesamt ist.

Nicht zuletzt aus dem Grund der Erlangung ausreichender strategischer Dominanz stellt kollektives strategisches Handeln für Unternehmensakteure im Zusammenhang mit Marktkonvergenz eine Option mit zentraler Bedeutung dar.<sup>782</sup> Aufgrund der hohen Komplexität der sozialen Systeme in der Praxis, einem Mindestmaß an Handlungsmacht jedes einzelnen Akteurs (*dialectic of control*) und der resultierenden erheblichen Unsicherheit ist für die Forschung zum strategischen Management festzuhalten, dass deterministische Aussagen zum konkreten Einfluss strategischen Handelns einzelner Akteure auf die Entwicklungsrichtung und den Verlauf von Marktkonvergenzprozessen nur ansatzweise möglich sind.<sup>783</sup>

---

<sup>782</sup> Vgl. Stieglitz (2004), S. 319.

<sup>783</sup> Vgl. auch Thielmann (2000), S. 113.

### **3.2.1.3. Veränderung der Handlungssteuerung**

Zusätzlich zu den Modifikationen des Akteursets und der Unternehmensstrategie geht verändertes unternehmensstrategisches Handeln mit einer veränderten Handlungssteuerung einher. Diese besteht in einer veränderten Präsenz strategisch relevanter Regeln und Ressourcen im Bewusstsein sowie in einer veränderten Auseinandersetzung mit den Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen.

Das grundlegende Erkennen des sich über traditionelle Marktgrenzen ausbreitenden Wissens und des Voranschreitens von Konvergenzentwicklungen verstärkt die Öffnung des Blickfeldes individueller Akteure über den eigenen traditionellen Markt hinaus. Dadurch erlangen nicht nur zusätzliche Modalitäten Relevanz für das Handeln, sondern Akteure setzen sich auch verstärkt reflektierend mit den bisherigen handlungsleitenden Strukturen auseinander.

So werden angebotsseitige Unternehmensakteure in der Interaktion miteinander beispielsweise die Bedeutung bislang im eigenen Markt eingesetzter Technologien, technischer Verfahrensweisen oder Lösungsansätze bewusst gegen neue Alternativen abwägen und versuchen, ihre zukünftige Rolle zu bewerten. Vorausschauend oder aufgrund konkreter eigener Erfahrungen mit Akteuren anderer einbezogener Branchen reflektieren sie verstärkt eigene und fremde Handlungsnormen. Hierbei kann es sich zum Beispiel um die spezifischen Unternehmens- und Branchenkulturen, die grundlegenden Ziele oder die „Härte der Bandagen“ bzw. die Fairness im Wettbewerb auf bislang voneinander getrennten Märkten handeln. In Verbindung damit steht die Auseinandersetzung mit der Machtbasis eigenen und fremden Handelns in Form der unterschiedlichen Machtmittel. So könnten bewusst Vergleiche zwischen der finanziellen Stärke des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Branche und Unternehmen anderer in den Konvergenzprozess einbezogener Märkte gezogen werden oder die verfügbaren Fähigkeiten in den Märkten gegeneinander abgewogen werden.

Die reflektierte Auseinandersetzung mit den Modalitäten des Handelns befördert bestimmte handlungsleitende Strukturen in das diskursive Bewusstsein der Akteure, die von ihnen für das Handeln in der Konvergenzsituation als bedeutend erachtet werden. Bestimmte bislang routinisiert einbezogene und damit nicht bewusst beachtete Umstände des Handelns können dadurch in das Bewusstsein rücken. Beispielsweise kann eine ausgeprägte Branchenkultur, die einen starken Zusammenhalt der Akteure in der Branche begründet, bewusst in der Interaktion mit branchenfremden Unternehmen im Zuge der Marktkonvergenz ausgespielt

werden. Auch das Bewusstwerden einer starken eigenen Basis an zukünftig erforderlichen Fähigkeiten und Expertenwissen beeinflusst potenziell direkt den angebotsseitigen Konvergenzverlauf. Im Zuge der Entwicklungen erkennen die Akteure außerdem Folgen ihres bisherigen Handelns, die sie in dieser Form möglicherweise nicht beabsichtigt haben. Hierzu zählt etwa ein zu unbedarfter Umgang mit den Unternehmen anderer in die Konvergenz einbezogener Branchen, durch den diese Unternehmen in der Vergangenheit zum eigenen Nachteil gestärkt worden sind. Das Erkennen wird zum Versuch der Korrektur dieses Verhaltens führen und damit den Konvergenzprozess beeinflussen.

Auch in der Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und politisch-regulatorischen Akteuren gehen Konvergenzentwicklungen mit einer verstärkten reflexiven Aufmerksamkeit für die Umstände des Handelns im Konvergenzbereich einher. So werden den Beteiligten etwa die spezifischen Merkmale der verschiedenen traditionellen Regulierungssysteme stärker diskursiv bewusst, ihre Vorzüge oder ggf. Unzulänglichkeiten, ihre mangelhafte Kombinierbarkeit oder Leistungsfähigkeit. Anhand der vergleichenden Auseinandersetzung mit den politisch-regulatorischen Bedingungen jeweils anderer Märkte können ferner bislang unerkannte Handlungsbedingungen auf dem eigenen traditionellen Markt klarer erfasst werden. Hierzu zählt beispielsweise, dass bislang als zu strikt betrachtete Regulierungsvorschriften von den traditionellen angebotsseitigen Akteuren vor dem Hintergrund von außerhalb in den Markt drängender Konkurrenten als Instrumentarium erkannt werden, das in der Vergangenheit für einen vergleichsweise moderaten Wettbewerb gesorgt hat.

Schließlich spielt eine veränderte Handlungssteuerung auch in der Interaktion zwischen Unternehmensakteuren und Nachfragern eine Rolle. Anbieter setzen sich verstärkt reflexiv mit den Bedürfnissen und Wünschen bisheriger und neuer Nachfrager auseinander. Da die Nachfrager von zentraler Bedeutung für den Markterfolg konvergenter Produkte sind, sollte dies ohnehin im Mittelpunkt anbieterseitiger Aktivitäten stehen. In der Vergangenheit war dessen ungeachtet vielfach festzustellen, dass neue Produkte vielmehr primär getrieben durch die technologischen Möglichkeiten als an den Bedürfnissen und Wünschen der Nachfrager ausgerichtet auf den Markt gebracht wurden.

Veranlasst durch die Verfügbarkeit neuer konvergenter Produkte kann es darüber hinaus dazu kommen, dass sich Nachfrager selbst verstärkt reflektierend mit ihren Bedürfnissen und Wünschen auseinandersetzen. Damit können Erkenntnisse über bislang nicht wahrgenommene eigene Präferenzen und alternativ nutzbare

Angebote am Markt verbunden sein, die sowohl angebotsseitige als auch nachfrageseitige Konvergenz befördern.

Die diskutierten Interpretationsschemata, Normen und Machtmittel sowie die Ausführungen zur Handlungssteuerung und zum Akteurset stellen lediglich einen sehr begrenzten, beispielhaften Ausschnitt der für die Marktkonvergenz insgesamt relevanten Elemente und ihrer Veränderungen dar. Deren konkrete Ausprägung, Zusammensetzung und Veränderung im Konvergenzprozess ist allein empirisch zu klären. Die vorangegangene Diskussion verdeutlicht jedoch den prinzipiellen Zusammenhang zwischen Veränderungen in der strategischen Interaktion der Akteure und den verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz.

### **3.2.2. Mobile TV-spezifische Entwicklungen**

Entsprechend des dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsprozesses werden die allgemeinen Ausführungen zum Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten im Folgenden um Mobile TV-spezifische Erkenntnisse aus der empirischen Erhebung erweitert. Das bisher erarbeitete (Vor-)Verständnis soll auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung verbessert werden.

#### **3.2.2.1. Ergänzende objektbereichsbezogene und methodische Aspekte**

Zunächst sind weitere objektbereichsbezogene und methodische Aspekte vorzustellen, die der Detaillierung und Ergänzung der Erörterungen im einführenden Kapitel dienen.

##### **3.2.2.1.1. Interviewpartner**

Wie bereits eingangs dargestellt, wurde die empirische Erhebung in Form von Experteninterviews durchgeführt. In diesem Zuge wurden 24 Personen als Vertreter im Bereich Mobile TV in Deutschland wesentlich engagierter Unternehmen bzw. Organisationen befragt. Aufgrund ihrer oben dargestellten besonderen Bedeutung für den Mobile TV-Entwicklungsprozess fanden bei der Auswahl der Interviewpartner Mobilfunknetzbetreiber und Fernsehsender besondere Berücksichtigung. Insgesamt 11 Befragte repräsentieren derartige Unternehmen. Als weitere Unternehmen mit herausragender Bedeutung für den Konvergenzprozess gelten unabhängige Plattformbetreiber. Ein Akteur eines Plattformbetreibers, der im Erhebungszeitraum als ein aussichtsreicher Anwärter auf die rundfunk- bzw. medienrechtliche DVB-H-Lizenz galt, konnte für das Experteninterview gewon-

nen werden. Darüber hinaus fanden mit Interviewpartnern aus dem Bereich der Mobilfunk-Service-Provider, Mobiltelefonhersteller, Produktionsunternehmen und Rundfunknetzbetreiber weitere bedeutende Unternehmen der Ausgangsmärkte Mobilfunk und Fernsehen Berücksichtigung. Zusätzlich wurde ein Vertreter eines marktübergreifenden angebotsseitigen Mobile TV-Interessenverbandes befragt. Vier der Befragten zählen als Vertreter von Staats- bzw. Senatskanzleien oder Regulierungsorganen zum politisch-regulatorischen Bereich. Zwecks Einbeziehung der Nachfrageseite konnte eine Nachfragerorganisation identifiziert werden, die zum entsprechenden Zeitpunkt bereits im Bereich Mobile TV engagiert war. Ihr relevanter Vertreter nahm ebenfalls an der Befragung teil.

In die Untersuchung wurden gezielt individuelle Akteure einbezogen, die eine führende Rolle in Bezug auf Mobile TV innerhalb der jeweiligen Unternehmen bzw. Organisationen spielten. Um eine möglichst große Auskunftsbereitschaft und Offenheit im Verlauf der Befragung zu erzielen, wurde den befragten Experten Anonymität zugesichert. Eine anonymisierte Liste der Interviewpartner findet sich im Anhang A.1. Aus ihr gehen neben den individuellen Personenschlüsseln die Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen, typisiert angegebenen Unternehmen bzw. Organisationen sowie die bekleideten internen Positionen hervor. Die Personenschlüssel werden im Folgenden zur Kennzeichnung der Quelle einzelner Aussagen Verwendung finden. Sie sind derart gewählt, dass aus ihnen deutlich die Zugehörigkeit der Auskunftspersonen zu einem bestimmten Unternehmens- bzw. Organisationstyp erkennbar ist. Ein Index dient jeweils zur eindeutigen Identifikation der einzelnen Interviewpartner, falls mehrere Personen einem dieser Unternehmens- bzw. Organisationstypen zuzurechnen sind (siehe die folgende Tabelle 19).

$Tel_i$	Mobilfunknetzbetreiber	$Prod_i$	Produktionsunternehmen
$TV_i^{priv}$	privater TV-Sender	$RNetz$	Rundfunknetzbetreiber
$TV_i^{öff}$	öffentlich-rechtlicher TV-Sender	$Verb$	Mobile TV-Interessenverband
$Plattf$	Plattformbetreiber	$Pol_i$	Staats-/Senatskanzlei
$SProv$	Mobilfunk-Service-Provider	$Reg_i$	Regulierer
$End_i$	Mobiltelefonhersteller (Endgeräte)	$Nachfr$	Nachfragerorganisation

Tabelle 19: Schlüssel zur individuellen Kennzeichnung und Zuordnung der befragten Experten

### **3.2.2.1.2. Erhebungszeitraum und in der Erhebung betrachteter Zeitraum**

Die Experteninterviews wurden im Juli und August 2007 durchgeführt. In Bezug auf die erfragten Inhalte beschränkte sich die Erhebung jedoch nicht auf diesen kurzen zeitlichen Ausschnitt, sondern beinhaltete den individuell vom Interviewpartner als relevant empfundenen bzw. dem individuellen Erfahrungshorizont entsprechenden gesamten Verlauf des Mobile TV-Entwicklungsprozesses bis zum Zeitpunkt der Befragung. Zwei Drittel der Befragten waren zum Interviewzeitpunkt zwischen zwei und vier Jahren mit dem Thema Mobile TV beschäftigt, lediglich vier der Auskunftspersonen waren bis dahin weniger als zwei Jahre, jedoch mindestens ein Jahr involviert. Die übrigen vier Interviewpartner konnten bereits auf mehr als vier Jahre einschlägige Erfahrung verweisen und besaßen darüber hinaus langjährige Vorerfahrungen im Bereich des digitalen terrestrischen Rundfunks.

Für eine korrekte Deutung der Aussagen der Befragten sowie der Untersuchungsergebnisse ist eine Einordnung der Erhebung in den zeitlichen Kontext bzw. die Kennzeichnung des Standes des Mobile TV-Entwicklungsprozesses im Erhebungszeitraum notwendig. Aufgrund der besonderen Relevanz für die vorliegende Arbeit stehen dabei Ereignisse mit Bezug zum mobilen Rundfunkstandard DVB-H im Vordergrund (siehe auch die folgende Abbildung 30).

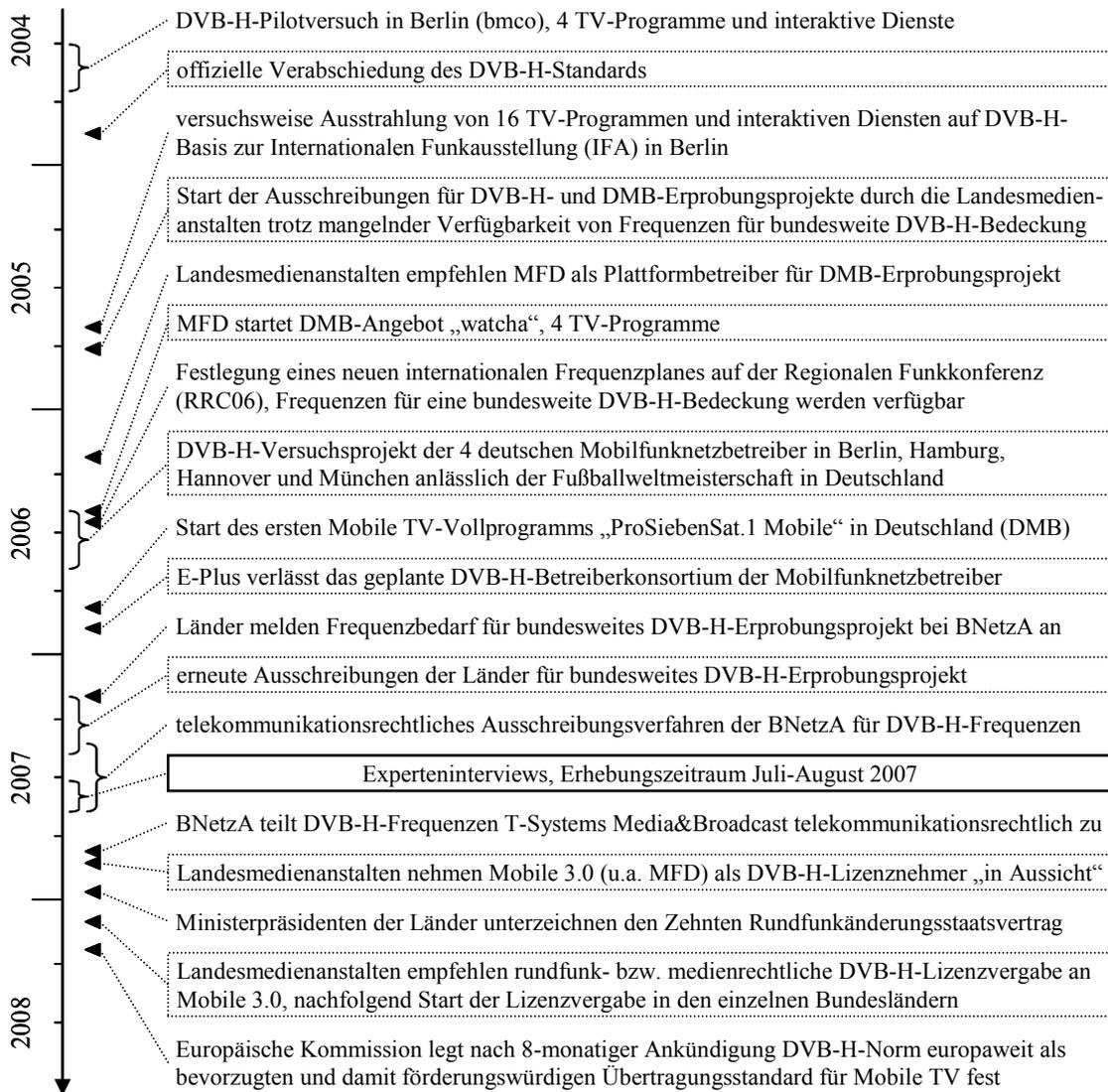


Abbildung 30: Einordnung des Erhebungszeitraums in Bezug zu ausgewählten Ereignissen im Mobile TV-Entwicklungsprozess in Deutschland<sup>784</sup>

Wesentliche Meilensteine auf dem Weg der angestrebten Markteinführung von Mobile TV auf Basis des DVB-H-Standards in Deutschland waren die Verabschiedung des technischen Standards als offizielle Norm sowie Versuchsprojekte in Berlin in den Jahren 2004 und 2005.<sup>785</sup> Bereits im Sommer 2005 verständigten sich die Landesmedienanstalten auf die Durchführung zweier bundesweiter Erprobungsprojekte auf Basis von DVB-H bzw. DMB mit einer Laufzeit von jeweils 3 Jahren, gefolgt vom Start entsprechender Ausschreibungen.<sup>786</sup> Aufgrund

<sup>784</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Pressemeldungen und Presseartikel.

<sup>785</sup> Vgl. ETSI (2004), S. 4, Projekt Zukunft (2005), o.S., Sattler (2006a), S. 1.

<sup>786</sup> Vgl. ALM/DLM (2005), o.S., DLM (2005), S. 1-4, ALM/DLM (2006b), o.S.

mangelnder Verfügbarkeit von Funkfrequenzen für eine bundesweite DVB-H-Bedeckung konnten die Regulierer im Frühjahr 2006 jedoch lediglich dem DMB-Plattformbetreiber Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD) die erforderlichen Zuweisungen erteilen. Pünktlich zur Fußballweltmeisterschaft in Deutschland startete MFD sein Angebot namens „watcha“, das jedoch auf die Ausstrahlung von vier Fernsehprogrammen und wenige Ballungsräume begrenzt war.<sup>787</sup>

Zeitgleich starteten die vier deutschen Mobilfunknetzbetreiber ein dreimonatiges DVB-H-Versuchsprojekt in Berlin, Hamburg, Hannover und München. Trotz erfolgreichen Projektverlaufs erklärte einer der Projektpartner, E-Plus, im November 2006 seinen Ausstieg aus dem geplanten gemeinsamen DVB-H-Plattformbetreiberkonsortium.<sup>788</sup>

Die Neuordnung von Funkfrequenzen verbunden mit der Festlegung eines neuen internationalen Frequenzplans auf der Regionalen Funkkonferenz (RRC06) im Juni 2006 führte unter anderem zu der Verfügbarkeit von Frequenzen für eine bundesweite DVB-H-Bedeckung.<sup>789</sup> Nachdem die Landesmedienanstalten im Januar 2007 unter Einbeziehung dieses Ergebnisses gemeinsame Eckpunkte für die Durchführung eines bundesweiten DVB-H-Erprobungsprojektes beschlossen hatten, wurden im Frühjahr desselben Jahres erneut entsprechende rundfunk- bzw. medienrechtliche Ausschreibungen in den einzelnen Bundesländern initiiert, deren Ausschreibungsfristen je nach Bundesland zwischen März und Mai 2007 endeten. Insgesamt beantragten 29 Bewerber die Teilnahme am Erprobungsprojekt, darunter zahlreiche Programmanbieter, die mit ihren Fernsehprogrammen auf der aufzubauenden Plattform vertreten sein wollten, ohne sich jedoch um den Plattformbetrieb selbst zu bemühen. Als Plattformbetreiber bewarben sich hingegen unter anderem die drei Mobilfunknetzbetreiber, die den Plattformbetrieb im Erfolgsfall in einem gemeinsamen Konsortium realisieren wollten, sowie wiederum MFD.<sup>790</sup>

Nach einer entsprechenden Bedarfsanmeldung durch die Länder startete die Bundesnetzagentur (BNetzA) im April 2007 das Antrags- und Ausschreibungs-

---

<sup>787</sup> Vgl. MFD (2006), o.S.

<sup>788</sup> Vgl. E-Plus (2006), o.S., E-Plus/O<sub>2</sub> et al. (2006), o.S.

<sup>789</sup> Vgl. ALM/DLM (2006a), o.S., Kurp (2007), o.S.

<sup>790</sup> Vgl. ALM/DLM (2007a), o.S., DLM (2007a), o.S.

verfahren für die telekommunikationsrechtliche Zuteilung der DVB-H-Funkfrequenzen, an dem schließlich drei Bewerber teilnahmen.<sup>791</sup>

Während der Durchführung der Expertengespräche im Juli und August 2007 waren sowohl in Bezug auf das Rundfunk- bzw. medienrechtliche Ausschreibungsverfahren der Landesmedienanstalten als auch auf das telekommunikationsrechtliche Vergabeverfahren der BNetzA noch keine Entscheidungen gefallen. Im Hinblick auf die Zuweisung der hier zentral interessierenden Rundfunk- bzw. medienrechtlichen Lizenz an einen Plattformbetreiber galt in diesem Zeitraum nach Einschätzung des Verfassers eine Zuweisung an das geplante Betreiberkonsortium der Mobilfunknetzbetreiber bei einem Großteil der Involvierten am wahrscheinlichsten. Jedoch wurden auch den Unternehmen MFD sowie Neva Media, beide zum Zweck eines Mobile TV-Plattformbetriebs gegründete Unternehmen, reale Chancen eingeräumt.

Im Oktober 2007 erhielt T-Systems Media&Broadcast schließlich die telekommunikationsrechtliche Zuteilung der DVB-H-Frequenzen durch die BNetzA.<sup>792</sup> Mobile 3.0, das Joint Venture, an dem neben weiteren Partnern MFD beteiligt war, wurde im selben Monat von der Gesamtkonferenz der Landesmedienanstalten als DVB-H-Plattformbetreiber „in Aussicht genommen“.<sup>793</sup> Erst nach der anschließenden Abgabe eines zufrieden stellenden inhaltlichen Belegungsvorschlages für die nutzbaren Kapazitäten empfahl die Gesamtkonferenz im Januar 2008, den Zuschlag an Mobile 3.0 zu geben, woran sich die Lizenzvergabe in den einzelnen Bundesländern anschloss.<sup>794</sup>

Ebenfalls erst nach Abschluss der Interviews unterzeichneten die Ministerpräsidenten der Bundesländer im Dezember 2007 den Zehnten Rundfunkänderungsstaatsvertrag, dessen Inkrafttreten zum 1. September 2008 geplant ist. Neben weiteren Änderungen sieht das Regelwerk erstmals eine bundesweit einheitliche Zuordnung und Zuweisung drahtloser Übertragungskapazitäten im Regelbetrieb, d.h. außerhalb von Versuchsklauseln bzw. Erprobungsprojekten, vor und schafft einen einheitlichen Plattformbegriff sowie Regelungen zu deren inhaltlicher Belegung.<sup>795</sup>

---

<sup>791</sup> Vgl. BNetzA (2007a), S. 1.

<sup>792</sup> Vgl. BNetzA (2007a), S. 1.

<sup>793</sup> ALM/DLM (2007b), o.S.

<sup>794</sup> Vgl. ALM (2008), o.S.

<sup>795</sup> Vgl. Art. 6 Zehnter RÄndStV.

Entsprechend ihrer Ankündigung aus dem Juli 2007 legte die Europäische Kommission DVB-H im März 2008 als europaweit bevorzugten und damit zu fördernden Übertragungsstandard für Mobile TV fest.<sup>796</sup>

### **3.2.2.1.3. Interviewleitfaden und Kategoriensystem**

Der Interviewleitfaden, der als Richtschnur für die Durchführung der einzelnen Experteninterviews diente, wurde theoriegeleitet auf Basis des formulierten theoretischen (Vor-)Verständnisses entwickelt. Der verwendete Interviewleitfaden findet sich in Anhang A.2. Entsprechend des vorliegender Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsprozesses repräsentiert er die Fragen an die Realität zur Verbesserung des Ausgangsverständnisses.

Die zentralen Fragen des Interviewleitfadens richteten sich somit auf die Ergründung der Veränderungen unternehmensstrategischen Handelns und veränderter Unternehmensstrategie im Zusammenhang mit Marktkonvergenzentwicklungen im spezifischen Bereich Mobile TV.

Die Fragen mussten geeignet sein, Antworten zu generieren, die einen Bezug zu den einzelnen theoretischen Konstrukten aufweisen. Es waren somit Fragen zu stellen, die die verschiedenen grundsätzlichen Ansatzpunkte für Veränderungen im Strategieprozess und ihre Verbindung zu verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz in der Realität erkennbar werden ließen.

So wurden veränderte strategisch relevante Regeln und Ressourcen mittels Fragen nach veränderten Bedingungen oder Besonderheiten des strategischen Handelns gegenüber dem Agieren im bislang gewohnten Umfeld, d.h. auf dem traditionellen Markt, oder anhand von Fragen nach im Prozessverlauf gesammelten Erfahrungen ergründet. Die Erforschung veränderter Handlungssteuerung erfolgte mittels Fragen nach unerwarteten Schwierigkeiten, erlebten Überraschungen oder nicht beabsichtigten Reaktionen anderer Akteure sowie nach Lernerfahrungen hieraus. Veränderte Akteursets wurden auf Basis von Fragen nach Mobile TV-bezogenen unternehmens- bzw. organisationsinternen Veränderungen sowie nach neuen Unternehmen oder Organisationen in unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfung und der Rahmenbedingungen erkundet.

Eine Verknüpfung dieser Ansatzpunkte mit den unterschiedlichen Dimensionen der Marktkonvergenz ergibt sich zunächst aus der spezifischen Formulierung

---

<sup>796</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2008), S. 1f.

derartiger Fragen je Konvergenzdimension. So lässt die Frage nach besonderen Herausforderungen für die funktionale Gestaltung von Mobile TV-Angeboten beispielsweise Erkenntnisse zu veränderten handlungsleitenden Strukturen erwarten, die im Zusammenhang mit funktionaler Konvergenz stehen. Eine solche Frage kann jedoch ebenso Aussagen zu anderen Konvergenzdimensionen generieren, beispielsweise zu den Umständen der Zusammenarbeit mit Akteuren anderer Ausgangsbranchen bei der Realisierung des funktional konvergenten Produktes, d.h. zu wertschöpfungsbezogener Konvergenz. Die tatsächliche Verbindung einzelner Fragen und zugehöriger Antworten mit den Konvergenzdimensionen ergibt sich somit letztlich erst in der Interviewauswertung.

Zusätzlich wurden einzelne Fragen oder Fragenkomplexe zu spezifisch interessierenden Themen in den Interviewleitfaden aufgenommen, etwa Fragen zur strategischen Bedeutung von Mobile TV im Gesamtkontext des Unternehmens bzw. der Organisation oder zum kollektiven strategischen Handeln.

Die oben vorgestellte methodologische Besonderheit strukturationstheoretisch motivierter empirischer Untersuchungen - die Unterscheidung zwischen der sogenannten Institutionellen Analyse und der Analyse des strategischen Handelns - war auch in der vorliegenden Arbeit zu berücksichtigen. Der zentrale Gedanke der Strukturationstheorie betont die Einheit von Struktur und Handeln. Beide Komponenten stellen lediglich zwei Seiten derselben Medaille dar. Um jedoch einerseits strukturelle Aspekte, die das Handeln ermöglichen und zugleich begrenzen, und andererseits das Handeln von Akteuren selbst untersuchen zu können, wird bei der Analyse der einen Komponente die jeweils Andere so behandelt, als wäre sie für den Augenblick gegeben.

Die Institutionelle Analyse widmet sich der Untersuchung der dem Handeln zu Grunde liegenden Regeln und Ressourcen bzw. Modalitäten. Die Analyse des strategischen Handelns konzentriert sich hingegen darauf, zu ergründen, wie sich die Akteure auf diese Struktur Aspekte beziehen und ihr Handeln steuern, wie sich unerkannte Handlungsbedingungen und nicht beabsichtigte Handlungsfolgen auf das Handeln auswirken. Die beiden Analyseperspektiven sind jedoch aufgrund des dualen Verhältnisses lediglich analytisch voneinander zu trennen.

Bei komplexen Veränderungsprozessen wie im Falle von Marktkonvergenz findet ein Wandel statt, der stets gleichzeitig beide genannten Analyseperspektiven betrifft. Sowohl die zu Grunde liegenden Regeln und Ressourcen als auch die Bezugnahme auf sie in der Steuerung des Handelns verändern sich. Die Entwick-

lung geht einher mit der Veränderung des Sets der relevanten Akteure. Durch die verschiedenen vorgestellten Fragestellungen des Interviewleitfadens wurden sowohl die Institutionelle Analyse mit ihrer Ausrichtung auf die Strukturaspekte als auch die Analyse des strategischen Handelns mit ihrer Fokussierung auf die Handlungssteuerung in den Experteninterviews berücksichtigt.

Für die theoriegeleitete Auswertung der Interviews mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse waren die transkribierten Interviews zunächst zu kodieren. Dazu wurde vorab ein Kategoriensystem entwickelt, das sich wiederum eng am theoretischen (Vor-)Verständnis orientierte (siehe Anhang A.3). Es wurden Kategorien für die verschiedenen Ansätze der Veränderungen im Strategieprozess sowie die unterschiedlichen Interaktionsverhältnisse und Dimensionen der Marktkonvergenz gebildet. Zusätzliche Codes bildeten weitere spezifisch interessierende Themen ab, etwa kollektives strategisches Handeln. Das Kategoriensystem wurde gemeinsam mit den Transkripten in die Software MAXQDA 2007 übertragen, die zur Unterstützung der Kodierung der Texte zum Einsatz kam.

#### **3.2.2.2. Ergebnisse der Expertenbefragung**

Im Interesse einer konsistenten und lesefreundlichen Darstellung lehnt sich der weitere Aufbau der Darstellung der Ergebnisse der Interviewauswertung an die Systematik des Kapitels über Interaktionen und Modalitäten im Strategieprozess an, in dem zwischen drei grundlegenden Kategorien von Interaktionen unterschieden wurde. Hierbei handelt es sich um die Interaktion zwischen einem analytisch betrachteten fokalen Unternehmensakteur und anderen angebotsseitigen Akteuren, Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches sowie Nachfragern.

Zur weiteren Verbesserung der Lesefreundlichkeit sollen auch Formulierungen wie „aus der Perspektive der Mobilfunknetzbetreiber“ benutzt werden, wohl wissend, dass es sich dabei stets um eine abkürzende und verallgemeinernde Redeweise handelt, dass allein individuelle Akteure handeln und - wie im gewählten Beispiel - eine Perspektive auf Dinge besitzen können.

In den folgenden Ausführungen werden die in der Interviewauswertung festgestellten Veränderungen handlungsleitender Modalitäten anhand der bereits oben genutzten Symbole gekennzeichnet. Zusätzlich sollen Symbole für Veränderungen der Handlungssteuerung und des Akteursets eingeführt werden. Eine vervollständigte Übersicht über die genutzten Symbole der Veränderungen im Strategieprozess enthält die folgende Tabelle 20.

$\Delta I$	verändertes Interpretationsschema
$\Delta N$	veränderte Norm
$\Delta M_{pa}$	verändertes politisch-administratives Machtmittel
$\Delta M_{öt}$	verändertes ökonomisch-technisches Machtmittel
$\Delta H$	veränderte Handlungssteuerung
$\Delta A$	verändertes Akteurset

Tabelle 20: Symbole der Veränderungen im Strategieprozess (vervollständigte Übersicht)

Die festgestellten Veränderungen sind in einen Zusammenhang mit den verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz zu bringen. Für die platz sparende, prägnante Kennzeichnung der Konvergenzdimensionen werden ebenfalls Symbole benutzt, die in der folgenden Tabelle 21 aufgeführt sind.

$K_{\text{techn}}$	technologische Konvergenz	} $K_{\text{angeb}}$	ggf. Zusammenfassung zu angebotsseitiger Konvergenz
$K_{\text{funkt}}$	funktionale Konvergenz		
$K_{\text{Wertsch}}$	Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges		
$K_{\text{Rahmen}}$	Konvergenz der Rahmenbedingungen		
$K_{\text{nachfr}}$	nachfrageseitige Konvergenz		

Tabelle 21: Symbole der Dimensionen der Marktkonvergenz

Die Symbole werden in miteinander kombinierter Form verwendet, um den Zusammenhang zwischen den Veränderungen im Strategieprozess und den verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz im laufenden Text zu kennzeichnen. Dieses Vorgehen wurde anstelle einer jeweils ausführlichen verbalen Hervorhebung der Zusammenhänge gewählt, um im Interesse der Lesefreundlichkeit häufige Wiederholungen ähnlicher Passagen zu vermeiden sowie die Verknüpfungen mit einem Blick erfassbar zu gestalten und vom zu Grunde liegenden Objektbereich abzuheben.

Das folgende Beispiel soll die Vorgehensweise verdeutlichen. Wurde von den Akteuren der Mobilfunknetzbetreiber im Zuge der Entwicklungen ein anfänglich nicht vorhandenes Verständnis neuer Technologien, die dem Rundfunkbereich entstammen, aufgebaut, so steht dies für eine Veränderung der handlungsleitenden Interpretationsschemata. Diese Veränderung repräsentiert gleichzeitig das

Voranschreiten technologischer Konvergenz. Eine entsprechende Kennzeichnung im laufenden Text erfolgt in diesem Fall mittels folgender Symbolik:  $(\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}})$ .

Der Doppelpfeil deutet dabei wiederum das duale Verhältnis der Elemente an. Die veränderten Interpretationsschemata stellen das Medium des Handelns dar, das in Form technologischer Konvergenz beobachtbar ist. Gleichzeitig repräsentieren die veränderten Interpretationsschemata das Resultat dieses Handelns.

Eine Kennzeichnung in dieser Form ist notwendigerweise vereinfachend. In der Regel wird eine Veränderung bestimmter Elemente des Strategieprozesses gleichzeitig Auswirkungen für mehrere Dimensionen der Marktkonvergenz besitzen. In Fortführung des soeben genannten Beispiels werden die Akteure der Mobilfunknetzbetreiber ihre Erkenntnisse bezüglich neuer technologischer Möglichkeiten auch für das Design funktional neuartiger Produkte nutzen, was in Form funktionaler Konvergenz beobachtbar ist  $(\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}})$ . Die Kennzeichnungen im Text beziehen sich somit auf den Zusammenhang zwischen den Veränderungen im Strategieprozess und den verschiedenen Dimensionen der Marktkonvergenz, die jeweils am deutlichsten aus den Äußerungen der Befragten herauslesbar waren.

Wurden Veränderungen unterschiedlicher Typen von Modalitäten festgestellt, die sich gemeinsam in einer bestimmten Konvergenzdimension ausdrücken, so kann dies auch zusammenfassend wie im folgenden Beispiel dargestellt werden:  $(\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{techn}})$ . Stehen die Veränderungen wesentlich mit allen drei angebotsseitigen Konvergenzdimensionen im Zusammenhang, so wird dies entsprechend anhand des zusammenfassenden Symbols  $K_{\text{angeb}}$  gekennzeichnet.

#### **3.2.2.2.1. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und anderen angebotsseitigen Akteuren**

Zunächst erfolgt eine Diskussion der Selbstwahrnehmung der Mobilfunknetzbetreiber, Fernsehsender und Plattformbetreiber in ihrer Rolle als Hauptakteure im Mobile TV-Entwicklungsprozess und ihrer Interaktion miteinander. Im Anschluss werden die weiteren angebotsseitigen Akteure in die Betrachtungen einbezogen.

#### **Selbstwahrnehmung der Mobilfunknetzbetreiber**

Die Mobilfunknetzbetreiber maßen Mobile TV grundsätzlich eine deutliche strategische Relevanz bei. Mobile TV wurde dabei jedoch im Wesentlichen als eine mögliche zusätzliche Funktion in einem umfangreichen Bündel weiterer Funkti-

onen betrachtet, die in modernen Mobiltelefonen gegenwärtig bereits enthalten sind ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ). Hierzu zählen neben den grundlegenden Funktionen des Telefonierens und der Kommunikation mittels SMS zum Beispiel der Austausch von Emails und Multimediamitteilungen (MMS), sowie die Kamera-, MP3-Player-, Spielkonsolen- oder Internetbrowserfunktion.

*„Mobile TV ist einfach ein weiteres Feature.“ (Tel<sub>3</sub>)*

Aufgrund der rapide steigenden Leistungsfähigkeit der UMTS-Netze in Verbindung mit der zunehmenden Verbreitung UMTS-fähiger Endgeräte rechneten die Befragten außerdem mit einem deutlichen zukünftigen Anstieg der Nutzung des mobilen Internetzugangs, die eine im Vergleich zu Mobile TV stärkere Bedeutung für das Gesamtgeschäft erlangen könnte.

Mittelfristig steht nicht so sehr das konkrete, separat erzielbare Umsatzpotenzial eines Mobile TV-Angebotes im Massenmarkt im Vordergrund, da dies eher als moderat bis vorsichtig optimistisch angesehen wird. Mobile TV könnte jedoch nach Meinung der Befragten eine positive Ausstrahlungswirkung auf das Gesamtangebot bzw. auf den allgemeinen Auftritt gegenüber Nachfragern besitzen, insbesondere im Hinblick auf jüngere Kundengruppen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ). Die Anziehungskraft eines Produktbündels, das die Möglichkeit mobilen Fernsehkonsums enthält, ist entsprechend einer solchen Einschätzung als erhöht einzustufen. Daraus ergeben sich Potenziale für das Cross-Marketing und die Kundenbindung.

*„Umsatzmäßig spielt Mobile TV eine geringe Rolle, ganz klar. In puncto Strategiekontext ist es eine Proposition, die sehr gut zur Marke passt, sehr gut auch in das Zielsegment der jüngeren Leute passt. Es ist sicherlich auch eines der Zugpferde, um Mobile Data Access zu pushen, das aber auch Ausstrahlungswirkung auf andere Services hat, wo wir dann auch sehr gut Cross-Marketing machen können und das gut mit interaktiven Diensten kombinieren können. ... Zusätzlich ist es auch ein starkes Element für Kundenbindung.“ (Tel<sub>3</sub>)*

*„[Mobile TV] ist im Gesamtstrategiekontext mit Sicherheit neben den Bereichen Musik, Email, Mobile Connect Card [ein Gerät für den Mobilfunknetzzugang mittels Laptops] und so weiter ein wesentlicher Treiber für die Penetration von mobilen Datendiensten.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Entsprechend der grundlegenden Sichtweise, Mobile TV stelle lediglich eine weitere neben vielen anderen Funktionen dar, die mittels Mobiltelefon nutzbar

sind, betrachteten sich die Mobilfunknetzbetreiber als die „natürlichen“ zentralen Akteure auch in Bezug auf Mobile TV ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Dieses Selbstverständnis wurde auch durch die traditionell dominierende Position auf dem Mobilfunkmarkt, insbesondere im Hinblick auf die Kundenbeziehung, im neuen Zusammenhang gerechtfertigt ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Letztendlich haben wir eine ganz klare Vermarktungshoheit für das Thema in Deutschland.“ (Tel<sub>3</sub>)*

Die Idee der Funktion Mobile TV entsprang dabei wesentlich der Auseinandersetzung mit neuen technologischen Möglichkeiten der Datenübertragung mittels digitalen terrestrischen Rundfunks. Die Mobilfunknetzbetreiber verfügen zum Teil über eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, in denen neue Technologien bereits in frühen Entwicklungsstadien untersucht werden, ohne dass dabei die Entwicklung konkreter Produkte von Anfang an im Vordergrund steht ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ). Vielmehr kristallisieren sich derartige Produktideen oftmals erst im Verlauf der Fortentwicklung einer Technologie heraus, indem versucht wird, bestehende oder potenzielle Kundenbedürfnisse und technologische Möglichkeiten miteinander zu verknüpfen. Dies war auch bei Mobile TV der Fall.

*„Die theoretische Idee ist, man schaut sich nur die Kundenbedürfnisse an und schaut dann, welche Technologien brauchen wir dazu. In der Praxis läuft es nicht so, denn auf die Ideen kämen sie gar nicht. Was man eigentlich will, ist, dem Kunden eine Technologie zu verkaufen. Man muss dann schon immer schauen, wenn man eine Technologie gefunden hat, was das Kundenbedürfnis ist, dass man nicht nur versucht, eine Technologie zu pushen.“ (Tel<sub>2</sub>)*

*„Relativ früh in etwas reinzugehen und abseits von dem Gedanken, wie wir das konkret kommerziell umsetzen können, diese Technologie zu überprüfen, zu schauen, wie können wir sie für den mobilen Empfang nutzbar machen, das war eigentlich der Grundgedanke, aus dem Mobile TV wirklich gewachsen ist.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Digitaler terrestrischer Rundfunk stellte dabei eine gänzlich neue technologische Herausforderung im Vergleich zum traditionell vertrauten zellularen Mobilfunk und bislang damit verknüpfter Technologien dar ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

*„Die Herausforderung ist sicher, dass ich eine völlig neue technologische Umgebung habe. Ich muss völlig neue Technologien verstehen lernen.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Nachdem sich die Mobilfunknetzbetreiber aus Gründen der Leistungsfähigkeit und Kostenstruktur unabhängig voneinander grundsätzlich für DVB-H als zu bevorzugenden digitalen terrestrischen Rundfunkstandard festgelegt hatten, reifte trotz anfänglicher Zurückhaltung die Einsicht, dass ein kollektives und untereinander abgestimmtes Vorgehen eine Reihe verschiedener Vorteile besitzt ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Hierzu zählte die Erkenntnis, dass eine wettbewerbliche Differenzierung im Bereich der Infrastruktur nur eingeschränkt möglich ist und eine Aufteilung der erheblichen Kosten für Infrastrukturaufbau und -betrieb aufgrund hierdurch erzielbarer geringer Endkundenpreise fördernd für die Marktentwicklung insgesamt wirkt ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Auch die Einsicht, die deutlich begrenzte Anzahl übertragbarer Fernsehprogramme nicht weiter auf verschiedene Anbieter aufzuteilen, sondern ein gemeinsames, für den Endkunden attraktives umfangreiches Programm bouquet anzubieten und somit die Chancen für einen anbieterübergreifenden Markterfolg zu erhöhen, ist hierzu zu zählen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ).

*„Unsere Erfahrung ist eigentlich, dass wir in gewisser Weise nicht mehr Wettbewerbsdenken in dem Sinne haben, dass wir [im Bereich der Infrastruktur] alles selber machen müssen, sondern dieses Wettbewerbsdenken auf die Vermarktung verlagern. ... Aus der Not heraus hat da ein ganz klares Umdenken stattgefunden. Man hat gesagt, es gibt nur eine Frequenz, und es macht keinen Sinn, 16 Kanäle noch mal aufzusplitten. ... Hier geht es eigentlich darum, einen guten Preis zu erzielen, gemeinsam den Markt zu entwickeln und alle daran partizipieren zu lassen.“ (Tel<sub>3</sub>)*

*„[Kollektive Abstimmung] ist extrem wichtig. Das ist das Einzige, was wir wirklich gut hinbekommen haben in Deutschland. Wir haben ... relativ früh erkannt, dass man es nicht alleine machen kann. Es wäre aus Kundensicht desaströs, wenn man hier völlig divergierende Angebote hätte. Fernsehen hat ein soziales Element. Wenn ich mich morgens mit meinem Kollegen über das Fernsehprogramm unterhalte, will ich nicht fragen: ‚Hast du die Sendung auf [Mobilfunknetzbetreiber X] oder [Mobilfunknetzbetreiber Y] gesehen?‘ Daher muss man hier zusammenarbeiten.“ (Tel<sub>1</sub>)*

*„Die Faktenlage war: Alle hielten DVB-H für die bessere Technologie. Da musste man schauen, dass man sich innerhalb dieses Standards abstimmt. ... Die Ressourcen sind zu knapp und die Kosten sind zu hoch, man hat einen sehr hohen Fixkostenblock, daher muss man zusammenarbeiten.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Zur Unterstützung und Ausrichtung des kollektiven strategischen Handelns wurden bei den beteiligten Mobilfunknetzbetreibern gespiegelte Projektorganisationen mit themenspezifischen Subprojektteams aufgebaut und Projektleiter benannt, die zusätzlich als zentrale Ansprechpartner für unternehmensinterne sowie -externe Beteiligte fungierten ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Darüber hinaus existierte ein sogenannter Konsortial-Business Case, eine gemeinsame Wirtschaftlichkeitsrechnung für den kollektiv zu realisierenden Teil der Wertschöpfung ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Im Hinblick auf kartellrechtliche Erfordernisse war streng zu beachten, dass sich die Zusammenarbeit ausschließlich auf Bereiche der angestrebten gemeinsamen Plattform und ggf. weiterer Infrastrukturen bezieht, der wettbewerblich differenzierende Teil des Geschäftsmodells jedoch gänzlich außen vor bleibt. Bei Letzterem handelte es sich um Fragen der differenzierenden Produktgestaltung sowie des Marketings und Vertriebs an die Endkunden. So durfte sich beispielsweise keinesfalls miteinander über geplante Endkundenpreise, Preismodelle oder konkrete Produktbündel ausgetauscht werden. Die Zusammenarbeit bezog sich somit lediglich auf die als Vorleistung zu erbringende Mobile TV-Funktion, die entsprechend regulatorischer Anforderungen diskriminierungsfrei allen interessierten Parteien zum Vertrieb an Endkunden hätte angeboten werden müssen.<sup>797</sup>

Die Zusammenarbeit der Mobilfunknetzbetreiber verlief dabei keineswegs konfliktfrei. Es wurde jedoch geschafft, insgesamt eine relativ offene, kompromissorientierte und vertrauensvolle Interaktion miteinander zu gestalten ( $\Delta M_{\text{pa}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Es war nicht so, dass wir einfach nur zusammengearbeitet haben und gesagt haben, wir sehen die Welt sowieso gleich. Wir hatten viele Konflikte, aber wir haben es relativ offen ausgesprochen: Unser Haus hat die und die Position, wir haben zu der und der Technologie die und die Entscheidung getroffen. Ihr habt jetzt ein anderes Interesse, wie gehen*

---

<sup>797</sup> Vgl. HAM (2005), S. 3, 6.

*wir damit um? Wir sind also wirklich sehr kompromissorientiert da herangegangen. Ich muss meine Position nicht zu hundert Prozent durchboxen, sondern ich bin auch bereit, Kompromisse einzugehen und wirklich aktiv an einer Lösung zu arbeiten.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Reibungspunkte bestanden etwa dort, wo die gemeinsamen Planungen nicht mit unternehmensspezifischen wettbewerblichen Differenzierungsansätzen konformgingen. Trotz weitgehender Kompromissbereitschaft spielten unterschiedlich starke Machtpositionen aufgrund teilweise deutlicher Unterschiede in der Unternehmensgröße oder im Marktanteil und damit zusammenhängender verschiedener Finanzkraft oder Gewinnmarge eine nicht zu unterschätzende Rolle ( $\Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Im Projektverlauf entwickelten sich zwischen den Subteams der verschiedenen Unternehmen, die auf ein bestimmtes Thema fokussiert waren (Produkt, Technik oder Recht und Regulierung), teilweise starke gemeinsame inhaltliche Positionen, die mitunter gegen divergierende Positionen anderer Subteams aus dem eigenen Hause vertreten wurden. Somit herrschte teils stärkerer unternehmensübergreifender Zusammenhalt der Projektmitarbeiter thematisch gleich fokussierter Subteams als zwischen den Mitgliedern verschiedener Subprojekte innerhalb eines einzelnen Unternehmens ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Für den Projektfortschritt erwies es sich als äußerst hilfreich, wenn zusätzlich zu den jeweiligen Projektleitern ein verantwortlicher Projektpate bzw. -sponsor auf Geschäftsführungsebene gewonnen werden konnte. Insbesondere vor dem Hintergrund der erheblichen, bis zum Zeitpunkt der Befragung bereits mindestens zweijährigen Projektlaufzeit bei den einbezogenen Mobilfunknetzbetreibern war eine nachhaltige persönliche Unterstützung von Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien von Nutzen. Zur Stärkung des internen Rückhalts wurde beispielsweise verschiedenen Geschäftsführern der funktionale Mehrwert individuell erlebbar gemacht ( $\Delta M_{\text{pa}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Es war sehr wichtig, einen Owner auf Geschäftsführungsebene zu haben, damit dieses Projekt nicht hinten runterfällt.“ (Tel<sub>3</sub>)*

*„Sehr gut hat geklappt, [Mobile TV] im Rahmen der [Versuchsprojekte] der eigenen Firma und besonders auch dem eigenen Management zu zeigen. So konnten die Geschäftsführer das auch mal real ausprobieren, wenn wir ihnen auf dem Heimweg ein TV-Handy ins Auto gelegt haben.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Insgesamt ist festzustellen, dass nicht so sehr abstrakt formulierte Strategien und strategische Ziele, sondern vielmehr das persönliche Engagement der Projektmitglieder aller beteiligten Mobilfunknetzbetreiber den Projektfortschritt über die erhebliche Zeitdauer gewährleistet haben ( $\Delta M_{pa} \leftrightarrow K_{Wertsch}$ ).

*„Um es auf den Punkt zu bringen, das Projekt hat vom persönlichen Engagement einiger Leute gelebt. ... Es gibt einfach eine Hand voll Personen, die intern so ein Projekt durchtragen, ... auch teilweise an offiziellen Prozessen vorbei, weil die oft sehr hinderlich sind, insbesondere bei Ressourcenfragen. ... Solche kleinen Pflänzchen leben immer vom persönlichen Engagement und müssen auch oft gegen andere große Projekte verteidigt werden.“ (Tel<sub>3</sub>)*

### **Selbstwahrnehmung der Fernsehsender**

Ebenso wie bei den Mobilfunknetzbetreibern ließ sich bei den privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern feststellen, dass das Thema Mobile TV eine deutliche strategische Relevanz besitzt.

Für private TV-Sender stand hierbei jedoch auch nicht das konkrete mittelfristige Umsatzpotenzial im Vordergrund, sondern die für die Werbevermarktung wichtige positive Ausstrahlung auf die eigenen Programmmarken und die sogenannte Verlängerung der Marke auf weitere Endgeräte ( $\Delta I \leftrightarrow K_{funkt}$ ). Letzteres ging mit dem Anspruch der Hoheit über den mobilen Bildschirm (*screen ownership*) einher ( $\Delta N \leftrightarrow K_{funkt}$ ). Darüber hinaus wurde Mobile TV aus der Sicht der Free-TV-Sender als Möglichkeit betrachtet, die eigenen Erlösquellen zu diversifizieren, indem Programminhalte an einen zusätzlichen Plattformbetreiber verkauft werden ( $\Delta I, \Delta A \leftrightarrow K_{Wertsch}$ ).

*„[Mobile TV] besitzt natürlich einen wichtigen strategischen Wert, weil wir sagen, wir wollen unsere Marken auf allen Endgeräten erlebbar machen, im Sinne der Markenverlängerung, auch im Sinne der Erlösdifferenzierung. Wir behandeln es eigentlich wie Pay-TV, weil es im Grunde ein bezahlter Kanal ist, der aber gleichzeitig noch mal eine zusätzliche Werbeplattform bieten kann.“ (TV<sub>4</sub><sup>priv</sup>)*

Zusätzlich sahen die Befragten privater TV-Sender die Chance, die Anonymität der eigenen Zuschauer aufzuheben und einen direkten Kontakt zum Zuschauer aufzubauen, falls sich diese für die Nutzung eines kostenpflichtigen Mobile TV-

Angebotes entscheiden. Hierdurch könnten sich zusätzliche Geschäftspotenziale eröffnen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ).

*„Wir wissen über den Zuschauer nur, was uns die Marktforschung sagt oder was er uns von sich aus sagt. Jetzt gehen wir in einen Bereich, wo wir theoretisch die Kundenbeziehung haben könnten. ... [Der Zuschauer] wird jetzt nicht ... zum Kunden, er wird ein Stück weit mehr zum Kunden, würde ich jetzt mal vorsichtig sagen.“ (TV<sub>1</sub><sup>priv</sup>)*

*„Ich garantiere Ihnen, wir werden es durchsetzen, dass uns die Kundendaten gehören, dass der Teil der Kundenbeziehung, der sich aus einem Content-Abo ergibt, komplett bei uns liegt.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Für öffentlich-rechtliche Fernsehsender stand systembedingt hingegen nicht so sehr die kommerzielle Komponente im Vordergrund, sondern vielmehr der Auftrag der Grundversorgung der Bevölkerung mit vielfältigen Programminhalten. Sollten sich die Zuschauer zukünftig für mobilen Fernsehkonsum entscheiden, dann muss ihnen als Gebührenzahlern aus der Sicht der Befragten auch auf diesem Wege die Mediennutzung ermöglicht werden ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

Sowohl aus der Perspektive öffentlich-rechtlicher als auch aus der Sicht privater TV-Sender wird Mobile TV als Chance betrachtet, dem in der Vergangenheit beobachtbaren Trend abnehmenden Fernsehkonsums jüngerer Altersgruppen entgegenzuwirken ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ).

*„Mittlerweile [sagt] auch der Programmdirektor, dass [Mobile TV] das Ding [ist], mit dem wir uns in Zukunft auseinandersetzen müssen. Wir müssen die jungen Leute in irgendeiner Form zurückgewinnen. Das mag ein Instrument dafür sein.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

Die Akteure aus dem Bereich des Fernsehens nahmen Mobile TV im Wesentlichen als ureigenes Element wahr ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Fernsehen ist unseres“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

So gab es ursprünglich Überlegungen, selbst die Mobile TV-Infrastruktur aufzubauen und zu betreiben ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ). Auch eine senderübergreifende Zusammenarbeit unter Einbeziehung privater und öffentlich-rechtlicher Sender wurde zeitweise erwogen. Diese Idee ist aufgrund verschiedener Unwägbarkeiten jedoch wieder verworfen worden. Hierbei spielten im Wesentlichen die zu erwartenden kartellrechtlichen Probleme auf Seiten der privaten TV-Sender sowie die

erheblichen erforderlichen Investitionen und die mit der Finanzierung verbundenen Schwierigkeiten eine Rolle. Den entscheidenden Punkt stellte jedoch die Erkenntnis der begrenzten Fähigkeit zur Verbreitung erforderlicher mobiler Endgeräte dar ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Die Privaten haben mit uns an einem Tisch gesessen und haben gesagt: ‚Wir machen alle zusammen einen eigenen DVB-H Multiplex. Den wollen wir bundesweit verbreiten und den füllen wir problemlos mit linearen Programmangeboten.‘ ... Aber jetzt kommt der Haken. Es nützt ja nichts, wenn sie das alles übertragen, sie brauchen ja Endgeräte. Weder die Privaten noch wir sind diejenigen, die Endgeräte in den Markt bringen.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

*„Magisch ist die Frage: Wie bekomme ich Endgeräte in den Markt?“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

Mobile TV wurde als ein neuer, zusätzlicher Verbreitungsweg betrachtet, der die Reihe herkömmlicher Verbreitungswege ergänzen kann und darüber hinaus die Möglichkeit innovativer Zusatzfunktionen bietet ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ). Im Hinblick auf die zunehmende Übertragung von Fernsehinhalten über das Internet stellte Mobile TV aus der Perspektive der TV-Sender jedoch nicht den einzigen neuen Verbreitungsweg dar ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ). Außerdem müsse es sich bei Mobiltelefonen keineswegs um die einzigen in Frage kommenden mobilen Endgeräte handeln. Insbesondere Vertreter öffentlich-rechtlicher Fernsehsender äußerten die Vorstellung der zukünftigen Empfangbarkeit mobilen Fernsehens auf Geräten ohne Telefonfunktion. Dass dies weniger bei Befragten privater TV-Sender feststellbar war, kann deren kommerzieller Ausrichtung zugeschrieben werden. Bei ihnen standen stärker die Gedanken an die Erlösdifferenzierung sowie die Refinanzierbarkeit von Mobile TV-Angeboten im Vordergrund, die sich ohne Geschäftsbeziehung zwischen Mobilfunkanbietern und Endkunden schwieriger gestalten würde ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

### **Selbstwahrnehmung des Plattformbetreibers**

Aus der Perspektive des in die Untersuchung einbezogenen unabhängigen Plattformbetreibers stellte ein zukünftiger Mobile TV-Markt etwas gänzlich Neues dar, das nicht innerhalb eines der beiden traditionellen Ausgangsmärkte für Mobilfunk oder Fernsehen anzusiedeln ist ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Aus unserer Sicht entsteht ein neuer Markt, der sich aus Teilnehmern bereits existierender Märkte bildet. Auf der einen Seite aus der mobilen Kommunikation und auf der anderen Seite aus der klassischen Medienlandschaft. ... Dazwischen entsteht jetzt etwas Neues. ... Das ist ein neuer Markt mit neuen Regeln, dort fangen wir an.“ (Plattf)*

Im Zusammenhang mit der voranschreitenden Digitalisierung bestand die Erwartung einer zukünftig stärkeren generellen Bedeutung von Plattformbetreibern ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Der Plattformbetrieb wurde dabei als eine eigenständige Komponente im gesamten Wertschöpfungsprozess betrachtet, die auch organisational unabhängig gestaltbar ist. Insgesamt betrachtet ließ sich aus Plattformbetreiber-sicht daher kein automatischer Anspruch der Mobilfunknetzbetreiber auf den Plattformbetrieb ableiten ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Man sah sich selbst vielmehr als einen Akteur, der zwischen den beiden Ausgangsmärkten eine integrierende Funktion innehat und damit einen Beitrag zur Marktentwicklung insgesamt leistet ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Grundsätzlich war uns klar, dass das, was zu leisten ist, eine Integrationsaufgabe und eine Entwicklungsaufgabe ist. Das ist ein neuer Markt und dieser Markt steht nicht in ein oder zwei Jahren, sondern das ist ein langfristiges Projekt.“ (Plattf)*

Die eigene unabhängige Rolle drückte sich zusätzlich in der Überzeugung aus, dass für die zukünftige Nutzung von Mobile TV nicht ausschließlich Mobiltelefone in Frage kommen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{funkt}}$ ). Auch die Positionierung des Angebotes wurde eher als mediales Produkt mit den ihm eigenen komplexen Umsatzströmen denn als klassisches Mobilfunkprodukt betrachtet, für das die Refinanzierung aus direkten Endkundenverhältnissen im Vordergrund steht ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

### **Einschätzung der frühen Interaktion mit Fernsehsendern und Plattformbetreibern aus der Perspektive der Mobilfunknetzbetreiber**

Das Agieren im Zusammenhang mit Mobile TV wurde im Vergleich zum traditionellen Markthandeln grundsätzlich als äußerst komplex und anspruchsvoll wahrgenommen. Im Vergleich zum Handeln auf dem herkömmlichen Mobilfunkmarkt sind vielfältigere Aspekte zu berücksichtigen ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ) und gleichzeitig ein bedeutend größerer Umfang verschiedener angebotsseitiger Akteure einbezogen ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Aus der Perspektive der Mobilfunknetzbetreiber stellten diese selbst und die Fernsehsender die beiden Hauptakteursgruppen dar,

da diese Gruppe gemeinsam die wesentlichen Bausteine zu einem Mobile TV-Angebot beisteuern.

*„Wir bringen ... die direkte Endkundenbeziehung und die Übertragungstechnologie oder das Netzwerk mit. Fernsehsender bringen die Inhalte oder die Programmaggregation mit ..., und das war es eigentlich schon. ... Eine geringere Rolle spielen dann noch Supplier wie [Rundfunknetzbetreiber] oder Endgerätehersteller, die sind aber in einer [unterstützenden Rolle].“ (Tel<sub>3</sub>)*

Die Rolle unabhängiger Plattformbetreiber, mit denen im Zeitverlauf zahlreiche Gespräche stattfanden, wurde hingegen äußerst kritisch und die Komplexität unnötig verstärkend betrachtet ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Die Befragten der Mobilfunknetzbetreiber sprachen den unabhängigen Plattformbetreibern einen Zusatznutzen für die Gesamtwertschöpfung ab. Aus ihrer Sichtweise bestand in keinem relevanten Bereich ein Kompetenzvorsprung unabhängiger Bewerber im Vergleich zu den Mobilfunknetzbetreibern, vielmehr herrschte die Einschätzung vor, dass das Gegenteil zutrifft. Als deutlichster Nachteil wird jedoch die zusätzliche Gewinnmarge betrachtet, auf deren Erwirtschaftung ein unabhängiger Plattformbetreiber ausgerichtet ist. Im Gegensatz zu einer Realisierung des Plattformbetriebs im Modell eines lediglich kostendeckend arbeitenden Vorlieferanten gemeinsam durch die Mobilfunknetzbetreiber, bei dem die Erwirtschaftung der Gewinnmarge im Endkundengeschäft stattfindet, würde eine derartige Lösung den erforderlichen Endkundenpreis zu stark nach oben treiben und somit insgesamt einen Markterfolg gefährden.

Basierend auf der anfänglichen Selbstwahrnehmung als maßgebliche Akteure im Bereich Mobile TV gingen die Mobilfunknetzbetreiber frühzeitig aktiv auf die Fernsehsender zu, um konkrete Geschäftsmodelle und Schritte auf dem Weg zu einem vermarktungsfähigen Produkt zu vereinbaren. Sie betrachteten die Fernsehsender dabei im Wesentlichen als bloßen Programmlieferanten, als Vorlieferanten für ein Produkt der Mobilfunkanbieter. Dabei waren die Mobilfunknetzbetreiber überrascht, welche Reaktionen sie durch eine derartige Herabstufung bei den Akteuren der Fernsehsender hervorriefen. Sie mussten erkennen, dass sie aufgrund des eigenen mangelnden Verständnisses der Grundlagen des Fernsehgeschäftes und des Selbstbildes der Fernsehsender die Gesprächspartner nachhaltig vor den Kopf gestoßen und sich den Ruf arroganter Gesprächspartner eingehandelt hatten ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wir [Mobilfunknetzbetreiber] haben relativ früh ein kommerzielles Modell entwickelt und ... eine Analyse gemacht, was die Opportunities für die Sender dabei sind, aber wir haben es schlicht und ergreifend falsch bewertet. Wir haben die nicht gut genug gekannt. Wir haben diesen Schritt gemacht, bevor wir uns mit denen hingesetzt haben und gesagt haben: ‚Wir möchten euch einfach verstehen. Erzählt uns, was euer Geschäftsmodell ist. Was ist für euch wichtig, und was ist für euch nicht wichtig?‘ Genau dass hatten wir unterlassen und da wurden wir extrem überrascht, dass Dinge, die wir als vorteilhaft für die Partner definiert hatten, als das Gegenteil angesehen wurden.“ (Tel<sub>1</sub>)*

In der Interaktion mit den Akteuren der Fernsehsender wurden erhebliche Unterschiede wahrgenommen, je nachdem, ob sie dem privaten oder dem öffentlich-rechtlichen Bereich entstammten. Im Umgang mit Gesprächspartnern privater Fernsehsender war zumindest eine grundlegende Übereinstimmung in dem Ziel der Etablierung eines gemeinsamen, wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells feststellbar. Für Vertreter öffentlich-rechtlicher Fernsehsender trat in der Wahrnehmung der Mobilfunknetzbetreiber ein derartiges Ziel jedoch hinter das Bestreben zurück, in möglichst großem Umfang öffentlich-rechtliche Programminhalte ohne weitere Zusatzkosten für den Gebührenzahler über mobile Endgeräte zu verbreiten. Durch die grundlegende Verschiedenheit der jeweiligen Handlungsbasis gestalteten sich die Interaktionen bedeutend schwieriger.

*„Man muss ganz klar zwischen ökonomisch denkenden Parteien und nicht ökonomisch denkenden Parteien unterscheiden, [zwischen] privaten Sendern, die auch irgendwo nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten agieren und öffentlich-rechtlichen Sendern, die sich nicht danach richten, weil sie Zwangserlöse [in Form der Rundfunkgebühren] einfahren. Mit den öffentlich-rechtlichen Sendern können sie nicht kommerziell verhandeln, weil die keine Not haben, Umsätze zu erwirtschaften und sich anzustrengen, das haben die einfach nicht.“ (Tel<sub>2</sub>)*

### **Einschätzung der frühen Interaktion mit Mobilfunknetz- und Plattformbetreibern aus der Perspektive der Fernsehsender**

Ebenso wie die Mobilfunknetzbetreiber nahmen die Fernsehsender die Handlungsbedingungen im Zusammenhang mit Mobile TV im Vergleich zum Agieren auf dem traditionellen Fernsehmarkt als erheblich komplexer wahr. Die Komplexität drückte sich aus ihrer Sicht etwa in der deutlich gestiegenen Anzahl der Interaktionspartner allein auf der Angebotsseite sowie in der ungewöhnlichen

Vielzahl, Vielfalt und Größe gleichzeitig auftretender Abstimmungserfordernisse und -schwierigkeiten aus, derer man gewahr wurde ( $\Delta A$ ,  $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

Schwerpunktmäßig traten diese Probleme in der Interaktion mit den Mobilfunknetzbetreibern auf. Unabhängigen Plattformbetreibern standen die Fernsehsender, anders als die Mobilfunknetzbetreiber, hingegen nicht ablehnend gegenüber. Vielmehr war die Abstimmung mit diesen durch eine vergleichsweise hohe Kompromissbereitschaft gekennzeichnet, insbesondere seitens der Plattformbetreiber, was wesentlich in deren deutlich schwächerer Machtposition im Vergleich zu Mobilfunknetzbetreibern begründet lag ( $\Delta M_{\text{pa}}$ ,  $\Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Das anfängliche Auftreten der Vertreter der Mobilfunknetzbetreiber nahmen die Akteure der Fernsehsender häufig als anmaßend und falsch wahr. Die in den frühen Gesprächen seitens der Mobilfunknetzbetreiber geäußerten Vorschläge wurden vielfach als unverhohlener Angriff auf das Fernseherngeschäft und teilweise sogar auf die Persönlichkeit der Befragten betrachtet.

*„Uns sagen, wie wir unser Business machen müssen, spätestens da ist mir der Kragen geplatzt. Ich kann mich an eine denkwürdige Besprechung ... erinnern. ... Da saßen die Herren [der Mobilfunknetzbetreiber] im dunklen Anzug, ... hatten ihre Laptops aufgebaut. ... Wir haben dann unsere Kooperationsideen mal ausgebreitet. Das haben die alles vom Tisch gewischt und haben uns dann erzählt, wie wir Broadcast zu machen haben. [Daraufhin] hat es richtig gekracht. Diese Arroganz muss ich mir wirklich nicht bieten lassen!“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

*„Dadurch, dass die so falsch da vorgegangen sind und bestimmte Positionen aufgebaut haben, ist der Prozess schwieriger und länger dauernd geworden. Der schnelle Weg scheint dadurch ein Stück verbaut zu sein.“ (TV<sub>8</sub><sup>öff</sup>)*

*„Diese Kraftmeiersprüche von [den Mobilfunknetzbetreibern], die haben am Anfang nicht gutgetan, die haben das Klima versaut. ... Die Mobilfunker haben ein paar - so dachten wir wirklich damals - Kanonenböller abgefeuert, ohne es zu wissen.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

*„Der Grundton war tatsächlich: Wenn du [Fernsehsender] lieb bist, dann darfst du ein bisschen was von deinem Programm auf unserem Gerät hier transportieren, unglücklicherweise nehmen wir dafür übrigens deine Frequenz. Und da muss man sagen: Nee, nee, nee! So geht's nicht.“*

*... Der Grundton [seitens der Mobilfunknetzbetreiber] war lange Zeit nassforsch.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

Dabei zeigte sich aus Sicht der Fernsehakteure oftmals, dass die Mobilfunknetzbetreiber nicht den Versuch unternommen hatten, den Fernsehmarkt und seine Besonderheiten zu verstehen. Dies führte dazu, dass deren Vorstellungen häufig als naiv wahrgenommen wurden, beispielsweise ein Mitspracherecht bei der Programmgestaltung, eine Beteiligung an den Werbeeinnahmen des traditionellen Fernsehens oder Rechte an Inhalten betreffend. Als besonders schwerwiegend wurde jedoch bemängelt, dass die Mobilfunknetzbetreiber über kein Verständnis darüber verfügten, dass im Fernsehbereich nicht wie auf dem Telekommunikationsmarkt allein kommerzielle Interessen von Belang, sondern umfangreiche Regelungen zu beachten sind, die der Bedeutung des Rundfunks als Kulturgut entspringen.

Jedoch gestanden die befragten Fernsehakteure auch eigene Mängel und Fehler in der Interaktion mit den Mobilfunknetzbetreibern ein. So existierte größtenteils ebenso ein unzureichendes Verständnis des Telekommunikationsmarktes. Aufgrund der eigenen Wahrnehmung, als Fernsehsender den zentralen Akteur für Mobile TV darzustellen, bestand zunächst wenig Bereitschaft, sich auf die Interaktionspartner aus dem anderen Markt einzulassen und ein derartiges Verständnis aufzubauen.

Überrascht zeigten sich die Fernsehsender insgesamt von der Vehemenz, mit der die Mobilfunknetzbetreiber zunächst an ihren eigenen Vorstellungen und Planungen festhielten, und wie wenig Kooperations- und Kompromissbereitschaft von diesen in den Gesprächen an den Tag gelegt wurde ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Seitens öffentlich-rechtlicher Fernsehsender wurde geäußert, dass unerwartete Schwierigkeiten bei der öffentlichen Vermittlung des eigenen, auf Vielfalt und allgemeine Zugänglichkeit der Programme abzielenden Standpunktes bestanden. So führte die Ablehnung für den Konsumenten kostenpflichtiger Geschäftsmodelle dazu, dass man sich unbeabsichtigt in der Rolle eines Fortschrittblockierers aus der Sicht anderer Akteure wiederfand ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Uns wird immer vorgeworfen, dass wir uns bei diesen ganzen Verhandlungen so ein bisschen als Platzhirsch gerieren, der die Zeichen der Zeit nicht erkennt und in einer ... analogen Welt lebt, in einer Traumwelt, und der die Fakten der Geschäftsmodelle der digitalen Welt nicht erkennt.“ (TV<sub>7</sub><sup>öff</sup>)*

Die privaten Fernsehsender erlebten es als Überraschung, wie stark die positive Resonanz auf das eigene Engagement im Bereich Mobile TV von unterschiedlichen Seiten ausfällt ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Da hat man vom Image her etwas für sein Unternehmen bewirken können. So wirklich viele nutzen [bisherige Mobile TV-Angebote] nicht, aber es weiß trotzdem jeder und es positioniert [den Sender] noch mal ganz anders in allen Märkten, im Zuschauermarkt, im Werbemarkt, vielleicht auch bald im Kapitalmarkt.“ (TV<sub>4</sub><sup>priv</sup>)*

### **Entwicklung des Verhältnisses zwischen den Hauptakteuren im Prozessverlauf**

Sowohl die Vertreter von Mobilfunknetzbetreibern als auch die Befragten der Fernsehsender schätzten ein, dass die anfängliche Interaktion beider Gruppen als Aufeinanderprallen verschiedener, bislang weitgehend getrennter „Welten“ charakterisiert werden kann, eine Formulierung, die von einer Reihe von Interviewpartnern gebraucht wurde. Bei diesem Aufeinandertreffen traten erhebliche und vielfältige Unterschiede zu Tage, die beispielsweise kommunikativer, terminologischer, marktkultureller, Branchenselbstverständnis bezogener und nicht zuletzt inhaltlicher Natur waren.

Trotz der anfänglichen, häufig negativen Erfahrung miteinander setzte auf beiden Seiten ein Lernprozess bzw. ein Prozess der gegenseitigen Annäherung und des gegenseitigen Kennenlernens ein ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Es geht um Kennenlernen und darum, erst einmal ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Das ist sehr schwierig.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Dieser Prozess war getrieben von dem grundsätzlichen gemeinsamen Ziel, ein Mobile TV-Angebot zu realisieren. Die Annäherung aneinander bzw. der Lernprozess bezog sich auf die vielfältigen Unterschiede zwischen den beiden Märkten und ihren Akteuren, die im Folgenden unter Bezugnahme auf die Aussagen der Interviewpartner illustriert werden sollen.

Eine erste nicht zu unterschätzende kommunikative Hürde stellte zunächst unterschiedliches Vokabular dar. Dies zeigte sich etwa in unterschiedlichen Begriffen und unterschiedlicher inhaltlicher Belegung identischer Begriffe ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Also wenn ich bei einer Veranstaltung sitze, die eher telekommunikationslastig ist, ... dann brauche ich einen Tag, bevor ich verstanden habe,*

*worüber die reden, obwohl sie die selben Begriffe benutzen wie ich, aber etwas anderes damit meinen. Das ist erstaunlich.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

*„Man müsste eigentlich mal ein Wörterbuch entwickeln: Fernsehen - Telekommunikation“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Verschiedenheit wurde von den Befragten auch hinsichtlich der Umgangsformen bzw. des typischen Angangs der Interaktionen festgestellt. So wurde den Akteuren der Mobilfunknetzbetreiber ein straffer organisiertes, planvolleres, schneller zum Punkt kommendes sowie strikter ziel- und zahlenorientiertes Vorgehen im Vergleich zu den Vertretern der Fernsehsender bescheinigt. Letztere wurden eher als auf persönliche Beziehungen und vertrauensvolles Miteinander Wert legend beschrieben ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

Ein weiterer wahrgenommener grundlegender Unterschied bestand in Bezug auf die Entwicklungsdynamik und die relevanten Zeit- bzw. Planungshorizonte der beiden traditionellen Märkte. Der Mobilfunkmarkt ist hierbei durch eine höhere Dynamik und kürzere zeitliche Horizonte gekennzeichnet, was sich beispielweise im jeweiligen Austauschzyklus der Endgeräte zeigt.

Während im Mobilfunkbereich ein rein kommerzielles Handeln bestimmend ist, sind für private Fernsehsender traditionell zusätzlich die Besonderheiten des Rundfunks als Kulturgut verbunden mit dem Vielfaltsgedanken zu berücksichtigen. Für öffentlich-rechtliche Fernsehsender besitzen hingegen im Wesentlichen letztere Punkte handlungsleitende Relevanz, während kommerzielle Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen. Für Fernsehakteure stehen (Programm-)Inhalte im Vordergrund. Beteiligte aus dem Mobilfunkbereich agieren dagegen stärker technologieorientiert. Die unterschiedliche Orientierung sehen die Befragten auch bereits in den entsprechenden Ausbildungshintergründen der Akteure angelegt ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

Da der Mobilfunkmarkt durch eine direkte Endkundenbeziehung gekennzeichnet ist, kreist das Denken der Mobilfunkakteure eher um einzelne Nutzer, was etwa in einer wichtigen und häufig in der Kommunikation genutzten Kennzahl, dem durchschnittlichen Umsatz pro Nutzer (ARPU) Ausdruck findet. Unterdessen spielt im Fernsehbereich charakteristisch ein anonymes Massenpublikum in Verbindung mit der Vermarktung der Leistung an Werbetreibende eine Rolle, was sich beispielsweise in der Fokussierung auf Tausender-Kontakt-Preise (TKP) zeigt ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wir machen Businesskurse, wenn man nach Japan reist, aber zwischen Telekommunikationsbranche und Fernsehbranche hätte man das vielleicht auch mal gebraucht.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Im Lernprozess erkannten die Akteure beider Seiten zunehmend, welche Elemente für die jeweils andere Seite besondere Bedeutung besitzen.

*„Für einen Free-TV-Sender ist es unumgänglich, dass er die absolute Hoheit über die Werbevermarktung behält und dass man nicht einfach locker in solche Gespräche rein geht und sagt: ‚Das können wir [die Mobilfunknetzbetreiber] ja auch machen.‘ Auf solche Befindlichkeiten muss man relativ früh Rücksicht nehmen.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Der gemeinsame Lernprozess verlief indes nicht ohne Schwierigkeiten. Es kam wiederholt zu Rückschlägen und Brüchen in den mühsam aufgebauten Beziehungen. Als wesentlicher Hinderungsgrund einer echten Annäherung stellte sich jedoch die Unnachgiebigkeit beider Seiten bezüglich der grundlegenden Frage heraus, in welchen Hoheitsbereich Mobile TV einzuordnen sei ( $\Delta I$ ,  $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Die Mobilfunknetzbetreiber beharrten hierbei grundsätzlich auf ihrer Auffassung, dass Mobile TV als neuer Dienst nicht dem traditionellen Rundfunk zugeordnet werden und damit der entsprechenden umfassenden Regulierung unterliegen sollte. Zur Wahrung ihrer Chancen sahen sie sich dennoch gezwungen, am rundfunk- bzw. medienrechtlichen Vergabeprozess der Landesmedienanstalten teilzunehmen.

Sowohl Befragte der privaten als auch der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender vertraten hingegen weiterhin die grundlegende Position, dass Mobile TV zu ihrem Kernbereich, dem Rundfunk, zu zählen ist.

*„Die [Mobilfunknetzbetreiber] haben unser Haus betreten, die sind also bei uns zu Gast. Die kommen in die Rundfunkwelt, und ich finde, da kann man sich auch ein bisschen so verhalten.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

*„Die einfache Devise: ‚Rundfunk dem Rundfunk‘ muss klar sein.“ (TV<sub>1</sub><sup>priv</sup>)*

*„Wir reden hier schließlich immer noch über Rundfunk.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

Im Ergebnis waren private und öffentlich-rechtliche Fernsehsender deutlich zusammengerückt, da sie im Verlauf des Entwicklungsprozesses verstärkt gemeinsame Interessen gegenüber den - aus ihrer gemeinsamen Perspektive - neuen

Marktakteuren in Gestalt der Mobilfunknetzbetreiber sowie Plattformbetreiber festgestellt hatten ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Nach übergreifender Einschätzung der Befragten konnten die Akteure des Mobilfunk- und Fernsehbereiches bis zum Zeitpunkt der Interviews trotz intensiver Lernerfahrung auf beiden Seiten keine wirklich vertrauensvollen und durch offene Kooperation gekennzeichneten Interaktionsbeziehungen miteinander aufbauen. Zwischen Mobilfunknetzbetreibern und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern war die Kommunikation teilweise gar abgebrochen worden.

*„Ich war schon überrascht, als wir feststellten, dass die Mobilfunkunternehmen minutiös Gesprächsergebnisse festhalten und sich dann bei der Politik beschweren, wie hartnäckig wir sind. Es ist schon eigenartig, wie sie der Politik mitgeteilt haben, wann sie mit wem zusammen gesessen haben und was besprochen wurde, ohne es mit uns abzustimmen. Das fand ich neben der Spur. Das hat uns unheimlich begeistert. [Seit ein paar Monaten] ist Funkstille.“ (TV<sub>8</sub><sup>öff</sup>)*

*„Es ist schwierig, genau dieses Vertrauen zu schaffen. Offene Gespräche hat man eigentlich nicht hingekriegt.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Ein Faktor, der es Fernsehsendern erleichterte, eine eher unnachgiebige Position gegenüber den Mobilfunknetzbetreibern einzunehmen, ist im weitaus stärkeren Entgegenkommen unabhängiger Plattformbetreiber zu sehen.

*„Diesen grundsätzlichen Konflikt gibt es mit diesen beiden alternativen Plattformbewerbern ... so sowieso nicht.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

*„Mit [dem Plattformbetreiber] lief es weitgehend unproblematisch.“ (TV<sub>8</sub><sup>öff</sup>)*

*„Das Auftreten der Plattformbetreiber macht die Welt gerade eher etwas schwieriger.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Aus der Perspektive des in die Untersuchung einbezogenen unabhängigen Plattformbetreibers stellten die Mobilfunknetzbetreiber bedeutende Kooperationspartner bzw. die wichtigsten potenziellen Abnehmer ihrer Plattformdienstleistung für die weitere Vermarktung an die Mobilfunk-Endkunden dar. Jedoch bestand während des laufenden rundfunk- bzw. medienrechtlichen Vergabeverfahrens formal ein Konkurrenzverhältnis zu ihnen, das die Gespräche zwischen den Parteien stark überlagerte ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Mit unerwartet großer Vehemenz und Be-

harrung auf ihren Positionen sowie nachdrücklicher Lobbyarbeit versuchten die Mobilfunknetzbetreiber in der Wahrnehmung des Plattformbetreibers eine Zuweisungsentscheidung an einen der unabhängigen Bewerber zu verhindern ( $\Delta H$ ,  $\Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Dagegen wurde die Interaktion mit Fernsehsendern als eher konstruktiv und lösungsorientiert empfunden.

*„Bei den Fernsehsendern erkennt man zunehmend, dass das, was wir machen, eigentlich ein Kooperationsangebot ist. Es ist ein notwendiges Kooperationsangebot in der digitalen Medienlandschaft. Für digitale Rundfunkdienste werde ich immer eine Plattform brauchen. Die Frage ist nur: Wer ist diese Plattform? Ist es ein Unabhängiger oder ist es ein Abhängiger, sprich ein vertikal Integrierter? Da ist man bei den Rundfunkveranstaltern offener, auch diese Möglichkeit in Erwägung zu ziehen.“ (Plattf)*

Die Interaktionen zwischen Mobilfunknetzbetreibern, Fernsehsendern und unabhängigen Plattformbetreibern, mithin die Interaktionen zwischen den traditionell auf ihren Ausgangsmärkten dominierenden Akteuren sowie neuen Bewerbern um die zentrale Position im entstehenden Mobile TV-Wertschöpfungsgefüge, stellten sich im Verlauf des Entwicklungsprozesses als die kritischen angebotsseitigen Interaktionsverhältnisse heraus. Darüber hinaus spielten jedoch Beziehungen zu weiteren Akteuren auf der Angebotsseite eine Rolle, die im Folgenden betrachtet werden sollen.

## **Interaktionen der Hauptakteure mit weiteren angebotsseitigen Akteuren**

### ***Mobiltelefonhersteller***

Die bislang diskutierten Akteure erkannten gemeinsam die wichtige Rolle der Mobiltelefonhersteller als Lieferanten der wesentlich für die Nutzung von Mobile TV in Frage kommenden mobilen Endgeräte an. Sowohl seitens der Mobilfunknetzbetreiber als auch von Seiten der Fernsehsender und Plattformbetreiber fanden im Verlauf des Entwicklungsprozesses Mobile TV-bezogene Interaktionen mit Mobiltelefonherstellern statt. Hierbei konnten sich Mobilfunknetzbetreiber grundsätzlich auf etablierte Beziehungen aus dem traditionellen Mobilfunkgeschäft beziehen. Dennoch ergaben sich für diese Beziehungen teilweise Veränderungen.

Mobile TV besaß für die in die Untersuchung einbezogenen Mobiltelefonhersteller eine wichtige strategische Bedeutung. In der Auseinandersetzung mit dem

Thema erkannten sie frühzeitig die im Vergleich zum traditionellen Geschäft erheblich größere Komplexität der Handlungsbedingungen ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Sie lag zu wesentlichen Teilen in der stark gestiegenen Anzahl und Vielfalt einzubeziehender Akteure ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ) sowie in der Fremdheit der zusätzlich zu berücksichtigenden Rundfunktechnologie begründet ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

*„Am meisten dazulernen musste ich auf der Broadcasting-Seite, sowohl technologisch als auch wegen der Komplexität, die damit steigt. Die Besonderheit, die hier vorliegt, ist, dass es ein enorm großes Ökosystem ist, an dem sehr viele Firmen partizipieren und die alle ihr Eigeninteresse haben. Dazu dann noch die Regulatoren in den einzelnen Bundesländern. Ist schon enorm, welche Kräfte da wirken und mit wem man da alles sprechen musste.“ (End<sub>1</sub>)*

Bei den Mobiltelefonherstellern wurden zentrale Ansprechpartner für die Mobile TV-bezogene Interaktion mit externen Partnern etabliert.

*„Es gibt bei uns für jeden großen Netzbetreiber einen Accountmanager. Und dann kommt auf einmal so ein Thema DVB-H. Da braucht man Technologie und Terminals und die Rundfunkanstalten und wer da jetzt noch zuständig ist. Da ist man bei uns auf den Gedanken gekommen, dass es bei uns wirklich einen Businessverantwortlichen gibt, der als der Aufsatzpunkt für alle Diskussionen mit allen Marktteilnehmern da ist. ... Es gibt halt einen, der sich darum kümmert, der mit allen redet und die Potenziale herausfindet.“ (End<sub>2</sub>)*

Diese zentralen Ansprechpartner spielten eine ergänzende Rolle in den bisherigen eingespielten Geschäftsbeziehungen mit den Mobilfunknetzbetreibern, stellten jedoch auch die Verbindung zu Mobile TV-Marktakteuren dar, mit denen Mobiltelefonhersteller bislang keine Beziehung gepflegt hatten ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Hierzu zählen die neu auf den Plan getretenen unabhängigen Plattformbetreiber. Mit ihnen führte man zwar eine Reihe von Gesprächen, jedoch wurde das eingeschränkte Potenzial für ein gemeinsames Geschäft auf beiden Seiten erkannt, da auch im Bereich Mobile TV eine dominierende Rolle der Mobilfunknetzbetreiber bei der Vermarktung der Mobiltelefone zu erwarten ist.

*„Es muss ja nicht zwangsweise sein, dass man wieder an die Mobilfunknetzbetreiber verkauft. Es gibt neue Parteien, so wie [die unabhängigen Plattformbetreiber], die eventuell auch Kunden von uns sein können. ... Da bleibt aber die Frage, ob die tatsächlich Terminals kaufen.“ (End<sub>2</sub>)*

Zwar fanden auch Gespräche zwischen Mobiltelefonherstellern und Fernsehsendern statt, dabei ging es jedoch zumeist zunächst um ein Kennenlernen und einen allgemeinen gegenseitigen Aufbau von Verständnis für die Erwartungen und Geschäftserfordernisse der jeweils anderen Seite ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). So ging es Mobiltelefonherstellern darum, zu verstehen, welche spezifischen Endgerätefunktionen im Zusammenhang mit mobilem Fernsehen vorstellbar bzw. unerwünscht sind. Fernsehsender äußerten etwa Bedenken gegen die Implementierung von Funktionen, mit denen Programminhalte auf einfache Weise mitgeschnitten und mit anderen Nutzern ausgetauscht werden könnten.

### ***Mobilfunk-Service-Provider***

Neben den Mobilfunknetzbetreibern besitzen potenziell die Mobilfunk-Service-Provider als Vermarkter mittels Mobiltelefon zu nutzender Mobile TV-Angebote eine Bedeutung. Da sich keiner der Mobilfunk-Service-Provider in Deutschland selbst um die rundfunk- bzw. medienrechtliche Zuweisung des DVB-H-Plattformbetriebs beworben hatte und der weitaus größte Teil des Mobilfunkmarktes von den Mobilfunknetzbetreibern selbst dominiert ist, war ihre Rolle als weniger zentral einzuschätzen.

Zwar hatte eine Reihe von Mobilfunk-Service-Providern die Vermarktung des T-DMB-basierten Mobile TV-Angebotes von Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD) übernommen. Für das Angebot konnten jedoch, wohl aufgrund vielfältiger produktbezogener Einschränkungen, keine signifikanten Nutzerzahlen erzielt werden. Es existierten somit im Zusammenhang mit Mobile TV keine Erfolge, auf die die betreffenden Mobilfunk-Service-Provider in der Interaktion mit anderen Marktteilnehmern im DVB-H-Bereich hätten aufbauen können ( $\Delta M_{\text{pa}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

Dennoch maß der Vertreter des in die Befragung einbezogenen Mobilfunk-Service-Providers Mobile TV weiterhin „*einen extrem hohen*“ (SProv) strategischen Stellenwert bei. Analog den Mobilfunknetzbetreibern wurde Mobile TV lediglich als weiteres Feature im Mobilfunkangebot betrachtet.

*„Auf den Dienst Mobile TV bezogen, haben die [Mobilfunknetzbetreiber] und die Serviceprovider die gleiche Vorstellung und das gleiche Weltbild, da gibt's keinen Unterschied. ... Mobile TV ist ein Zusatzdienst und der gesamte Mechanismus muss irgendwie dem Mobilfunkmechanismus gehorchen.“ (SProv)*

Zwischen Mobilfunknetzbetreibern und Mobilfunk-Service-Providern fanden zwar Gespräche bezüglich eines zukünftigen DVB-H-Angebotes statt, diese beschränkten sich jedoch im Wesentlichen auf den Austausch von Informationen über Möglichkeiten des Zugangs zur geplanten Plattform ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Es ist ja eine Auflage vom Bundeskartellamt und auch von den Landesmedienanstalten, diese Plattformen für Dritte offenzuhalten. ... Es geht nur darum, dass die [Mobilfunk-Service-Provider] Zugang zu dieser Plattform erhalten wollen. Aber die Definition dieser Plattform, da reden nur die Gesellschafter [unseres Konsortiums] mit.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Mobilfunk-Service-Providern könnte jedoch eine wichtige Rolle für die Vermarktung eines DVB-H-basierten Mobile TV-Angebotes zukommen, sollte die Zuweisung des Plattformbetriebs an einen unabhängigen Plattformbetreiber erfolgen und die Mobilfunknetzbetreiber in der Folge nur eingeschränkt Ambitionen hinsichtlich einer breiten Vermarktungsunterstützung zeigen ( $\Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Das Verhältnis zwischen Mobilfunk-Service-Providern und Plattformbetreiber wurde von beiden Seiten als ein offenes und konstruktives beschrieben.

*„Während wir [als Plattformbetreiber] bei den Telcos verschränkte Arme vorgefunden haben, wurden wir dort [bei den Mobilfunk-Service-Providern] eher mit offenen Armen empfangen.“ (Plattf)*

Im Zusammenhang mit DVB-H-basiertem Mobile TV konnte in den Interviews keine bedeutende Interaktion zwischen Mobilfunk-Service-Providern und Fernsehsendern festgestellt werden, die über einen gelegentlichen Austausch, beispielsweise am Rande von gemeinsam besuchten Fachveranstaltungen oder über die bereits laufende T-DMB-bezogene Interaktion miteinander, hinausging.

### **Produktionsunternehmen**

Zum Zeitpunkt der Experteninterviews war auf der Seite von Fernsehproduktionsunternehmen erst eine geringe Aktivität in Bezug auf Mobile TV feststellbar. Allein ein bedeutendes Produktionsunternehmen engagierte sich mit Nachdruck in diesem Bereich. Daneben experimentierten einige individuelle Produzenten bzw. Produktionsteams und kleinere Unternehmen als Mobile TV-Pioniere mit *made-for-mobile content* und tauschten sich auf verschiedenen Fachkongressen mit anderen Marktakteuren über den Entwicklungsstand sowie das zukünftige Geschäftspotenzial aus ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Wenn wir uns unsere Konkurrenten oder Mitbewerber angucken, dann sehen wir mit Erschrecken, dass die in dem Bereich [Mobile TV im Gegensatz zu uns] fast überhaupt nicht aktiv sind. [Ein anderes großes Produktionsunternehmen] macht gar nichts, die sagen: Das sind alles keine Märkte. [Ein weiteres großes Produktionsunternehmen] macht nur ein bisschen was für die Pressemitteilung. ... Und bei den anderen Produzenten sehen wir überhaupt keine Aktivitäten. ... Die Produzentenlandschaft hat andere Sorgen.“ (Prod<sub>2</sub>)*

*„Ich habe mit den Kollegen von [dem Produktionsunternehmen], die die Einzigen sind, die [Mobile TV] einigermaßen konsequent betreiben, ein paar mal darüber gesprochen. Die sind sehr weit vorn.“ (TV<sub>5</sub><sup>öff</sup>)*

Für die in die Befragung einbezogenen Produktionsunternehmen stellte Mobile TV eine strategisch wichtige Komponente dar, jedoch nicht in dem Sinne eines separaten und bezogen auf zu erwartende Umsätze bedeutenden Marktsegmentes, sondern als zukünftiger integraler Bestandteil eines Cross-Plattform-Konzeptes ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Ein solches Konzept umfasst eine von vornherein darauf ausgerichtete Konzeption und Produktion der Inhalte sowie deren Verbreitung über vielfältige Wege zusätzlich zum klassischen Fernsehen, etwa die Übertragung über das Internet und die Einbeziehung der mobilen Komponente.

*„Wir sind überzeugt davon, dass wir in Zukunft nicht nur TV-Konzepte abliefern beim Sender, sondern Cross-Plattform-Konzepte mit einer festen Online- und Mobile-Komponente - alles schon im Drehbuch und im Produktionsprozess berücksichtigt. Das ist für uns ganz wichtig, daran glauben wir. ... Der Mobile TV-Markt, wird aber kein Markt sein, der eine signifikante Größe beim Umsatzvolumen in Zukunft spielen wird.“ (Prod<sub>2</sub>)*

*„Wir versuchen, die unterschiedlichen Medien miteinander zu koordinieren und unter einen Hut zu bringen und zu gucken, dass man durch einen Cross-Media-Ansatz im Endeffekt die maximale Reichweite erzielt. ... Wir nehmen uns einen Geschichtskern und bauen dann da die Anpassungen für die verschiedenen Kanäle herum.“ (Prod<sub>1</sub>)*

Die strategische Bedeutung von Mobile TV resultierte aus den schwierigen, durch eine Marktkonsolidierung geprägten Bedingungen des traditionellen Fernsehproduktionsgeschäftes. Mobile TV wurde als ein Mittel zur wettbewerblichen Differenzierung und Verbreiterung der Erlösbasis durch die Einbeziehung zu-

sätzlicher Plattformen betrachtet. Darüber hinaus könnte mobiles Fernsehen potenziell zu einer Rückgewinnung der von rückläufiger TV-Nutzung gekennzeichneten jüngeren Altersgruppe beitragen.

Der Attraktivitätsgewinn für die Unternehmen in der Außendarstellung gegenüber Auftraggebern und Investoren durch die frühe Auseinandersetzung mit dem Thema wurde als überaus relevant erachtet. Die Stärke dieser positiven Wirkung stellte hierbei für die Befragten eine Überraschung dar. Sie wirkt förderlich für die weiteren Aktivitäten im Bereich Mobile TV ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„[Mobile TV] hat insofern eine große Bedeutung schon heute, weil dieses Thema Mobile insgesamt natürlich einen unglaublichen Hype hervorruft. Also ich würde mal aus der persönlichen Erfahrung heraus sagen, dieses Thema hat mehr einen Sales-Aspekt, als es dann am Ende des Tages einen Einfluss auf ihre Bottom Line [den Endgewinn] hat.“ (Prod<sub>1</sub>)*

*„Wir haben ein extrem positives Presseecho und unser Image ist extrem aufgewertet durch unsere [Mobile TV-]Aktivitäten. Das ist schon ein positiver Nebeneffekt.“ (Prod<sub>2</sub>)*

Die Auseinandersetzung mit Mobile TV stellte Produktionsunternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Insbesondere das Thema der Rechte für die Programminhalte erhielt eine wesentlich stärkere Bedeutung in der Interaktion zwischen Produktionsunternehmen und Fernsehsendern oder ggf. Mobilfunknetzbetreibern ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Hierbei ging es um die Höhe der monetären Bewertung von Rechten für die Verbreitung über mobile Übertragungswege (sogenannte Nebenrechte), um die Aufteilung von Erlösen und um die Bestimmung der Verwertungsformen, die durch bestimmte historische oder zukünftig zu vergebende Rechte abgedeckt sind. Das große Gewicht der Auseinandersetzung um die Nebenrechte, die mit der Rechtefrage verbundene erhebliche Komplexität und die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten waren von den Interaktionspartnern in diesem Ausmaß nicht erwartet worden ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Obwohl dieser Nebenrechtsbereich so ein kleiner Teil des späteren Gesamtvolumens der Erlöse ist, sowohl für Sender als auch für uns, nimmt er momentan einen Großteil der Verhandlungen in Anspruch.“ (Prod<sub>2</sub>)*

Erschwert wurden die Interaktionen durch die Notwendigkeit, neue technologische Konzepte verstehen lernen zu müssen. Zur Unterstützung des unterneh-

mensinternen Verständnisaufbaus erfolgten bei einem der befragten Produktionsunternehmen gezielte, Mobile TV-bezogene Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter. In der direkten Interaktion mit Mobilfunknetzbetreibern ergab sich aus der Perspektive der Produktionsunternehmen zusätzlich die Herausforderung, Verständnis für gänzlich unterschiedliche Geschäftsmodelle, fremdes Vokabular und unterschiedliche Denkweisen der Akteure des Mobilfunkmarktes aufzubauen. Gleichzeitig mussten die Gesprächspartner jedoch auch dabei unterstützt werden, die Spielregeln der TV-Produktionsbranche zu verstehen ( $\Delta I, \Delta A \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Das war ein extrem schwieriger Prozess, eine Sprache mit den Mobilfunk-Leuten zu sprechen. ... Es ist grundsätzlich schwierig, wenn auf der einen Seite reine Techniker und Netzbetreiber sitzen und auf der anderen Seite reine Content-Leute. ... Man muss in Vorleistung gehen, indem man die Konzepte visualisiert und die Vorstellungskraft für die Inhalte unterstützt.“ (Prod<sub>2</sub>)*

Mit unabhängigen Plattformbetreibern fand ebenfalls ein reger Austausch statt. Ebenso wie in der Interaktion mit den Mobilfunknetzbetreibern stand hierbei im Vordergrund, dass Mobile TV für entsprechend große Produktionsunternehmen eine Chance darstellt, nicht nur einzelne Programmelemente, sondern ganze Programme zu vermarkten und somit die traditionellen Fernsehsender zu umgehen bzw. selbst die Wertschöpfungsstufe eines Fernsehsenders zu besetzen ( $\Delta A, \Delta I \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ). Die Fernsehsender, die im traditionellen TV-Markt die dominierende Stellung einnehmen, äußerten sich hinsichtlich derartiger Bestrebungen der Produktionsunternehmen jedoch gelassen. Sie stellten deren Ausstattung mit den erforderlichen Kompetenzen und eine entsprechend erforderliche Machtposition zur Durchsetzung eines solchen Vorhabens in Frage ( $\Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Dass die Produzenten reflexartig immer ein bisschen davon träumen, selber auch Inhalteanbieter insgesamt zu sein, weil sie damit einen Teil der Wertschöpfungskette überspringen und selber stärker partizipieren können, ist verständlich, hat aber noch nie funktioniert. Man muss halt einfach einsehen, dass Unternehmen nur eine bestimmte Bandbreite an Kernkompetenzen haben. Ich kenne kaum einen Fall, in dem das gut gegangen ist.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

### **Rundfunknetzbetreiber**

Für den in die Untersuchung einbezogenen Rundfunknetzbetreiber stellte Mobile TV ein strategisch sehr wichtiges Thema dar. Die Bedeutung lag in der Auswei-

tung des klassischen Geschäftsfeldes - des Aufbaus und Betriebs von Rundfunknetzen - durch „*einfach ein weiteres Sendernetz*“. (RNetz) Diese Bedeutung erkannte man frühzeitig ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Bereits im Zuge der Umstellung analoger Fernsehübertragung auf digitale Verbreitung mittels DVB-T im Jahre 2003 wurden Versuche zur IP-basierten Übertragung von Programmen und anderen Diensten durchgeführt. Zusätzlich engagierte sich der Rundfunknetzbetreiber aktiv bei der Entwicklung des DVB-H-Standards ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

Die traditionellen Kunden von Rundfunknetzbetreibern stellen Fernsehsender dar. In Verbindung mit Mobile TV gewann man jedoch frühzeitig die Erkenntnis, dass in diesem neuen Bereich andere Akteure als zukünftige Kunden eine Rolle spielen werden. Da Mobiltelefone als die wesentlichen mobilen Endgeräte für die Nutzung entsprechender Angebote betrachtet wurden, ging man davon aus, dass Mobilfunknetzbetreiber die zukünftigen Geschäftspartner repräsentieren und trat in der Folge aktiv an sie heran ( $\Delta I, \Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Wir haben sehr früh gesehen, dass die klassischen Programmanbieter nicht unsere Kunden sein werden, sondern dass das Business eigentlich nur die großen Mobilfunknetzbetreiber stemmen können. Deswegen haben wir uns auch immer gezielt an die gewandt.“ (RNetz)*

Zu diesem frühen Zeitpunkt in der Entwicklung standen die Mobilfunknetzbetreiber der Idee, Inhalte mittels Rundfunktechnologie auf Mobiltelefone zu übertragen, teilweise noch ablehnend gegenüber, weil eine Gefährdung der Bedeutung der eigenen UMTS-Netze befürchtet wurde. Im Zuge der weiteren Entwicklung wurde diese ablehnende Haltung, wie bekannt, aufgegeben ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

Dies brachte in der Phase, in der bestimmte Fernsehsender ein eigenes Engagement im Bereich des DVB-H-Plattformbetriebs erwogen, Veränderungen im traditionell gewachsenen Verhältnis zwischen dem Rundfunknetzbetreiber und Fernsehsendern mit sich.

*„Es gibt historisch sehr enge und dadurch auch sehr gute und eingeschwungene Geschäftsverbindungen zum Rundfunknetzbetreiber. Das war also ein Partner. Die sahen sich jetzt durch ihre eigenen potenziellen Auftraggeber, das Mobilfunk-Konsortium, in so eine Art Feindesstellung gegen uns gebracht. Es war kurios, für die auch, das merkte man.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Die im Zuge der Entwicklung auf den Plan getretenen unabhängigen Plattformbetreiber wurden seitens des Rundfunknetzbetreibers ebenso als potenzielle Kunden betrachtet und in die Interaktionen einbezogen ( $\Delta I, \Delta A \leftrightarrow K_{\text{Wertsch}}$ ).

*„Wir freuen uns aber über die [unabhängigen Plattformbetreiber]. Wenn die ein Angebot von uns möchten, dann kriegen sie es. Man muss natürlich sehen, wie man Investitionen sichert. Es ist sicherlich ein anderer Prozess bei diesen jungen Firmen, damit man da nicht auf seiner Investition sitzen bleibt. ... Aber ansonsten sind die mir genauso willkommen wie einer, der viel Geld in der Tasche hat.“ (RNetz)*

Der Rundfunknetzbetreiber betrachtete sich selbst zwar grundsätzlich als Dienstleister für den zukünftigen rundfunk- bzw. medienrechtlichen Zuweisungsnehmer, positionierte sich jedoch gleichzeitig als Förderer der Gesamtentwicklung, nicht zuletzt, um sich für die telekommunikationsrechtliche Frequenzuteilung durch die Bundesnetzagentur zu empfehlen. In diesem Rahmen engagierte man sich in Interaktionen mit einer Vielzahl unterschiedlicher relevanter Akteure.

Der im Verlauf des Entwicklungsprozesses deutlich zu Tage getretene Unterschied in den grundlegenden Zielen der verschiedenen Beteiligten wurde als der bedeutendste Hinderungsgrund für die Marktentwicklung benannt, die unerwartet zögerlich voranschreitet ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). Aus der Perspektive des Rundfunknetzbetreibers, der mit Mobile TV im Wesentlichen ein ökonomisches Potenzial verbindet, wurde insbesondere die entwicklungshemmende Position öffentlich-rechtlicher Fernsehsender genannt, die primär auf die Sicherung der Frequenzen für die Nutzung durch Akteure des Rundfunkbereichs abzielen würde.

Zusätzlich zu den explizit erörterten Beziehungen zwischen den als Hauptakteuren bezeichneten Beteiligten (Mobilfunknetzbetreiber, Fernsehsender und unabhängige Plattformbetreiber) und den weiteren angebotsseitigen Akteuren spielen Interaktionsverhältnisse dieser weiteren Akteure untereinander eine Rolle. Diese werden hier aus Gründen der Übersichtlichkeit und aus Platzgründen jedoch nicht vertieft behandelt. Exemplarisch soll abschließend die Interaktion zwischen dem Rundfunknetzbetreiber und verschiedenen Mobiltelefonherstellern erwähnt werden. Zwischen diesen Akteuren fand ein Austausch im Rahmen umfangreicher Tests statt, in denen das Zusammenwirken der Netzinfrastrukturen mit einer Reihe mobiler Endgeräte in unterschiedlichen technischen Entwicklungsstadien untersucht wurde ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{techn}}$ ).

### 3.2.2.2.2. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches

Im Interesse einer klaren Darstellung sollen im Folgenden die Interaktionen der verschiedenen Hauptakteure mit den politisch-regulatorischen Akteuren wiederum separat betrachtet werden.

#### Interaktion der Mobilfunknetzbetreiber mit politisch-regulatorischen Akteuren

Für die Mobilfunknetzbetreiber stellte die Interaktion mit Akteuren aus dem Bereich der Rundfunk- bzw. Medienregulierung im Zuge des Mobile TV-Entwicklungsprozesses Neuland dar ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Für uns [Mobilfunknetzbetreiber] war es etwas komplett Neues, dass wir uns mit den Landesmedienanstalten beschäftigen mussten.“ (Tel<sub>3</sub>)*

*„Ich habe es mit einem ganz anderen regulatorischen Umfeld zu tun.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Dabei bestand nicht von vornherein Klarheit darüber, dass die Regelungen des rundfunkrechtlichen Bereiches für das DVB-H-basierte Mobile TV-Angebot und das diesbezügliche Handeln der Akteure zum Tragen kommen werden. Dahinter stand die Frage, ob ein derartiges Angebot grundsätzlich als Rundfunk einzuordnen und damit den besonderen traditionellen Anforderungen und Regulierungsmechanismen zu unterwerfen ist. Nicht zuletzt durch die Hinweise darauf, dass die zukünftig zu nutzenden Frequenzen dem traditionellen Fernsehbereich entstammen, da diese erst durch den Umstieg von analoger auf digitale terrestrische Ausstrahlung von Fernsehprogrammen verfügbar werden, und dass der privatwirtschaftliche Bereich betroffen ist, setzten die Landesmedienanstalten eine Plattformausschreibung nach Rundfunk- bzw. Medienrecht unter ihrer Maßgabe durch ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wir [Landesmedienanstalten] haben gesagt: Halt! Der Mobilfunk hat ja gar keine Frequenzen [für Mobile TV]. Die Frequenzen haben wir, der Rundfunk. Und wenn wir die Frequenzen in diesen Topf legen, dann schreiben auch wir dieses neue Geschäftsfeld nach Rundfunkspielregeln aus. ... Nicht der Rundfunk geht zum Mobilfunk, sondern der Mobilfunk geht zum Rundfunk.“ (Reg<sub>1</sub>)*

*„Die Frage, ob es Rundfunk ist, die ist irgendwann geklärt worden: Ja-wohl, es wird als Rundfunk deklariert, deshalb wird es ein Versorgungsbedarf der Länder.“ (Reg<sub>2</sub>)*

*„Die Landesmedienanstalten haben versucht, den ganzen Genehmigungsprozess unter ihre Fittiche zu bekommen, und zwar immer mit dem Argument, es geht um Broadcast ... für den privaten Bereich. ... Insofern war es ein legitimer Anspruch, diesen Prozess an sich zu ziehen.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

Damit gelang es Akteuren des Rundfunks, grundlegende traditionelle Spielregeln des Rundfunkbereiches als handlungsleitende Normen für alle an der Realisierung von Mobile TV beteiligten Akteure zu etablieren.

Es ist festzustellen, dass eine solche Positionierung nicht der von der Europäischen Kommission geforderten *light touch regulation* für Mobile TV entspricht und zumindest nicht zu einer Verringerung des Einflusses der Rundfunk- bzw. Medienregulierer führt.

Bevor sich alle Landesmedienanstalten in Deutschland im Sommer 2005 auf ein gemeinsames Vorgehen bei der Ausschreibung von Erprobungsprojekten für rundfunkbasiertes Mobile TV verständigt hatten, standen die Vertreter der Mobilfunknetzbetreiber lediglich mit einer geringen Anzahl von ihnen zu dem Thema im Austausch. Hierbei handelte es sich um Landesmedienanstalten, die dem Thema Mobile TV - auch im Zusammenhang mit der Ansiedlung von Versuchsprojekten im eigenen regionalen Verantwortungsbereich - frühzeitig besonderes Interesse entgegengebracht hatten. Erst im Anschluss an den Beschluss des gemeinsamen Vorgehens bei der Lizenzzuweisung fanden Interaktionen zwischen allen einzelnen Landesmedienanstalten und Mobilfunknetzbetreibern statt.

*„Wir haben Lobbyarbeit gemacht, haben mit sämtlichen ... Landesmedienanstalten gesprochen.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Die Vertreter der Landesmedienanstalten spielten als Verantwortliche für die Zuweisung der rundfunk- bzw. medienrechtlichen Lizenz für den angestrebten Plattformbetrieb eine besondere Rolle für die Mobilfunknetzbetreiber. Traditionell waren Letztere den Umgang mit einem zentralen Regulierer (Bundesnetzagentur) gewohnt, der die Frequenzen im Rahmen von Versteigerungen an den Meistbietenden vergibt. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Landesmedienanstalten als Organen der Bundesländer in einem föderalen System, die

Zuweisungen nicht auf Basis monetärer Gesichtspunkte, sondern anhand eines Kataloges an Vielfalt sichernden Kriterien erteilen, stellte aus Sicht der Mobilfunknetzbetreiber etwas Neues dar ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

Umgekehrt repräsentierten auch die Mobilfunk-bezogenen Aspekte eines zukünftigen Mobile TV-Angebotes Neuland für die Landesmedienanstalten. Die Mobilfunknetzbetreiber mussten in den Interaktionen zunächst Basiswissen über ihren traditionellen Markt vermitteln. Gleichzeitig transportierten sie auf diesem Wege ihre Perspektiven, Vorstellungen und Forderungen in Bezug auf ein Mobile TV-Angebot mit dem Konsortium der Mobilfunknetzbetreiber in der wichtigen Rolle des Plattformbetreibers ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ). Sie unterstrichen ihre Position dabei etwa mit Hinweisen auf die bereits gesammelten Erfahrungen aus den Versuchsprojekten, ihre einzigartige Rolle als Vermarkter an die Endkunden oder ihren maßgeblichen Einfluss auf die Bereitstellung der erforderlichen mobilen Endgeräte ( $\Delta M_{\text{pa}}, \Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Für die Landesmedienanstalten ist das erst einmal neu, die haben mit dem Mobilfunk noch nichts zu tun gehabt.“ (Tel<sub>2</sub>)*

*„Das war eigentlich kostenlose Beratung [für die Landesmedienanstalten]. ... Was die gelernt haben, ist, zu verstehen, was ein Business Case ist, dass sich Dinge auch rechnen müssen, dass die nicht einfach sagen können, ich hätte gern eine Programmebelegung die so und so aussieht. ...*

*Die haben am Anfang immer das Mindset gehabt, die Telcos haben Geld. Die entwickeln uns den Markt und wir nutzen die und sagen denen, wie es zu laufen hat. Die sind dann durch einen Prozess durchgegangen, in dem wir sehr deutlich gemacht haben, dass ... wir dann sagen: Wir machen nicht mit. ...*

*Wir haben ihnen klar gemacht, dass dieses Thema ohne Beteiligung von unserer Seite nicht fliegen wird, dass sie einfach nicht an unseren Vermarktungskanälen vorbei kommen, dass sie auch nicht daran vorbei kommen, dass wir das Thema in Richtung der Endgerätehersteller pushen.“ (Tel<sub>3</sub>)*

Die Landesmedienanstalten betrachteten sich in ihrer Funktion als Aufsicht führende Organe über den privaten Rundfunk als Vertreter bzw. als integralen Bestandteil des Rundfunkbereiches („Wir von der Rundfunkseite“ Reg<sub>1</sub>). Aus ihrer

Perspektive wurden die anfänglichen, mit Nachdruck vorgetragenen Positionen und Forderungen der Mobilfunknetzbetreiber teilweise als naiv wahrgenommen.

*„Die Mobilfunker haben ganz am Anfang sogar mal gesagt: ‚Wir nehmen die Programme vom Satelliten, sind dort ja verfügbar, und schalten sie einfach eins zu eins über unser Netz durch, verschlüsseln das ein bisschen und verkaufen es dann.‘ ... Diese Denke ist aber sehr schnell gewichen. Das war ein sehr schneller und harter Lernprozess bei den Mobilfunkern. Es kam dann zu Kooperationsversuchen. Aber auch da war immer wieder die Aussage: ‚Das ist doch unser Endkunde, und was unser Endkunde bekommt, bestimmen wir.‘“ (Reg<sub>1</sub>)*

Trotz gegensätzlich lautender Forderungen von Vertretern des Rundfunkbereiches, beispielsweise Fernsehsendern, erreichten die Mobilfunknetzbetreiber, dass in dem durch die Landesmedienanstalten durchgeführten Ausschreibungsverfahren eine Zuweisung an sie, trotz ihrer Eigenschaft als Nicht-Rundfunkveranstalter, möglich gewesen wäre ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

Im Prozess der allgemeinen Fortentwicklung der rundfunk- und medienrechtlichen Gesetzgebung spielen die Staats- bzw. Senatskanzleien der Bundesländer eine wichtige Rolle. So sind sie maßgeblich in den Prozess der Entwicklung von Gesetzestexten, wie beispielsweise der Rundfunkänderungsstaatsverträge, involviert. Die Staats- bzw. Senatskanzleien wurden daher gezielt in die Interaktionen seitens der Mobilfunknetzbetreiber einbezogen ( $\Delta A \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Wir ...haben mit sämtlichen Staatskanzleien ... gesprochen.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Gespräche auf breiter Basis wurden seitens der Mobilfunknetzbetreiber jedoch wiederum nicht gleich in der Frühphase des Entwicklungsprozesses gesucht, sondern erst nachdem das Bewusstsein gereift war, dass der Erhalt der Zuweisung des Plattformbetriebs trotz der eigenen nachdrücklichen Positionierung keinesfalls gesichert war ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ). Bis zu dem Zeitpunkt des Erkennens waren Warnungen von Seiten politischer Akteure vor der Komplexität und dem Beharrungsvermögen rundfunkrechtlicher Regulierung sowie vor der Langwierigkeit zu erwartender politischer Prozesse keiner wesentlichen Beachtung gewürdigt worden.

*„In der Phase [des Pilotversuchs in Berlin], in der es eigentlich nur um Forschung und Weiterentwicklung ging, gab es noch keinen Kontakt mit*

*den Ländern oder mit Stellen, die irgendwie mit Rundfunkrecht zu tun hatten. ...*

*Die [Mobilfunknetzbetreiber] gingen damals davon aus, sie können das einfach so machen, so wie es in ihrem Bereich quasi normal war. Sie haben gesagt: ‚Wir kriegen die Frequenzen ... in einer Versteigerung und dann senden wir. Über den Rest machen wir uns keine Gedanken.‘*

*Dann kamen von mir so die ersten Anmerkungen in Bezug auf das Rundfunkrecht, aber man hat mir überhaupt nicht zugehört. Das interessierte niemanden, weil denen diese Welt des Rundfunks völlig fremd war. ... Wenn ich also so etwas angesprochen habe, ich bin auf totales Unverständnis gestoßen oder auf Aussagen wie: ‚Das machen wir schon, da müssen sie sich nicht drüber aufregen.‘ Also ich merkte, dass denen die Wertigkeit des Rundfunkrechts überhaupt nicht bekannt war. ... Der Prozess, sich an uns zu wenden, hat lange gedauert. Einige haben das erst vor ein paar Monaten verstanden.“ (Pol<sub>1</sub>)*

Zum Zeitpunkt der Interviews liefen intensive Bemühungen, im Zuge der Vorbereitung des Zehnten Rundfunkänderungsstaatsvertrages eine bis dahin im deutschen Rundfunkrecht nicht existierende Definition des Plattformbegriffes und eine rechtliche Basis für bundesweite Zulassungs- und Zuweisungsentscheidungen zu entwickeln. Derartige Veränderungen der rechtlichen Grundlagen betreffen über die traditionellen Akteure des Rundfunkbereiches hinaus wesentlich auch weitere Akteure, wie die Mobilfunknetzbetreiber oder unabhängige Plattformbetreiber, die sich in diesem Bereich engagieren wollen. Diese Bedeutung wurde von den Mobilfunknetzbetreibern schließlich erkannt und in eine verstärkte Mitwirkung umgesetzt ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Mobilfuncker waren bei uns nie aufgetreten. ... Wir basteln jetzt an einer Definition: Was ist eine Plattform? Soll die Frequenzen zugewiesen bekommen können? Und jetzt sind auf einmal die Mobilfunkunternehmen mit von der Partie, weil die ja inzwischen merken, vorsensibilisiert: ‚Moment mal! Das ist ja etwas, was uns auch betrifft.‘ Wir haben die dann auch eingeladen zu der Anhörung, die im Juli in Berlin stattgefunden hat, und da sind die auch relativ zahlreich und prominent erschienen.“ (Pol<sub>2</sub>)*

Die Interaktion mit den Mobilfunknetzbetreibern stellte auch für die auf den Rundfunk- und Medienbereich fokussierten politischen Akteure eine erhebliche

Herausforderung dar. Diese resultierte aus der Unkenntnis der Marktgegebenheiten des Mobilfunkmarktes, mit denen sich zunächst auseinandergesetzt werden musste ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wir mussten erst deren Marktmodelle verstehen lernen, die waren für uns fremd.“ (Pol<sub>1</sub>)*

Die Mobilfunknetzbetreiber bezogen jedoch nicht allein die direkt verantwortlichen politischen und regulatorischen Entscheidungsträger in Deutschland in die Lobbyarbeit ein. Vielmehr versuchten sie, durch eine breitere Ansprache von Akteuren aus dem Bereich der Rahmenbedingungen eine die eigenen Interessen fördernde Einstellung zu erzeugen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ). Das Lobbying wurde dabei als aufwändige, eher langfristig wirkende, jedoch effektive Maßnahme eingeschätzt.

*„Neben den sehr vielen persönlichen Gesprächen gab es eben auch so etwas wie diese Demoveranstaltung bei der Fußballweltmeisterschaft, wo wir alle Entscheidungsträger - auch die nicht direkten Entscheidungsträger, die einem auf den ersten Blick einfallen, sondern einfach so die politische Szene in Berlin - einfach zu uns geholt ... und dadurch ein Moment erzeugt haben.“*

*Es ist sicher ein Prozess, der komplex ist, weil er auf den ersten Blick wenig effizient erscheint. Normalerweise will ich irgendwie ein Ziel erreichen. Dann schaue ich, wer der Entscheidungsträger ist, den lade ich mir ein. ... Hier mussten wir auch im weiteren Umfeld sprechen, auch mit Fraktionsführern, auch mit den Parteien, um Verständnis aufzubauen und eine gewisse Faszination zu erreichen.“ (Tel<sub>1</sub>)*

*„Es [ist] ein extrem lang andauernder Prozess, bis es bei den ganzen Leuten, die man in die Lobbyingmaßnahmen einbezieht, mal sackt. Um es ihnen immer wieder zu zeigen, hatten wir viele Politiker auf der CeBIT. Die bespielt man dann öfter. ... Es hat schon geholfen.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Die Interaktionen blieben nicht allein auf Akteure in Deutschland beschränkt, sondern richteten sich ebenso an die europäische Ebene, beispielsweise an die Europäische Kommission. Dabei stand die Einflussnahme auf die Erarbeitung von Richtlinien im Mittelpunkt, die die zukünftige Verwendung bislang durch den Rundfunk genutzter Frequenzen auch durch Nicht-Rundfunkdienste und eine Neuregelung nationaler Rundfunkregulierung beinhalten ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ). Da europäische Vorgaben für nationalstaatliche Entwicklungen erhebliche richtungs-

weisende Relevanz besitzen bzw. geeignet sind, die grundlegende Autoritätsbasis nationaler politisch-regulatorischer Akteure zu verändern, kann dies als Beispiel für die Einflussnahme im Zusammenhang mit dem oben vorgestellten *primary rulemaking* gedeutet werden.

*„[Die Mobilfunknetzbetreiber] versuchen gerade, die Regulierungsseite zu umgehen, ob bezogen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, Länderparlamente oder die Landesmedienanstalten. Sie versuchen über die EU ihren [Bedarf] im Frequenzspektrum zu sichern.“ (Reg<sub>1</sub>)*

*„Die Lobbygruppe der Mobilfunke ist dann auch über die EU-Schiene gekommen, um Frequenzen in irgendeiner Form aus dem Rundfunkfrequenzband herauszulösen. ... Inzwischen haben wir mit der EU die meisten Schwierigkeiten, weil [die zuständige EU-Kommissarin] wirklich massiv bemüht ist, den Rundfunk im Bezug auf die Frequenznutzung in Teilbereichen in Frage zu stellen.“ (Pol<sub>1</sub>)*

### **Interaktion der Fernsehsender mit politisch-regulatorischen Akteuren**

Für die Fernsehsender stellte die Interaktion mit politisch-regulatorischen Akteuren aus dem Bereich des Rundfunks im Gegensatz zu den Mobilfunknetzbetreibern keine grundsätzliche Neuerung dar. Eine intensive spezifisch Mobile TV-bezogene Interaktion setzte jedoch erst ein, nachdem die Mobilfunknetzbetreiber bei den Landesmedienanstalten und bei Akteuren aus dem politischen Bereich, etwa aus Staats- und Senatskanzleien, bereits deutliche Akzente gesetzt hatten. Selbst konkreten Aufforderungen seitens der Landesmedienanstalten, sich zu den Positionen der Mobilfunknetzbetreiber zu äußern und eigene Vorschläge einzubringen, wurde anfangs teils eher zögerlich entsprochen. Wie die Fernsehsender später erkennen mussten, stärkten sie damit unbeabsichtigt die Position der Mobilfunknetzbetreiber ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Wir haben uns durch unser Desinteresse [am Anfang] auch so ein bisschen die Wut der Landesmedienanstalten zugezogen. ... Da kamen die Mobilfunknetzbetreiber und schlugen ihnen ein Modell vor, das sie sich irgendwann zu Eigen gemacht haben, weil es das Einzige war, was da war. Von uns [Fernsehsendern] gab es nämlich kein Modell. Selbst wenn die fragten: ‚Sagt doch mal was dazu, könntest du dir dies und das vorstellen? Was könntest du dir denn nicht vorstellen?‘ kam von uns gar nichts. ... Wir haben das Thema am Anfang nicht Ernst genommen. ... Wir waren zu defensiv.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

*„Wir haben plötzlich einen Schwall von Missstimmungen aus den Staatskanzleien über uns hereinbrechen sehen. ... Wir haben gesehen, dass unsere Strategie, nicht auch gleich mit den Staatskanzleien zu reden, falsch war. Wir hätten, nachdem sich [die Aktivität der Mobilfunknetzbetreiber] einigermaßen abgezeichnet hat, gleich in die Staatskanzleien rennen müssen. Jetzt stellen wir fest, die Anderen waren schon da. Polen sie das mal wieder um.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

Die Wirksamkeit und Vehemenz der Beeinflussung politisch-regulatorischer Akteure durch die Mobilfunknetzbetreiber sowohl in Deutschland als auch auf europäischer Ebene wurde von Seiten der Fernsehsender ausdrücklich anerkannt und stellte weitgehend eine neue Erfahrung bzw. Überraschung für die Befragten dar ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Bei Mobile TV haben die Lobbyisten [der Mobilfunknetzbetreiber] gute Arbeit geleistet. ... Wir haben gesehen, dass die ein unglaublich starkes Lobbying haben, sowohl in Brüssel als auch in Deutschland. ... Die haben da im Grunde immer ... vorgebracht, das ganze Ding ist eine Innovationsangelegenheit ersten Ranges, die viele Arbeitsplätze schafft.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

*„Also das, was wir in Brüssel erleben, was Telekommunikationsunternehmen an PS auf die Straße bringen, um Dinge durchzudrücken, das ist für uns etwas, was wir gar nicht kennen. ... Wir [als Fernsehunternehmen] sind gemessen an einem Unternehmen wie der Deutschen Telekom in Brüssel gar nichts, wir finden gar nicht statt.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

Nachdem die Landesmedienanstalten ihre grundsätzliche Hoheit über die Zuweisungsentscheidung durchgesetzt hatten, organisierten sie den oben dargestellten Vergabeprozess auf Basis landesrechtsspezifischer Versuchs- bzw. Erprobungsklauseln, um eine bundesweit einheitliche Lösung im Rahmen eines zeitlich befristeten Erprobungsprojektes zu ermöglichen ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). In diesem Zuge wurden keine präzisen Vorgaben in Bezug auf den Ausschreibungsgegenstand formuliert. Vielmehr bestand das erklärte Ziel der Ausschreibung darin, unter Berücksichtigung einer Reihe spezifischer Anforderungen, wie beispielsweise des Kriteriums der Vielfaltsicherung, „ein tragfähiges Gesamtangebot zu finden“.<sup>798</sup>

---

<sup>798</sup> LFK (2007), S. 4.

Diese Vorgehensweise zielte seitens der Landesmedienanstalten auf eine größtmögliche Ergebnisoffenheit ab und stellte gleichzeitig die Hoffnung dar, ein Konsensmodell unter Einbeziehung der wesentlichen Akteure der unterschiedlichen Märkte zu finden. Dieses Ziel wurde auch in den Bemühungen der Landesmedienanstalten deutlich, nach dem Ende der Ausschreibungsfristen in einer Vielzahl von Gesprächen mit den Bewerbern eine bestmögliche Einigung herzustellen, auch um die Wahrscheinlichkeit von Klagen unterlegener Bewerber im Anschluss an die Vergabeentscheidung zu verringern. Besonders in dieser Phase übernahmen die Akteure der Landesmedienanstalten eine moderierende Rolle.

Die unpräzise Form der Vergabegestaltung wurde in Verbindung mit dem Eindruck vom Agieren der Landesmedienanstalten während des Ausschreibungsprozesses jedoch insbesondere von den Befragten der Fernsehsender häufig als Ziel- und Hilflosigkeit gedeutet, bzw. als Unfähigkeit, die Komplexität der selbstgestellten Aufgabe zu beherrschen.

*„Keiner wusste bei der Ausschreibung, wofür er sich jetzt eigentlich genau bewirbt. ... Man merkt, dass sich alle auf alles bewerben und dann weiter gucken. ... Die Landesmedienanstalten haben gesagt: ‚Ihr müsst mir als Telekommunikations- und Fernsehbranche euer Einigungsmodell präsentieren und wir winken es durch.‘ Die wünschen sich so sehr eine branchenübergreifende Einigung.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

*„Die Landesmedienanstalten sind von anfänglicher Euphorie in eine Phase der Verunsicherung geraten. Für die war es überhaupt kein Problem, ... einfach mal die Kapazität zuweisen zu wollen. Vorbei an sämtlichen Regelbetriebsregularien sind sie forsch losmarschiert. Und jetzt stellen sie fest, dass die unterschiedlichen Grundsatzpositionen der Beteiligten teilweise nicht miteinander vereinbar sind, und sie fragen sich, wie sie das im Pilotprojekt zusammenbringen sollen und ob das [überhaupt] geht. Mal schauen, für mich ist das offen.“ (TV<sub>8</sub><sup>öff</sup>)*

*„Die sind alle ziemlich hilflos. ... Die merken jetzt, ... da haben sie sich einen Schuh angezogen, der ihnen ein Stück zu groß ist.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

*„Es ist ein Chaos ohne Ende. Die Regulierungsbehörden, ob Landesmedienanstalten oder Bundesnetzagentur, sind völlig überfordert damit, diese gemeinsame Geschichte hinzukriegen. Sie raufen sich jetzt zusammen, werden es wohl auch schaffen, aber da war ein Jahr Chaos vorneweg.“ (TV<sub>5</sub><sup>öff</sup>)*

Die Schwierigkeiten für die Landesmedienanstalten, ein Konsensmodell für das DVB-H-Erprobungsprojekt zu finden, resultierten jedoch nicht zuletzt auch aus der unnachgiebigen Haltung, die insbesondere öffentlich-rechtliche Fernsehsender einnahmen. Mit ihrer Forderung nach der Aufnahme einer Mindestanzahl ihrer Programme in das zukünftige Mobile TV-Angebot im Rahmen des Grundversorgungsauftrages und dem gleichzeitigen Bestehen auf einer unentgeltlichen Empfangbarkeit erschwerten sie aus der Perspektive kommerzieller Anbieter die Refinanzierung über Endnutzergebühren. Unter dem nachdrücklichen Hinweis auf ihre Grundsatzposition, ihnen stehe ohnehin ein Mindestkontingent an Programmplätzen zu, beteiligten sich die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender beispielsweise von vornherein nicht an der Ausschreibung ( $\Delta N, \Delta M_{pa} \leftrightarrow K_{Rahmen}$ ).<sup>799</sup>

*„Wir haben versucht, der Medienpolitik klarzumachen: Wenn ich gezwungen werde, mich dem Regime eines Mobilfunkunternehmens zu unterwerfen, dann muss zumindest sichergestellt sein, dass meine Signale empfangbar sind. Es muss immer der Free-to-Air-Empfang möglich sein.“ (TV<sub>6</sub><sup>öff</sup>)*

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Fernsehsender auf Basis ihrer Interaktion mit politisch-regulatorischen Akteuren ihre Positionen gegenüber den Mobilfunknetzbetreibern und unabhängigen Plattformbetreibern im Laufe des Entwicklungsprozesses stärken konnten. Dies erreichten sie auch durch eine gezielte Einflussnahme der Einordnung zukünftiger Mobile TV-Angebote in der Wahrnehmung der entsprechenden Akteure. Trotz anfänglicher defensiver Haltung der Fernsehsender und der aus ihrer Sicht bestehenden Gefahr der Verortung zukünftiger Mobile TV-Angebote außerhalb des Rundfunks erreichten sie schließlich eine politisch-regulatorische Betrachtung unter vorherrschend rundfunkorientierten Gesichtspunkten ( $\Delta I \leftrightarrow K_{Rahmen}$ ).

*„In der Politik galt es erst einmal zu vermitteln was mobiles Fernsehen überhaupt ist. ... Schon alleine diese Bezeichnung Handy TV, die oft benutzt wird, legt ja nahe, dass es um einen Zusatzdienst zu einem Handyvertrag geht. ... In der Politik gibt es natürlich großes technisches Unverständnis, weil das so komplexe Sachen sind. Da mussten wir erst einmal deutlich machen, dass das ein Rundfunkangebot ist. Das heißt, dass das Angebot mit Handys verbunden wird, ist eher Zufall. Man*

---

<sup>799</sup> Vgl. ALM/DLM (2007a), o.S.

*könnte sich genauso einen kleinen Fernseher ohne jegliche Mobilfunkempfangsmöglichkeit vorstellen, dann wäre es vielleicht deutlicher, dass es um Fernsehen geht. Wir versuchen das immer auf einfache Bilder zu bringen. ... Wenn man weiß, es ist Rundfunk, dann macht's bei Politikern immer schon klick.“ (TV<sub>7</sub><sup>öff</sup>)*

Bereits im Rahmen der Diskussion angebotsseitiger Interaktionsverhältnisse wurde hervorgehoben, dass private und öffentlich-rechtliche Fernsehsender im Zusammenhang mit Mobile TV stärker gemeinsame Interessen in der Positionierung gegenüber den Mobilfunknetzbetreibern erkannten - trotz in anderen Bereichen bestehender grundlegender Differenzen. Durch die dargestellte Interaktion mit politisch-regulatorischen Akteuren verstärkte sich dieses Erkenntnis zusätzlich insofern, als dass die Rundfunkregulierung als Schutz gegen die Interessen von Akteuren von außerhalb des traditionellen Fernsehmarktes erkannt wurde ( $\Delta H \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Während die privaten [Fernsehsender] sonst immer gesagt haben: ‚Deregulierung ist das Wunderbarste, was es überhaupt gibt.‘, stellen sie jetzt auf einmal fest: Nein, nein! Deregulierung könnte dazu führen, dass die Frequenz versteigert wird und an ihnen vorbei läuft. Die sind dann teilweise auf uns zugekommen und haben gesagt: ‚Jetzt reguliert bitte doch mal schön.‘ Die hatten ja bis jetzt den großen Vorteil, dass sie die Frequenzen umsonst bekommen. ... Und das wollen die natürlich behalten. Das heißt, denen ist im Grunde genommen eine Regulierung mit kostenloser Frequenzüberlassung lieber, als eine fehlende Regulierung, wo sie die Frequenzen bezahlen müssen.“ (Pol<sub>2</sub>)*

*„Solange die klassischen Rundfunker unter sich waren, solange die Öffnung hin zu neuen Angeboten mit neuen Interessenten nicht da war, [konnte] dieses Spielchen [um die Frequenzen] irgendwie arrangiert werden. Das Neue ist, dass man sich jetzt auf eine neue Klientel einstellen muss. ... Das heißt, man hat jetzt eine andere Konkurrenz um Ressourcen, als das vorher der Fall war.“ (Reg<sub>2</sub>)*

Abschließend ist auf die Rolle politischer Akteure als Moderator einer Annäherung zwischen den verschiedenen Beteiligten hinzuweisen, die über den konkreten DVB-H-Ausschreibungsprozess hinausgeht ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ). So bot beispielsweise das im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie angesiedelte „Forum Digitale Medien - Aktion für Rundfunk und Neue Medien“ (FDM) eine offene Kommunikationsplattform für den Austausch zwischen den verschiedenen

Interessengruppen. Eine der Arbeitsgruppen, in der unter anderem Beteiligte von Bund, Ländern, Landesmedienanstalten, Mobilfunkunternehmen sowie privaten und öffentlichen Fernsehsendern vertreten waren, befasste sich dabei auch spezifisch mit dem Thema Mobile TV.

### **Interaktion des Plattformbetreibers mit politisch-regulatorischen Akteuren**

Auch für den in die Interviews einbezogenen unabhängigen Plattformbetreiber spielte die Interaktion mit politischen Akteuren und Vertretern der Landesmedienanstalten eine herausragende Rolle.

Insbesondere in der Vorbereitungsphase und im Verlauf des DVB-H-Ausschreibungsprozesses bestand die Chance, sich als ein Akteur zwischen den verhärteten Fronten der Mobilfunknetzbetreiber und Fernsehsender zu positionieren, der relativ unbelastet von den Grundsatzpositionen der beiden traditionellen Akteursgruppen ist. Diese Möglichkeit wurde seitens des unabhängigen Plattformbetreibers frühzeitig erkannt und in einer Vielzahl von Gesprächen mit den Vertretern der verschiedenen Landesmedienanstalten genutzt ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Ganz oft war es so, dass die Landesmedienanstalten tagten, weil sie sich ihr Bild machen wollten, und die hatten ein paar [Vertreter der beteiligten Industrien] dazu eingeladen. Da waren immer die Mobilfunkler vor uns drin, und wer mir auch oft die Klinke in die Hand gab, war der [Vertreter eines unabhängigen Plattformbetreibers].“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Während die Vertreter der Mobilfunknetzbetreiber und der Fernsehsender in der Interaktion mit den Regulierern ihre jeweiligen starken Positionen vertraten und damit den Landesmedienanstalten eine kompromissorientierte Zuweisungsentscheidung erschwerten, konnte sich der unabhängige Plattformbetreiber in einer Verständnis zeigenden, auf eine möglichst zwischen den unterschiedlichen Interessen ausgleichende und einvernehmliche Lösung bedachte Rolle präsentieren. Aus Sicht der Landesmedienanstalten, die sich traditionell selbst zum Rundfunkbereich zählen, war es ihm außerdem möglich, einen Eindruck zu bewirken, der in geringerem Ausmaß System bedrohend und die Rundfunkposition gefährdend gekennzeichnet werden kann, als dies bei den Mobilfunknetzbetreibern der Fall war.

Während seitens der Mobilfunknetzbetreiber sowie privater und öffentlich-rechtlicher Fernsehsender häufig ausgeprägt kritische Äußerungen in Bezug auf das Vorgehen der Landesmedienanstalten geäußert wurden, ließ der Vertreter des

unabhängigen Plattformbetreibers eine eher anerkennende und verständnisvolle Position erkennen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Die Medienanstalten haben eine nahezu undankbare Aufgabe. Sie sind ... in die Lage gekommen, einen sich neu entwickelnden Markt zu regulieren, die Voraussetzung dafür zu schaffen, ... ohne vom Gesetzgeber adäquate Instrumente an die Hand bekommen zu haben. ... Die Medienanstalten versuchen dort zu regulieren, und das tun sie mutig, wie ich finde.“ (Plattf)*

Die dargestellte Positionierung des unabhängigen Plattformbetreibers ist auch mit einem Blick auf die spezifische Machtbasis, auf die sich seine Vertreter in der Interaktion mit politisch-regulatorischen Akteuren beziehen konnten, nachvollziehbar. Während Mobilfunknetzbetreiber beispielsweise über die erforderlichen Endkundenbeziehungen verfügen und die Fernsehsender deutliche Dominanz im Bereich der notwendigen Inhalte besitzen, kann ein unabhängiger Plattformbetreiber keine für die Mobile TV-Wertschöpfung wesentlich benötigte Komponente vorweisen, die nicht auch von den anderen Akteuren beigesteuert werden könnte.

Zusätzlich zu den hier schwerpunktmäßig behandelten Interaktionen der Mobilfunknetzbetreiber, Fernsehsender bzw. des unabhängigen Plattformbetreibers mit politisch-regulatorischen Akteuren engagierten sich auch alle weiteren angebotsseitigen Akteure unterschiedlichen Typs, die in die Interviews einbezogen waren, in entsprechenden Interaktionsbeziehungen.

### **3.2.2.2.3. Interaktion zwischen dem fokalen Akteur und Nachfragern**

Den Bezugspunkt unternehmerischen Handelns stellt letztlich der Nachfrager dar, der durch sein Handeln über den Markterfolg angebotener Produkte entscheidet. Aus den bisherigen Ausführungen zu den Ergebnissen der Expertenbefragung wurde jedoch deutlich, dass die Beschäftigung mit dem Thema Mobile TV bei den Hauptakteuren auf der Angebotsseite zumeist durch die technologischen Möglichkeiten in Verbindung mit marktspezifischen Motiven getrieben war. So beschäftigten sich die Mobilfunknetzbetreiber auf ihrer Suche nach neuen Datendiensten zur Generierung zusätzlicher Erlösströme frühzeitig mit der Technologie für mobilen Rundfunk, ohne zunächst ein konkretes Anwendungsszenario vor Augen zu haben. Auch das Handeln privater Fernsehsender war unter anderem getrieben durch das Bestreben, ihre Erlöse zu diversifizieren. Öffentlich-recht-

liche TV-Sender wollten auf jedem verfügbaren technologischen Übertragungsweg ihre Programme verbreitet sehen. Die Fernsehsender insgesamt waren auf der Suche nach einem Mittel zur Umkehr des Trends rückläufigen TV-Konsums bei Zuschauern jüngerer Altersgruppen.

Den Akteuren war zwar deutlich bewusst, dass allein eine ausreichende Nachfrage zu einem Erfolg von Mobile TV führt. Es herrschte jedoch große Unsicherheit bei der Einschätzung des grundsätzlichen zukünftigen Bedarfs seitens der Nachfrager und in Bezug auf den Umfang, in dem Nachfrager Mobile TV zur Befriedigung eines derartigen Bedarfs zu nutzen bereit sind. Erst recht bestand Uneinigkeit über die konkrete Ausprägung der Wünsche potenzieller Konsumenten, etwa was die Inhalte eines Angebotes anbelangt. Die Erwartung, Konsumenten würden im Wesentlichen zunächst traditionelle Fernsehinhalte wünschen, existierte ebenso wie die Meinung, dass allein mit Inhalten, die spezifisch auf die mobile Nutzung zugeschnitten sind, ein Markterfolg realistisch erscheint.

*„Keiner weiß, was die Nutzer eigentlich wollen. ... Gerade bei Mobile TV ist noch nicht so ganz klar, ob es die Nutzer überhaupt annehmen ..., insofern ist da eine große Unsicherheit.“ (TV<sub>7</sub><sup>öff</sup>)*

*„Die interessanten Fragen sind ja immer noch: Welches Nutzungsverhalten wird sich herausbilden? Wie sehen die Nutzungssituationen aus? Wie nimmt der Zuschauer oder der Kunde es an? Nimmt er es [überhaupt] an, und wenn ja, was nimmt er an, und zu welchen Zeiten nimmt er es an? Es war ja erkennbar, dass der [Kunde] gar keine Erwartungshaltung hat und dass er wirklich offen ist. ... Was sich da herausbilden kann und wird, das ist für mich hoch spannend.“ (TV<sub>8</sub><sup>öff</sup>)*

Insbesondere auf Seiten der Mobilfunknetzbetreiber wurde der geringen Wahrnehmung des geplanten DVB-H-basierten Mobile TV-Angebotes durch die breite Basis der potenziellen Nachfrager bis zum Zeitpunkt der Interviews auch eine positive Sicht abgewonnen. Auf diese Weise bliebe genügend zeitlicher Spielraum, gemeinsam mit den weiteren angebotsseitigen Akteuren ein ausgereiftes Angebot zu realisieren. Sowohl die Erfahrung aus früheren Markteinführungen von Diensten auf dem Mobilfunkmarkt als auch die Erkenntnisse, die aus dem bislang erfolglosen T-DMB-basierten Angebot des Plattformbetreibers MFD gewonnen werden konnten, spielen hierfür eine Rolle.

*„Der Kunde bekommt im Moment idealerweise noch gar nichts davon mit.“ (Tel<sub>2</sub>)*

Bei verschiedenen Akteuren herrschte die Sichtweise, dass das Angebot die Nachfrage wecken wird und bis zu diesem Zeitpunkt vorausschauende unternehmerische Entscheidungen auf Basis des gesunden Menschenverstandes zu treffen sind.

*„Weil das hier eine völlig neue Nutzung ist, die es noch gar nicht gibt, kann ich nicht eine bestehende Nachfrage befriedigen. Ich muss diese Nachfrage im Grunde erst einmal schaffen, ich muss einen Bedarf wecken. ... Da der Kunde noch nichts von seinem Glück weiß, muss ich ein Stück weit auch die Vision haben, muss mich fragen: ‚Wovon bin ich überzeugt, dass es erfolgreich wird?‘ Man darf nicht davor zurückschrecken, mit unternehmerischem Denken Entscheidungen zu treffen, die man jetzt noch nicht durch konkrete Marktfakten unterlegen kann.“ (Tel<sub>1</sub>)*

*„Allein durch die Möglichkeit, es machen zu können, entsteht der Reiz, es zu tun.“ (TV<sub>3</sub><sup>priv</sup>)*

*„Ich kann ein Produkt nur erfolgreich im Markt platzieren, wenn ich es anbiete. Was ich nicht vermarkte findet nicht statt. ... Man muss [Mobile TV] extrem pushen, weil keiner darauf wartet.“ (Reg<sub>1</sub>)*

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von Mobile TV wurde die Betonung des funktionalen Mehrwertes in der Interaktion mit potenziellen Kunden erkannt. Im Rahmen von Produkteinführungen auf dem Mobilfunkmarkt war bislang hingegen zumeist eine Fokussierung auf die zu Grunde liegende Technologie festzustellen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ).

Wichtige Erkenntnisse über die potenziellen Nachfrager und ihre Einstellungen bezüglich Mobile TV wurden von den unterschiedlichen angebotsseitigen Akteuren in der direkten Interaktion mit Testnutzern im Rahmen verschiedener Versuchsprojekte und zusätzlicher primärer Marktforschung gesammelt ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ). Im Austausch mit Testnutzern im Zuge der Versuchsprojekte zeigte sich, dass die persönliche Nutzungserfahrung einen äußerst positiven Effekt in Bezug die individuelle Einstellung gegenüber Mobile TV besitzen kann. Regelmäßig zeigten sich die Versuchsteilnehmer von der guten Qualität und dem Nutzungserlebnis überrascht ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wo man ein sehr gutes Feedback bekommen hat, das ist jetzt der Trial mit DVB-H. Die Nutzer sind da ein bisschen mit der Meinung reinge-*

*gangen, das wird halt so sein wie bei UMTS, so ein bisschen frickelig und mit schlechter Qualität. Die meisten waren dann extrem positiv überrascht, wie gut doch die Qualität war. Die hätten sich das gar nicht vorstellen können.“ (Tel<sub>2</sub>)*

*„Der Trial hat sehr deutlich gezeigt, ... dass dieses Produkt eine Chance hat.“ (Tel<sub>3</sub>)*

Die angebotsseitigen Akteure konnten wiederholt auch im Rahmen ihrer Konzeptpräsentationen auf verschiedenen Messen mit regem Publikumsverkehr in direkte Interaktion mit potenziellen Nachfragern treten und Erkenntnisse daraus ziehen, beispielsweise auf der CeBIT in Hannover oder auf der Internationalen Funkausstellung (IFA) in Berlin ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ). Wertvolle Erfahrung zu bestimmten Einstellungen und Nutzungsvorlieben der Nachfrager beim Konsum von Fernsehinhalten auf mobilen Endgeräten bezogen Mobilfunknetzbetreiber und beteiligte Fernsehsender außerdem aus der Nutzung ihrer UMTS-basierten Mobile TV-Angebote, sofern sie über dergleichen verfügten ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ).

Als indirekte Interaktion der Akteure der Angebotsseite mit potenziellen Nachfragern kann die Berücksichtigung von Ergebnissen internationaler Versuchsprojekte sowie verschiedener Marktstudien gelten, in denen Personen zum Thema Mobile TV befragt wurden, zumeist jedoch ohne über eigene Nutzungserfahrung zu verfügen ( $\Delta I \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ). Die oben diskutierten Einschränkungen, denen Erkenntnisse aus Versuchen in anderen Ländern bzw. Kulturkreisen und die genannten Studien unterliegen, waren den Teilnehmern der Experteninterviews für die vorliegende Arbeit dabei deutlich bewusst.

*„Im Rahmen dieser Marktforschung werden potenzielle Kunden über etwas befragt, was sie noch nicht kennen, daher ist der Aussagewert solcher Analysen sehr oft zweifelhaft.“ (Tel<sub>1</sub>)*

Doch nicht allein mit individuellen potenziellen Nachfragern des möglichen Massenmarktes standen die angebotsseitigen Akteure in Interaktion. Auch der Austausch mit einem bedeutenden Verbraucherverband in seiner Funktion als Interessensvertreter der Nachfrager spielte eine Rolle. Diese Interaktion erfolgte auf unterschiedliche Weise. Bedeutend war hierbei die mehrjährige intensive Mitwirkung der Nachfragervertreter in Gremien, wie beispielsweise dem bereits oben erwähnten „Forum Digitale Medien - Aktion für Rundfunk und Neue Medien“ (FDM), in denen sich Akteure unterschiedlicher Märkte und Interessen-

gruppen unter der moderierenden Rolle der Politik intensiv miteinander auch zu dem Thema Mobile TV auseinandersetzen.

*„Im Forum Digitale Medien vertreten wir die Endverbraucherinteressen. ... Dort sitzen alle an einem Tisch und man tauscht sich regelmäßig aus. ... Die Fragestellungen des mobilen Fernsehens sind mit ganz oben auf der Tagesordnung.“ (Nachfr)*

Neben der Interaktion im Rahmen der Gremienarbeit wurde ein informeller bilateraler Austausch mit Industrievertretern und Vertretern verschiedener Branchenverbände gepflegt, in dem Mobile TV zur Sprache kam.

*„Ich habe natürlich über die langjährige Arbeit in dem Bereich ein gewisses Netzwerk, das ich anzapfen kann und in das ich auch mal was einspeisen kann - neben den offiziellen Wegen, die ich in den Gremien gehe. Da diskutiert man schon mal untereinander, weil man sich ja auch ständig irgendwo trifft. ... Sei es Telekommunikation oder Medien, man trifft immer dieselben Menschen.“ (Nachfr)*

*„Wir reden natürlich auch mit dem [Branchenverband aus dem Bereich Telekommunikation und Medien], die [Kontaktperson], die kenn ich schon ewig und recht gut. Da ist man natürlich ständig im Gespräch, ohne dass man das jetzt institutionalisieren muss. ... Wir haben uns auch schon köstlich über Themen wie Grundverschlüsselung bei mobilem Fernsehen gestritten, weil unsere Positionen da natürlich völlig entgegengesetzt sind.“ (Nachfr)*

Außerdem brachten sich die Nachfragervertreter in zahlreichen Gesprächsrunden auf Fachkonferenzen und Messen in die Diskussion ein und beteiligten sich an Anhörungen zu neuen Gesetzesvorhaben mit Relevanz für Mobile TV, beispielsweise in Verbindung mit dem Zehnten Rundfunkänderungsstaatsvertrag. Eine proaktive Rolle bei der Vertretung der Nachfragerinteressen wurde als umso wichtiger erachtet, als neue Themen wie Mobile TV zunächst von der breiten Öffentlichkeit nicht wahrgenommen werden. Hierdurch soll frühzeitig und vorausschauend Einfluss auf die Entwicklung im Sinne des Verbrauchers genommen werden.

Grundlegende Kritik wurde seitens der Nachfragervertreter in den vielfältigen Interaktionen beispielsweise an der geplanten Verschlüsselung der Programmausstrahlung geübt, durch die ein Beitrag zum drohenden schleichenden Über-

gang von Free-TV zu kostenpflichtigem Fernsehempfang befürchtet wurde. Ferner bestand die Befürchtung, dass durch die Adressierbarkeit mobiler Rundfunkempfangsgeräte ähnlich wie die eindeutige Identifizierung von Computern im Internet mittels IP-Adressen die traditionelle Anonymität der Rundfunkkonsumenten ausgehöhlt wird. Auch das von den Mobilfunknetzbetreibern geplante Mobile TV-Konsortium stieß im Zusammenhang mit den hierdurch entstehenden monopolartigen Verhältnissen auf deutliche Skepsis. Grundsätzlich wurde außerdem die Einbeziehung von Mobile TV in die traditionelle Rundfunkregulierung gefordert ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

*„Wir haben eine ganz klare Position: Wo Fernsehen drin ist, muss auch nach Fernsehen reguliert werden.“ (Nachfr)*

Die institutionellen Nachfragervertreter können sich auf verschiedene Instrumente beziehen, um sich Gehör zu verschaffen. Besondere Bedeutung wurde dem Mittel der Öffentlichkeitsarbeit zugemessen, beispielsweise auf der Basis der Herausgabe von Pressemitteilungen oder Positionspapieren ( $\Delta M_{\text{pa}} \leftrightarrow K_{\text{angeb}}$ ).

Abschließend ist die Bedeutung von Pressevertretern für die Interaktion zwischen angebotsseitigen Akteuren und Nachfragern näher zu beleuchten. Pressevertreter spielten als Multiplikatoren für die indirekte Kommunikation mit potenziellen Nachfragern und die öffentliche Meinungsbildung eine Rolle ( $\Delta I, \Delta N \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ). Bereits oben im Rahmen der theoretischen Erörterungen wurde auf eine derartige Funktion der Massenmedien hingewiesen. Sowohl auf den verschiedenen Fachkonferenzen als auch auf Messen waren stets Pressevertreter anwesend, die anschließend in Tageszeitungen, Zeitschriften und Online-Publikationen für ein breites Publikum oftmals sehr kritisch über Mobile TV und den Fortschritt der angestrebten Markteinführung berichteten.

In diesem Zusammenhang ist außerdem auf den besonderen Umstand hinzuweisen, dass mit den Fernsehsendern selbst Vertreter der Massenmedien zu den Hauptakteuren im Bereich Mobile TV zählen. Ferner sind an dem letztlich im rundfunk- bzw. medienrechtlichen Ausschreibungsprozess erfolgreichen Plattformbetreiber Mobile 3.0 unter anderem Hubert Burda Media und die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck beteiligt. Somit besteht für maßgeblich beteiligte angebotsseitige Akteure die Möglichkeit, eigene massenmediale Mittel in der Interaktion mit potenziellen Nachfragern einzusetzen ( $\Delta M_{\text{pa}}, \Delta M_{\text{öt}} \leftrightarrow K_{\text{nachfr}}$ ).

*„Wir [Fernsehsender] bringen natürlich unsere Promotion-Kraft mit. Da sind wir schon einzigartig.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Der Einsatz der eigenen Marketing-Fähigkeiten zur Bewerbung oder gar zur direkten Vermarktung eines Mobile TV-Angebotes, an dem eine deutliche eigene Beteiligung besteht, bedeutet einen weiteren Wandel der Erlösströme gegenüber dem traditionellen Fernsehmarkt.

#### **3.2.2.2.4. Übergreifende Betrachtung**

Die diskutierten Interaktionsverhältnisse der unterschiedlichen angebotsseitigen Akteure miteinander, die Interaktionen der angebotsseitigen Akteure mit Akteuren des politisch-regulatorischen Bereiches sowie mit Nachfragern standen in einem engen rekursiven Verhältnis zueinander. Sie bildeten miteinander ein hoch komplexes Geflecht, in dem die vielfältigen zwischen individuellen Akteuren bestehenden Beziehungen gegenseitig aufeinander ein- bzw. rückwirkten. Zudem bestand eine Vielzahl unterschiedlichster Herausforderungen, deren jeweilige Bewältigung gleichzeitig Lösungen in anderen Teilbereichen erforderte.

*„Es ist ein sehr komplexer Sachverhalt mit sehr komplexen Rahmenbedingungen und sehr vielen Parteien, die man unter einen Hut bringen muss. Insofern ist das insgesamt das Komplexeste, was ich bis jetzt gemacht habe.“ (Tel<sub>3</sub>)*

*„Es gibt extrem viele Henne-Ei-Probleme in dem ganzen Szenario, auffällig viele.“ (Tel<sub>2</sub>)*

*„Das ist in der Wertschöpfungskettenbetrachtung komplexer als alles was wir bisher hatten. ... Das hat man übrigens schnell festgestellt. ... Diese große Zahl der Player hatten wir so auch noch nie.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

*„Ich habe schon einige Konvergenzthemen in ähnlichen internen Rollen bearbeitet, wobei hier [bei Mobile TV] bei der Komplexität einfach noch mal eine Schippe drauf liegt.“ (End<sub>2</sub>)*

*„Das Ganze ist also von den Zusammenhängen her sehr komplex. Alles zusammengenommen heißt das also, Rundfunk und Mobilfunk und weitere Markt-Player - alle in einen Topf. Dieses Modell kannten wir vor fünf, sechs Jahren überhaupt nicht. Das ist wirklich völlig neu. Es ist eine neue Erfahrung für alle Seiten.“ (Pol<sub>1</sub>)*

Die vorgefundene erhebliche Schwierigkeit, eine Einigung der unterschiedlichen Beteiligten herbeizuführen, resultierte zusätzlich aus dem Umstand, dass eine extreme Knappheitssituation in Bezug auf die bundesweit erforderlichen Funkfrequenzen vorlag, die lediglich eine einzige in die Praxis umsetzbare Gesamtlösung bezogen auf ein Mobile TV-Angebot im DVB-H-Standard realistisch erscheinen ließ.

*„Wir haben bei DVB-H aber nur eine Lizenz zu vergeben, denn wir werden in Deutschland nur ein Netz haben, zumindest für die nächsten paar Jahre. Wir haben also nur einen Schuss frei.“ (Reg<sub>1</sub>)*

Interaktionen angebotsseitiger Akteure mit Akteuren aus dem Bereich der politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen spielten für den Entwicklungsprozess von Mobile TV im DVB-H-Standard in Deutschland eine äußerst wichtige Rolle. Unsicherheiten im Hinblick auf grundsätzliche politische Positionen und das Auftreten von Regulierungslücken prägten diesen Prozess nachhaltig.

Die Bemühungen der unterschiedlichen angebotsseitigen Akteure, ihre jeweiligen, teils deutlich verschiedenen Interessen bei der Realisierung eines bundesweiten Mobile TV-Angebotes gegeneinander durchzusetzen oder zu sichern und somit die angebotsseitigen Konvergenzentwicklungen zu beeinflussen, zeigten sich zu einem bedeutenden Teil nicht in direkter Interaktion miteinander, sondern indirekt in der aktiven Einflussnahme auf die Auslegung von Rechtsnormen und die Fortentwicklung der politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen. Die angebotsseitigen Akteure nutzten somit die Interaktionen mit den Akteuren der Rahmenbedingungen gezielt für ihre Versuche, die eigenen Erfolgspotenziale im Bereich Mobile TV positiv zu beeinflussen.

*„Ich darf Ihnen ganz offen sagen: Von der Ausrichtung und der Herangehensweise her ist [unser] Agieren [bei dem Thema Mobile TV] sogar überwiegend medienpolitisch geprägt.“ (TV<sub>2</sub><sup>priv</sup>)*

Traditionelle marktspezifische Spielregeln des Umgangs miteinander unterlagen hierbei teils deutlichen Veränderungen ( $\Delta N \leftrightarrow K_{\text{Rahmen}}$ ).

*„Ich merke, dass [im Zusammenhang mit Mobile TV] mit harten Bandagen gekämpft wird. Wir kennen das eigentlich aus dem Rundfunkbereich nicht, nicht so extrem. Da herrschen ganz andere Umgangsformen, um die eigenen Ziele zu erreichen.“ (Pol<sub>1</sub>)*

Anhand der erarbeiteten Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen veränderten Elementen des Strategieprozesses und den Dimensionen der Marktkonvergenz aus der empirischen Beschäftigung mit dem Objektbereich Mobile TV auf Basis von DVB-H soll im folgenden Abschnitt ein Fazit in Hinblick auf das entwickelte theoretische Instrumentarium gezogen werden. Dies stellt die Verbesserung des theoretischen (Vor-)Verständnisses entsprechend des dritten Schrittes Forschungsprozesses dar, der vorliegender Arbeit zu Grunde liegt.

## **4. Schlussbetrachtung**

### **4.1. Zusammenfassung des entwickelten (Vor-)Verständnisses**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, das Verhältnis von unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten zu charakterisieren.

Da in Bezug auf Marktkonvergenz in der Literatur kein einheitliches Verständnis existierte, wurde im ersten Schritt eine allgemeine Kennzeichnung dieses Phänomens vorgenommen. Die Charakterisierung umfasst fünf potenzielle Konvergenzdimensionen, die sich auf die grundlegenden Komponenten von Märkten beziehen. Hierbei handelt es sich im Einzelnen zunächst um die technologische Konvergenz, die funktionale Konvergenz und die Konvergenz des Wertschöpfungsgefüges, die zusammen die angebotsseitige Konvergenz repräsentieren, ferner um die Konvergenz der Rahmenbedingungen und die nachfrageseitige Konvergenz. Die allgemeinen Kennzeichnungen der verschiedenen Dimensionen wurden jeweils um Mobile TV-spezifische Erörterungen ergänzt, um in Vorbereitung der Untersuchung des gewählten Objektbereiches ein Verständnis der Bedingungen des unternehmensstrategischen Handelns der Akteure dieses Bereiches zu erarbeiten.

Als theoretisches Fundament der Bearbeitung der Aufgabenstellung vorliegender Arbeit diente die Strukturationstheorie von Anthony Giddens, deren Grundzüge im darauf folgenden Schritt erarbeitet wurden. Auf Basis verschiedener strukturationstheoretischer Konzepte galt es im Anschluss, Unternehmensstrategie und unternehmensstrategisches Handeln zu kennzeichnen. Ausgehend von einer Analyse der Vielfalt verwendeter Strategiebegriffe in der traditionellen Forschung zum strategischen Management sowie der Diskussion der Verwendung des Begriffes in bisherigen strukturationstheoretisch motivierten Arbeiten, wurde Strategie als handlungsleitende Struktur gedeutet. Strategie stellt aus der Perspektive der Strukturationstheorie demnach grundsätzlich Regeln und Ressourcen dar, die als virtuell existierende Wissensbestände von Akteuren das Medium und zugleich das Resultat des Handelns darstellen. Spezifischer sind solche Regeln und Ressourcen als Strategie zu bezeichnen, die signifikant die Erfolgspotenziale der Akteure betreffen und relativ langfristig gelten.

Um im anschließenden Schritt Unternehmensstrategie näher zu spezifizieren, wurde zunächst herausgearbeitet, dass allein Individuen als Akteure in Frage

kommen. Die Rede von organisationalem Handeln, beispielsweise Unternehmenshandeln, beinhaltet abkürzend stets das Handeln individueller Akteure stellvertretend für die Organisation. Der allgemeine strukturationstheoretische Strategiebegriff wurde sodann mit Elementen der Strategiekonzeption von Kirsch kombiniert. Auf dieser Basis konnte Unternehmensstrategie gekennzeichnet werden. Sie stellt ein zu einem Mindestmaß ähnliches Set von strategisch relevanten Regeln und Ressourcen dar, auf das sich individuelle unternehmensinterne Akteure als Bestandteil ihres individuellen Sets strategisch relevanter Regeln und Ressourcen beziehen, so dass das Handeln der Akteure ausreichend übereinstimmend auf die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale des betrachteten Unternehmens ausgerichtet ist. Unternehmensstrategisches Handeln stellt entsprechend des zentralen Gedankens der Strukturationstheorie, der Dualität von Struktur, jenes Handeln dar, für das sich individuelle Akteure eines Unternehmens auf die Unternehmensstrategie in Form von Regeln und Ressourcen beziehen und diese damit gleichzeitig reproduzieren.

Der Prozess, in dem Akteure Unternehmensstrategie in der Interaktion mit anderen Akteuren reproduzieren, wurde als Strategieprozess bezeichnet. In seinem Verlauf wird Unternehmensstrategie aktualisiert, was potenziell mit einem Wandel einhergeht. Als veränderliche Elemente im Strategieprozess wurden die Regeln und Ressourcen selbst und ihre Zusammensetzung in Struktursets herausgestellt, ferner die Form, in der sich Akteure in ihrem Handeln im Rahmen der sogenannten Handlungssteuerung auf die Struktur beziehen sowie schließlich die Zusammensetzung des Sets beteiligter Akteure. Diese veränderlichen Elemente können gleichzeitig als Ansatzpunkte für die Einflussnahme auf den Strategieprozess betrachtet werden.

Dass die gezielte Einflussnahme auf die Reproduktionskreisläufe stets nur als Versuch gewertet werden kann, wurde im Zuge einer Diskussion der komplexen Bedingungen von Strategieprozessen deutlich. Unerkannte Handlungsbedingungen, nicht beabsichtigte Handlungsfolgen und größtenteils anhand handlungspraktischer Wissensbestände gesteuertes Agieren prägen die Strategieformierung. Entsprechend der *dialectic of control* sind darüber hinaus sämtliche beteiligten Akteure mit einem Mindestmaß an individueller Handlungsmacht ausgestattet.

Für die Verknüpfung unternehmensstrategischen Handelns auf der Basis von Unternehmensstrategie mit dem Phänomen der Marktkonvergenz wurde individuelles Handeln zu der Betrachtungsebene der Märkte in Beziehung gesetzt. Soziale Systeme werden aus der Perspektive der Strukturationstheorie durch aufeinander

bezogene Praktiken gebildet. Sie sind somit durch das Handeln individueller Akteure und nicht durch eine Gruppe von Akteuren selbst gekennzeichnet. Das soziale System Unternehmen repräsentiert ein bestimmtes aufeinanderbezogenes Handeln, von dem unternehmensstrategisches Handeln einen prägenden, auf die Erfolgspotenziale des Unternehmens zielenden Ausschnitt darstellt. Ein Markt konstituiert sich analog aus den Praktiken der Marktbeteiligten. Ein bestimmtes Unternehmen repräsentiert demnach einen spezifischen Ausschnitt des Markthandelns individueller Akteure, die der Angebotsseite des Marktes zuzurechnen sind. Zu einem Markt zählen zusätzlich die Interaktionen der individuellen Unternehmensakteure mit Nachfragern und politisch-regulatorischen Akteuren. Nachfrager stellen hierbei letztlich den unternehmensstrategisch relevanten Bezugspunkt des Handelns von Unternehmensakteuren dar. Der Austausch mit politisch-regulatorischen Akteuren beeinflusst die unternehmensstrategisch relevanten Rahmenbedingungen des marktlichen Handelns.

Mit Hilfe einer derartigen Ebenen übergreifenden Betrachtungsweise konnte Marktkonvergenz als Veränderung sozialer Systeme im Zuge von Strukturationsprozessen charakterisiert werden, bei denen es zu einer zunehmenden Angleichung oder Integration der spezifischen Praktiken verschiedener Märkte kommt. Sie ist Ausdruck einer veränderten Reproduktion der Sets marktspezifischer Regeln und Ressourcen in der Interaktion eines veränderten Sets von Akteuren miteinander. Unternehmensstrategie als bedeutender Ausschnitt handlungsleitender Strukturaspekte von Unternehmensakteuren erfährt im Zusammenhang mit Marktkonvergenz einen Wandel. Ebenso verändern sich die Bezugnahme der Handelnden auf die unternehmensstrategischen Regeln und Ressourcen in der Handlungssteuerung sowie die Sets unternehmensstrategisch relevanter Akteure. Die Veränderungen repräsentieren die verschiedenen genannten Ansatzpunkte für einen Wandel im Strategieprozess. Das veränderte unternehmensstrategische Handeln konstituiert schließlich einen wesentlichen Ausschnitt der Entwicklungen, die als unterschiedliche Dimensionen der Marktkonvergenz beobachtbar sind.

Die hier in knapper Zusammenfassung vorgestellte Konzeption des Zusammenhangs zwischen unternehmensstrategischem Handeln, Unternehmensstrategie und konvergierenden Märkten berücksichtigt im (Zwischen-)Ergebnis die im einführenden Kapitel aufgezeigten Elemente der Forschungslücke.

Das bislang Zusammengefasste stellt einen Überblick über das zunächst entwickelte (Vor-)Verständnis dar, auf dessen Basis entsprechend des gewählten For-

schungsprozesses, der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, ein weiterer Erkenntniszuwachs angestrebt wurde. Dabei stand die systematische Gewinnung von Erfahrungswissen mittels theoretisch geleiteter Fragen an die Realität im Mittelpunkt. Als Objektbereich diente hierbei ein charakteristischer Ausschnitt aus dem Prozess der angestrebten Markteinführung von DVB-H-basierendem Mobile TV in Deutschland, der mittels einer Expertenbefragung untersucht wurde. Im Folgenden soll ergänzend zu der bereits erfolgten Diskussion Mobile TV-spezifischer Erkenntnisse ein allgemeines theorieorientiertes Fazit gezogen werden.

## **4.2. Fazit**

Das konstatierte rekursive Verhältnis der unterschiedlichen Dimensionen der Marktkonvergenz zeigte sich im gewählten Objektbereich in deutlich ausgeprägter Form. Die vorgefundenen Entwicklungen waren vielfältig und eng miteinander verknüpft. Fortschritte in einzelnen Dimensionen bedurften teilweise sich gegenseitig voraussetzender Entscheidungen bzw. Ergebnisse in anderen Dimensionen.

Die Entwicklungen vollzogen sich durch Interaktionen unterschiedlicher Marktakteure miteinander, die aus allen wesentlichen Marktbereichen stammten (Angebotsseite, Nachfrageseite, Bereich der Rahmenbedingungen). Die Interaktionen waren auf vielfältige, hoch komplexe und rekursive Weise miteinander verwoben. Hierbei konnten Unternehmensakteure durch ihr unternehmensstrategisches Handeln in bedeutendem Umfang Einfluss geltend machen.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Expertenbefragung sollte mit einer vergleichsweise hohen Bedeutung der technologischen Konvergenz für den Konvergenzprozess insgesamt gerechnet werden. Dies deckt sich mit der eingangsgetroffenen Feststellung, dass ein Großteil der Literatur zum Thema Marktkonvergenz diese Konvergenzdimension von vornherein in das Zentrum ihrer Betrachtungen stellt bzw. sie zum Startpunkt aller weiteren Konvergenzentwicklungen erklärt. Im Ergebnis der Befragung stellte weniger die Auseinandersetzung mit Nachfragern und ihren konkreten Wünschen und Bedürfnissen den Ausgangspunkt der Marktkonvergenz dar, sondern vielmehr die Beschäftigung angebotsseitiger Akteure mit neuen technologischen Möglichkeiten, zunächst unabhängig von spezifischen vermarktbareren Angeboten.

Erst im Verlauf der Entwicklungen wurden verstärkt Interaktionen mit potenziellen Nachfragern gesucht, um Erkenntnisse für die Gestaltung des zukünftigen Angebotes zu gewinnen. Die Auswirkungen auf die nachfrageseitige Konvergenz durch diese im Vergleich zu einem potenziellen Massenmarkt eher vereinzelt stattfindenden direkten Interaktionen müssen jedoch als äußerst gering eingeschätzt werden. Es ist damit zu rechnen, dass konvergente Angebote erst mit ihrer Einführung am Markt potenziell die Wahrnehmung bei Nachfragern verändern und in diesem Zuge Bedürfnisse wecken bzw. Wünsche entstehen lassen.

Die Konvergenz der Rahmenbedingungen, eine in der bisherigen Literatur zum strategischen Management im Zusammenhang mit Marktkonvergenz in der Regel wenig beachtete Dimension, spielte im Bereich Mobile TV eine herausragende Rolle. Wesentliche rechtliche und regulatorische Unterschiede zwischen den beteiligten Ausgangsmärkten und das Auftreten entsprechender Lücken im Zuge des Konvergenzprozesses prägten die Entwicklung nachhaltig. In der Interaktion mit Akteuren aus den Bereichen der Politik und der Regulierung gelang es den unterschiedlichen Akteuren der Unternehmen, in deutlich erkennbarem Maße ihren Einfluss geltend zu machen. Hierfür nutzten sie so vielfältige Ansätze wie direktes Lobbying, gezielte Vermittlung von Fachwissen bei politisch-regulatorischen Akteuren verbunden mit der Beeinflussung der Ausrichtung deren Denkens, die mit dem Konzept des *primary rulemaking* verbundene Infragestellung regulatorischer Autorität oder die Beteiligung an Anhörungen in Gesetzgebungsverfahren.

Die Untersuchung legt den Schluss nahe, dass im Falle von Konvergenzprozessen unter Einbeziehung von Märkten mit unterschiedlichen, nicht kompatiblen rechtlichen und regulatorischen Charakteristika potenziell erhebliche Schwierigkeiten zu erwarten sind. Diese können zu einer deutlichen Verzögerung der Konvergenzentwicklungen auch in anderen Dimensionen führen. Gleichzeitig bietet sich in derartigen Situationen der Unsicherheit und des Wandels Unternehmensakteuren in verstärktem Maße die strategisch relevante Chance, aktiv ihren Einfluss auf die Auslegung und weitere Gestaltung der Rahmenbedingungen geltend zu machen.

Hierbei ist insbesondere auf die Bedeutung kollektiven strategischen Agierens hinzuweisen. Durch aufeinander abgestimmtes, unternehmensübergreifendes oder marktübergreifendes strategisches Handeln von Akteuren unterschiedlicher Unternehmen kann die Wirksamkeit der Beeinflussung handlungsleitender Struk-

turen politisch-regulatorischer Akteure deutlich erhöht werden. Der hierdurch zu erweckende Eindruck „geschlossener Reihen“ ist nicht zu unterschätzen.

Auch aus einem weiteren Blickwinkel können Interaktionen von unternehmensstrategisch handelnden Akteuren mit politisch-regulatorischen Akteuren eine bedeutende Rolle spielen. Die Untersuchung zeigte, dass die angebotsseitigen Akteure unterschiedlicher Ausgangsmärkte ihre teils deutlich verschiedenen Interessen und Positionen zu einem erheblichen Teil nicht in direkter Interaktion miteinander, sondern indirekt und erklärtermaßen über ihre Interaktionen mit Akteuren der Rahmenbedingungen durchzusetzen versuchten. Ziel war es hierbei, durch die Einflussnahme auf die Auslegung und Fortentwicklung der grundlegenden Bedingungen des marktlichen Handelns die eigenen Erfolgspotenziale zu wahren und auszubauen. Diese Erkenntnis führt zu einem Plädoyer für eine verstärkte zukünftige Einbeziehung politisch-regulatorischer Rahmenbedingungen in das gestalterische unternehmensstrategische Handeln in Situationen von Marktkonvergenz.

Ebenso wie die vorab angenommene Rekursivität der potenziellen Entwicklungen in den unterschiedlichen Konvergenzdimensionen wurde in der Untersuchung deutlich die konstatierte erhebliche Zunahme der Komplexität unternehmensstrategischen Handelns im Zusammenhang mit Marktkonvergenz wiedergefunden. Die gesteigerte Komplexität im Vergleich zum Handeln auf den traditionellen Märkten resultierte aus der gestiegenen Anzahl der beteiligten Akteure sowie der vergrößerten Vielfalt und Bandbreite der handlungsleitenden Strukturen dieser Akteure, die alle Strukturdimensionen betraf. Das Aufeinandertreffen derart verschiedener Strukturen in der Interaktion der Beteiligten miteinander erforderte im Prozessverlauf Annäherungen, Anpassungen und Ausweitungen in Bezug auf die individuellen Wissensbestände, die ein beträchtliches Ausmaß umfassten. Akteure sollten sich in Konvergenzsituationen von vornherein hierauf einstellen.

Bevor ein solcher Entwicklungsprozess einsetzen kann, ist jedoch zunächst das Erkennen der Unterschiedlichkeit seitens der Akteure Voraussetzung. Die Untersuchung legt nahe, dass die frühe Phase der Interaktionen miteinander eine außerordentliche Bedeutung für den weiteren Konvergenzverlauf besitzt. Während des anfänglichen Aufbaus von Beziehungen entsteht ein gegenseitiger erster Eindruck der bislang auf getrennten Märkten Handelnden voneinander, der das Verhältnis nachhaltig prägt. Es sollte von vornherein davon ausgegangen werden, dass das Bild über die jeweils anderen Akteure ein unvollständiges und durch die

eigene Perspektive verzerrtes ist. Beteiligten, die sich in direkter Interaktion frühzeitig aktiv und ernsthaft mit Selbstbildern, Einstellungen, Wahrnehmungen, Handlungsprämissen, Leitbildern und Grundsatzpositionen der Handelnden der gegenüberliegenden Seite auseinandersetzen, eröffnet sich die Chance, schneller und in größerem Umfang bislang unerkannte Handlungsbedingungen zu erfassen. Eine solche Herangehensweise trägt dazu bei, die Ausnutzung der eigenen Erfolgspotenziale im weiteren Verlauf zu verbessern. Hierzu zählt außerdem, zwar gezielt zu agieren, jedoch vorab festgelegte starre Handlungskonzepte zu vermeiden und sich stattdessen vielmehr auf die Notwendigkeit möglicherweise erheblicher Anpassungen einzustellen.

Die Untersuchung zeigte ferner, dass sich im Zuge der Auseinandersetzung mit Akteuren anderer Ausgangsmärkte auch ein Wandel in Bezug auf die eigene Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung der Handlungsbedingungen im eigenen traditionellen Markt vollzieht. Akteure sollten erwarten, das eigene Selbstbild vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse über andere Bereiche und die zunehmende Interaktion mit den Handelnden dieser Bereiche potenziell wesentlich justieren zu müssen. Dies umfasst etwa die Sicht auf eigene Fähigkeiten oder Stärken. Bestimmte, bislang nicht bewusst wahrgenommene Bedingungen des traditionellen Handelns geraten in das Blickfeld oder unterliegen einer veränderten Bewertung. Diese Entwicklungen besitzen potenziell einen bedeutenden Einfluss auf das unternehmensstrategische Handeln.

Es sollte des Weiteren damit gerechnet werden, dass sich komplementäre und substitutive Konvergenzentwicklungen parallel zueinander vollziehen, was zu einem gleichzeitigen Auftreten von Kooperationsnotwendigkeiten und sich verschärfenden Konkurrenzverhältnissen führen kann. Die Untersuchung lässt erwarten, dass deutlich voneinander abweichende und schwierig miteinander vereinbare Grundsatzpositionen wesentlicher Unternehmensakteure der Ausgangsmärkte, die nachdrücklich vertreten werden, die Chancen alternativer Unternehmen, zum Zuge zu kommen, erhöhen. Derartige Unternehmen können in solchen Situationen eine vermittelnde Rolle spielen und als Katalysator für die Herausbildung des konvergenten Wertschöpfungsgefüges wirken. Es steht jedoch auf Basis der Erkenntnisse aus der Untersuchung gleichwohl zu vermuten, dass dies mit Einschränkungen gilt. Sollten Akteure von außerhalb der Ausgangsmärkte des Konvergenzprozesses über starke Machtpositionen in anderen Bereichen verfügen, die von den Unternehmen der Ausgangsmärkte gemeinsam als

Bedrohung empfunden werden, so dürfte die Bereitschaft zur Kooperation untereinander entsprechend höher ausfallen.

Aufgrund der Fokussierung auf den Objektbereich Mobile TV als Basis der empirischen Untersuchung sind gleichwohl Limitationen für die Erkenntnisgenerierung zu berücksichtigen. Das Ziel, ein möglichst tiefgründiges Verständnis der Entwicklung eines komplexen sozialen Systems zu erlangen und auf diese Weise die Qualität der Erkenntnisse zu erhöhen, ging mit der Inkaufnahme des Verzichts auf Erkenntnisgewinne aus weiteren Konvergenzprozessen als Vergleichsbasis einher. Hier bieten sich Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung.

Die Ausgangsmärkte des Konvergenzbereiches Mobile TV, der Mobilfunkmarkt und der Fernsehmarkt, wurden als Märkte beschrieben, auf denen jeweils eine bestimmte Gruppe von Unternehmen deutlich einen Massenmarkt dominiert. Zusätzlich bestehen diese dominierenden Gruppen auf beiden Märkten lediglich aus einer geringen Anzahl von Unternehmen. Im Falle des Mobilfunkmarktes spielen vier Mobilfunknetzbetreiber eine beherrschende Rolle. Auf dem Fernsehmarkt teilen die beiden größten privaten Sendergruppen die Fernsehwerbeerlöse größtenteils unter sich auf, gemeinsam mit den beiden öffentlich-rechtlichen Sendergruppen erzielten sie im Jahr 2007 einen Zuschauermarktanteil von rund 90%. Die Rolle einzelner Unternehmen bzw. einzelner Individuen dieser Unternehmen besaß vor diesem Hintergrund eine relativ hohe Bedeutung. Ferner unterlagen beide Ausgangsmärkte traditionell einer Regulierung teilweise erheblichen Ausmaßes und die Regulierungscharakteristika zeichneten sich in Bezug auf den sich entwickelnden Mobile TV-Markt durch Inkompatibilitäten und Regelungslücken aus. Schließlich sind beide Ausgangsmärkte zu der Gruppe der TIME-Märkte zu zählen, in der die technologische Komponente, etwa die Digitalisierung sowie die zunehmende Verbreitung und Leistungsfähigkeit von Übertragungsnetzen und Endgeräten, eine grundlegende Bedeutung besitzt.

Zukünftigen Forschungsarbeiten kommt somit die Aufgabe zu, Erkenntnisse auf Basis von Konvergenzprozessen zu generieren, die durch Variationen der genannten Kriterien gekennzeichnet sind. Die Betrachtung der Konvergenzentwicklungen von Märkten, die sich etwa durch eine Vielzahl anbietender Unternehmen ohne deutliche Marktdominanz, eine geringe Anzahl von Nachfragern, möglicherweise Nachfragermonopole das einseitige oder vollständige Fehlen von Marktregulierung oder eine geringere Bedeutung der technologischen Basis auszeichnen, führt potenziell zu abweichenden Aussagen. Eine Erweiterung des Fokus über die TIME-Märkte hinaus, etwa unter Einbeziehung aktueller

Entwicklungen im Bereich der Nano- oder Biotechnologie, rückt möglicherweise neue Fragestellungen in das Blickfeld.

Überdies spielten in der vorliegenden empirischen Untersuchung unternehmens- bzw. organisations- und marktübergreifende Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren eine zentrale Rolle. Die zukünftige Forschung könnte verstärkt die unternehmens- bzw. organisationsinternen Interaktionen sowie damit verbundene Veränderungen im Strategieprozess vor dem Hintergrund übergreifend voranschreitender Konvergenzentwicklungen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen rücken. Im Rahmen der Durchführung der vorliegenden Untersuchung konnten bereits Hinweise darauf gefunden werden, dass Akteure in diesem Bereich vor vielfältigen Herausforderungen stehen. Diese betreffen etwa die interne Vermittlung der in der Interaktion mit externen Akteuren gewonnenen Erfahrung zur Ausrichtung des strategischen Handelns auf den Unternehmenszusammenhang.

Die Komplexität sozialer Systeme anerkennend war es erklärtermaßen nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit, normative Handlungsanweisungen zu generieren. Für den Praktiker bieten die auf der Basis der Strukturationstheorie entwickelten Konzepte und die in der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse jedoch eine verbesserte Orientierung für unternehmensstrategisches Handeln und den Prozess der Formierung von Unternehmensstrategie im Zusammenhang mit Marktkonvergenz. Sie erlauben eine verbesserte gedankliche Durchdringung der hoch komplexen, miteinander rekursiv verbundenen und auf mehreren Ebenen ablaufenden Veränderungsprozesse. Die Ergebnisse ermuntern zu einer aktiven Rolle in der Interaktion mit den verschiedenen Akteuren bislang fremder Märkte und gleichzeitig zu einer bewussten Auseinandersetzung mit den Leitbildern, Grundlagen und Bedingungen des eigenen Handelns. Sie zeigen Ansatzpunkte für die Einflussnahme in sozialen Interaktionen auf und sensibilisieren zugleich für die Restriktionen der individuellen gestalterischen Möglichkeiten.



# Anhang

## A.1 Liste der Interviewpartner

Schlüssel	Unternehmen / Organisation	Position <sup>*)</sup>	Datum des Interviews
<i>Tel<sub>1</sub></i>	Mobilfunknetzbetreiber 1	Bereichsleiter Unternehmensentwicklung	12.07.07
<i>Tel<sub>2</sub></i>	Mobilfunknetzbetreiber 2	Bereichsleiter Produkte	12.07.07
<i>Tel<sub>3</sub></i>	Mobilfunknetzbetreiber 3	Direktor Unternehmensstrategie	25.07.07
<i>TV<sub>1</sub><sup>priv</sup></i>	privater TV-Sender 1	Leiter Unternehmensentwicklung	11.07.07
<i>TV<sub>2</sub><sup>priv</sup></i>	privater TV-Sender 2	Bereichsleiter Mobile Dienste	17.07.07
<i>TV<sub>3</sub><sup>priv</sup></i>	privater TV-Sender 2	Bereichsleiter	15.08.07
<i>TV<sub>4</sub><sup>priv</sup></i>	privater TV-Sender 3	Geschäftsführer	19.07.07
<i>TV<sub>5</sub><sup>öff</sup></i>	öffentlich-rechtlicher TV-Sender 1	Hauptredaktionsleiter	27.07.07
<i>TV<sub>6</sub><sup>öff</sup></i>	öffentlich-rechtlicher TV-Sender 2	Technischer Direktor	31.07.07
<i>TV<sub>7</sub><sup>öff</sup></i>	öffentlich-rechtlicher TV-Sender 3	Medienpolitischer Referent	01.08.07
<i>TV<sub>8</sub><sup>öff</sup></i>	öffentlich-rechtlicher TV-Sender 4	Juristischer Direktor	09.08.07
<i>Plattf</i>	Plattformbetreiber	Geschäftsführer	24.07.07
<i>SProv</i>	Mobilfunk-Service-Provider	Leiter Produktentwicklung	26.07.07
<i>End<sub>1</sub></i>	Mobiltelefonhersteller 1	Direktor Unternehmensentwicklung	24.07.07
<i>End<sub>2</sub></i>	Mobiltelefonhersteller 2	Bereichsleiter Mobiles Fernsehen	25.07.07
<i>Prod<sub>1</sub></i>	Produktionsunternehmen 1	Geschäftsführer	01.08.07
<i>Prod<sub>2</sub></i>	Produktionsunternehmen 2	Leiter Unternehmensentwicklung	20.08.07
<i>RNetz</i>	Rundfunknetzbetreiber	Geschäftsbereichsleiter	25.07.07
<i>Verb</i>	Mobile TV-Interessenverband	Geschäftsführer	09.08.07
<i>Pol<sub>1</sub></i>	Staats-/Senatskanzlei	Referent für Medienpolitik	17.08.07
<i>Pol<sub>2</sub></i>	Staats-/Senatskanzlei	Referatsleiter Medien Telekommunikation	17.08.07
<i>Reg<sub>1</sub></i>	Regulierer 1	Bereichsleiter	31.07.07
<i>Reg<sub>2</sub></i>	Regulierer 2	Referatsleiter	23.08.07
<i>Nachfr</i>	Nachfragerorganisation	Referent	20.08.07

<sup>\*)</sup> Zum Zweck der Anonymisierung wurden unternehmens- bzw. organisationsspezifische Positionsbezeichnungen teilweise gekürzt, verfremdet oder in eine einheitlich maskuline Form überführt.

## A.2 Interviewleitfaden

### 1. Allgemeine Einschätzung des Mobile TV-Entwicklungsprozesses

*Zunächst würde ich gern überblicksartig etwas über Ihre Wahrnehmung der Entwicklung von Mobile TV in Deutschland erfahren.*

- 1.1. Was zählen Sie grundsätzlich zu Mobile TV?
- 1.2. Abstrahiert von Ihrem eigenen Unternehmen, welches waren die Meilensteine der letzten Jahre und Monate in der Entwicklung von Mobile TV in Deutschland?
- 1.3. Welches waren und sind die wichtigsten Marktakteure und deren Beiträge in diesem Prozess?
- 1.4. Was verstehen Sie persönlich unter Marktkonvergenz als allgemeinem Begriff?

### 2. Stellenwert von Mobile TV und Bedeutung des Unternehmens im Mobile TV-Gesamtkontext

- 2.1. Welchen Stellenwert besitzt Mobile TV im Gesamtstrategie-Kontext Ihres Unternehmens?
- 2.2. Wann hat man begonnen, sich in Ihrem Unternehmen mit Mobile TV zu beschäftigen und seit wann wird das Thema mit Nachdruck vorangetrieben?
- 2.3. Für wie prägend halten Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf die Gesamtentwicklung im Bereich Mobile TV in Deutschland?

### 3. Besondere Bedingungen für strategisches Handeln im Zusammenhang mit Mobile TV

*Im Folgenden möchte ich gern etwas von Ihnen über etwaige besondere Umstände für strategische Überlegungen und das strategische Handeln beim Thema Mobile TV erfahren.*

- 3.1. Gibt es im Vergleich zum eher traditionellen strategischen Handeln beim Thema Mobile TV Besonderheiten oder Herausforderungen in der internen organisatorischen Abwicklung?
- 3.2. Gibt es im Vergleich zum eher traditionellen strategischen Handeln zusätzliche Unternehmen aus fremden Märkten, die für die Umsetzung von Mobile TV aus der Perspektive Ihres Unternehmens Berücksichtigung finden? Verändert sich das Verhältnis zu bislang eher fremden Märkten beim Thema Mobile TV?
- 3.3. Welche Faktoren oder veränderten Bedingungen müssen durch die veränderte Unternehmenslandschaft in Ihren strategischen Überlegungen besonders oder stärker als bisher berücksichtigt werden?
- 3.4. Verändert sich das Verhältnis bzw. die Interaktion mit Unternehmen Ihrer eigenen traditionellen Branche beim Thema Mobile TV?
- 3.5. Sind zusätzlich gänzlich neue Unternehmen auf dem Spielfeld für Mobile TV in Deutschland zu beachten?
- 3.6. Wir haben bisher über die Unternehmenslandschaft gesprochen. Ihre Branche ist traditionell reguliert. Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich für Ihr Unternehmen durch Mobile TV im Bereich der Regulierung und Ihr Verhältnis zu den Regulierern?
- 3.7. Beeinflussen die Entwicklungen im Bereich Mobile TV Ihre Interaktion mit der Politik?

- 3.8. Mobile TV ist eher etwas Neues. Gibt es auf der Kunden- bzw. Zuschauerseite, bei den Einstellungen und Bedürfnissen potenzieller Kunden (bzw. Zuschauer) etwas Besonderes, das für strategische Überlegungen zu berücksichtigen ist?
- 3.9. Beziehen Sie die potenziellen Mobile TV-Kunden (bzw. -Zuschauer) in Ihr strategisches Handeln ein?
- 3.10. Welche besonderen Herausforderungen stellen sich für die funktionale Gestaltung des Produktes Mobile TV? Gemeint sind hier die produktseitigen Erfordernisse an sich im Vergleich zu eher traditionellen Produkten Ihres Marktes.
- 3.11. Welche besonderen Umstände stellen sich für die technologische Umsetzung von Mobile TV? Welches sind die wesentlichen besonderen Punkte, die in technologischer Sicht für Mobile TV gelöst werden mussten oder noch gelöst werden müssen?
- 3.12. Fallen Ihnen weitere besondere Herausforderungen ein, die noch zu nennen wären?
- 3.13. Die in diesem Komplex diskutierten Besonderheiten für strategische Überlegungen und das strategische Handeln - waren die Ihnen und in Ihrem Unternehmen von vornherein bewusst? In welchen Bereichen mussten Sie im Laufe des Prozesses erst Erfahrung sammeln?
- 3.14. Wie schätzen Sie die Komplexität und die Dynamik der Entwicklung von Mobile TV bzw. die Dauer der Entwicklung von Mobile TV im Vergleich zu eher herkömmlichen strategisch relevanten Projekten ein?

#### **4. Planbarkeit, Komplexität des strategischen Handelns, Veränderung strategischen Handelns im Zeitverlauf**

*Im folgenden Komplex soll es um die Steuerbarkeit und Vorhersehbarkeit des strategischen Handelns und strategischer Überlegungen gehen.*

- 4.1. Wenn Sie im Entwicklungsprozess von Mobile TV zurückblicken, welchen unerwarteten Schwierigkeiten haben Sie sich gegenübergesehen oder sehen sich gegenwärtig gegenüber?
- 4.2. Gab es unerwartete, nicht beabsichtigte Folgen Ihres strategischen Handelns? Hat Ihr Handeln unerwartete Reaktionen bei anderen Akteuren hervorgerufen?
- 4.3. Was hat diese Folgen hervorgerufen? Warum wurden diese Reaktionen hervorgerufen?
- 4.4. Welche zunächst vernachlässigten oder unbeachteten Umstände des Handelns, die jedoch im Nachhinein relevant waren, fallen Ihnen ein?
- 4.5. Welche Erfahrungen haben Sie aus den zunächst unbeachteten Umständen oder unbeabsichtigten Folgen gewonnen? Welche Schlüsse haben Sie daraus gezogen oder was gilt es daraus im weiteren Verlauf zu berücksichtigen?

## 5. Kollektives strategisches Handeln und kollektive Strategien

*Ich möchte noch einmal explizit auf die Notwendigkeit zur strategischen Abstimmung mit anderen Unternehmen oder Organisationen zu sprechen kommen. (Ich bezeichne dies als kollektive strategische Abstimmung oder kollektives strategisches Handeln.)*

- 5.1. Wie wichtig ist die strategische Koordination oder gemeinsames strategisches Handeln mit anderen Unternehmen oder Organisationen im Bereich Mobile TV ...
  - 5.1.1. marktintern?
  - 5.1.2. marktübergreifend?
- 5.2. Welche Unternehmen bzw. Organisationen sind in die kollektive strategische Abstimmung einbezogen?
- 5.3. Auf welche Bereiche erstreckt sich die kollektive strategische Abstimmung? Welche Bereiche bleiben Bereiche eigenständigen Handelns?
- 5.4. Wie lässt sich das kollektive Verhältnis charakterisieren hinsichtlich ...
  - 5.4.1. (ggf. gleichzeitig auftretenden) Wettbewerbs- und Kooperationsverhältnissen?
  - 5.4.2. Intensität, Enge der strategischen Abstimmung?
  - 5.4.3. Machtverhältnissen, Ausübung von Druck zwischen Abstimmungspartnern?

## 6. Interviewabschluss

- 6.1. Möchten Sie weitere besondere Herausforderungen für das strategische Handeln und die Strategieentwicklung im Bereich Mobile TV nennen, die hier bislang nicht berücksichtigt wurden?
- 6.2. Zusammenfassend, welches sind nach Ihrer Einschätzung die schwerpunktmäßigen Herausforderungen und Besonderheiten für das strategische Handeln und die Strategieentwicklung im Bereich Mobile TV?
- 6.3. Können Sie mir weitere relevante Ansprechpartner zum Thema empfehlen?

Hinweis: Handelte es sich bei der Organisation, der der Interviewpartner angehörte, nicht um ein Unternehmen, so wurden die entsprechenden Formulierungen im Interviewleitfaden durch einen jeweils adäquaten Begriff, beispielsweise Organisation, ersetzt.

## A.3 Kategoriensystem

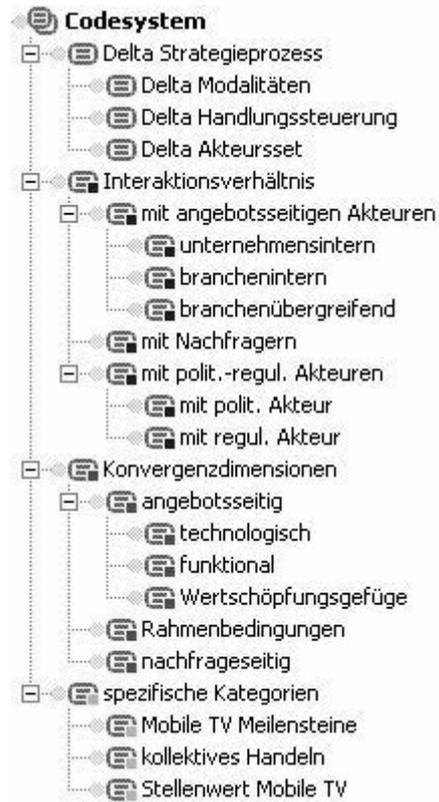


Abbildung 31: Kategoriensystem, übertragen aus der Software MAXQDA 2007.



## Literaturverzeichnis

- Abbott, Lawrence (1958): Qualität und Wettbewerb: Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie, München, Berlin: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Abell, Derek F. (1980): Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- AGF/GfK Fernsehforschung (2007a): Marktanteile der AGF- und Lizenzsender im Tagesdurchschnitt 2007, AGF/GfK Fernsehforschung, pc#tv, Fernsehpanel D+EU, Zuschauer ab 3 Jahre, Mo-So, 3:00 - 3:00 Uhr, TV-Gesamt: 208 Minuten, abgerufen am 24.2.2008 unter: <http://www.agf.de/daten/zuschauermarkt/marktanteile>.
- AGF/GfK Fernsehforschung (2007b): Sehbeteiligung in % im Tagesverlauf 2007, AGF/GfK Fernsehforschung, pc#tv, Fernsehpanel D+EU, TV-Gesamt, Montag-Sonntag, 03:00-03:00 Uhr, abgerufen am 8.3.2008 unter: <http://www.agf.de/daten/zuschauermarkt/sehbeteiligung/>.
- Alahuhta, Matti (2005): Global Strategies in the Converging Communications Industry, in: Brandt, W./Picot, A. (Hrsg.): Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb: Strategie, Steuerung und Struktur: Kongress Dokumentation 58. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2004, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17-31.
- Alcatel (2006): Unlimited Mobile TV for the Mass Market, Strategy White Paper (3GQ 10001 0031 TQZZA Ed.01), Alcatel.
- ALM (2008): Landesmedienanstalten machen Weg frei für Handy-TV, ALM-Pressemitteilung 01/2008 vom 15. Januar 2008, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM).
- ALM (o.J.): Mobiles Fernsehen, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), abgerufen am 25.2.2008 unter: <http://www.alm.de/395.html>.
- ALM/DLM (2005): DLM verabredet bundesweit abgestimmte Erprobung digitaler terrestrischer Rundfunkdienste, Pressemitteilung vom 29. August 2005, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM).
- ALM/DLM (2006a): DLM zu den Ergebnissen der Internationalen Wellenkonferenz (RRC'06), Pressemitteilung vom 14. Juli 2006, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM).

- ALM/DLM (2006b): Vorbereitung für die Erprobung von Handy-TV weitgehend abgeschlossen, Pressemitteilung 04/2006 vom 1. Februar 2006, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM).
- ALM/DLM (2007a): 29 Interessenten für länderübergreifendes Pilotprojekt zum Handy-TV im DVB-H-Standard, Pressemitteilung 07/2007 vom 24. April 2007, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM).
- ALM/DLM (2007b): Mobile 3.0 als Plattformbetreiber für Handy-TV im DVB-H-Standard in Aussicht genommen, Pressemitteilung 06/2007 vom 16. Oktober 2007, Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM).
- Ansoff, Harry Igor (1965): *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney: McGraw-Hill.
- Ansoff, Harry Igor (1984): *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, London, New Delhi, Rio de Janeiro, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto, Wellington: Prentice/Hall.
- ARD (Hrsg.) (2007): *ARD-Jahrbuch 2007*, 39. Jahrgang, Hamburg: Hans-Bredow-Institut.
- Arjona, Andres (2005): *Internet Protokol Datacasting - Transparent Interactivity Using Different Communication Channels*, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering, Helsinki.
- Arndt, Helmut (1958): Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, JbNSt, 170, S. 217-286, 362-394 und 434-465.
- Astley, W. Graham/Fombrun, Charles J. (1983): *Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 8, (No. 4), S. 576-587.
- AWA 2007 (2007): *AWA 2007 Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse: Basis, Telekommunikation, Handy/Mobiltelefon, Handy zur Verfügung*, Institut für Demoskopie Allensbach, abgerufen am 6.3.2008 unter: <http://www.pz-online.de/pmonl-cgi/frames/index.pl?bereich=studien&untersuchung=3>.
- Bächle, Michael (2006): *Social Software*, in: *Informatik Spektrum*, 29, (2), S. 121-125.

- Baer, Mathias (2004): Kooperationen und Konvergenz: Eine vergleichende empirische Untersuchung von unternehmensspezifischen Kooperationsportfolios und branchenspezifischen Konvergenzentwicklungen am Beispiel der Informations- und Kommunikationsindustrie, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Bain, Joe Staten (1968): Industrial Organization, New York: Wiley, 2. Aufl.
- Bakos, Yannis/Brynjolfsson, Erik (1997): Aggregation and Disaggregation of Information Goods: Implications for Bundling, Site Licensing and Micropayment Systems, Presented at the Conference on Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- Bakos, Yannis/Brynjolfsson, Erik (1999): Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency, in: Management Science, Vol. 45, (No. 12), S. 1613-1630.
- Bakos, Yannis/Brynjolfsson, Erik (2000): Bundling and Competition on the Internet, in: Marketing Science, Vol. 19, (No. 1), S. 63-82.
- Baldwin, Thomas F./McVoy, D. Stevens, et al. (1996): Convergence: Integrating Media, Information & Communication, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Bally, Nicolas (2005): Deriving Managerial Implications from Technological Convergence along the Innovation Process: A Case Study on the Telecommunications Industry, Memo-Stencil Nr. 223, Åbo Akademi School of Business.
- Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (2004): Strategische Unternehmensführung: Strategien, Systeme, Prozesse, München: Vahlen.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, (No. 1), S. 99-120.
- Barney, Jay B. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes., in: Academy of Management Review, Vol. 26, (No. 1), S. 41-56.
- Barney, Jay B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage, Upper Saddle River: Pearson Education, 2. Aufl.
- Bauer, Johannes M. (2005): Bundling, Differentiation, Alliances and Mergers: Convergence Strategies in U.S. Communication Markets, in: Communications and Strategies, 4th Q. 2005, (Issue 60), S. 59-83.

- Bauer, Stephan/von Einem, Götz (2007): Handy-TV - Eine neue Herausforderung für die Rundfunkregulierung? in: Multimedia und Recht: MMR: Zeitschrift für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht, 2007, (Heft 7), S. 423-426.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management, Stuttgart: Lucius & Lucius, 4., neu bearbeitete Aufl.
- Beck, Hanno (2006): Medienökonomie – Märkte, Besonderheiten und Wettbewerb, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 221-237.
- Becker, Albrecht (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: Ein strukturationstheoretisches Konzept, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Becker, Albrecht (2001): Strategisches Controlling und Strukturation, in: Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 91-126.
- Begründung TMG: Deutscher Bundestag, Drucksache (BT-Dr) 16/3078, 23.10.2006, Begründung Telemediengesetz (TMG).
- Begründung Zehnter RÄndStV: Begründung zum Zehnten Staatsvertrag zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Zehnter Rundfunkänderungsstaatsvertrag).
- Bhaskar, Roy (1979): The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences, Brighton: The Harvester Press.
- BITKOM (2005): Digitale Konvergenz: Empfehlungen, BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Dialogkreis Konvergenz, abgerufen am 5.02.2007 unter: [http://www.bitkom.org/files/documents/Digitale\\_Konvergenz\\_final\\_v1.1.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Digitale_Konvergenz_final_v1.1.pdf).
- BITKOM (2006): Telefonieren in Deutschland ist so preiswert wie nie, Presseinformation, BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., abgerufen am 8.11.2007 unter: [http://www.bitkom.de/de/presse/43408\\_42599.aspx](http://www.bitkom.de/de/presse/43408_42599.aspx).
- BITKOM (2007a): Daten zur Informationsgesellschaft: Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich: Edition 2007, BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V, Berlin.

- BITKOM (2007b): Rekord: Deutsche kaufen dieses Jahr fast 37 Millionen Handys, Presseinformation, BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., abgerufen am 8.11.2007 unter: [http://www.bitkom.de/de/presse/30739\\_48583.aspx](http://www.bitkom.de/de/presse/30739_48583.aspx).
- BITKOM (2008): Über 10 Millionen UMTS-Nutzer in Deutschland, Presseinformation, BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., abgerufen am 20.2.2008 unter: [http://www.bitkom.org/de/presse/8477\\_50446.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/8477_50446.aspx).
- Bloodgood, James M./Morrow Jr., J. L. (2000): Strategic Organizational Change Within An Institutional Framework, in: Journal of Managerial Issues, Vol. 12, (Issue 2), S. 208-226.
- bmcoforum (2007): Mobile Broadcast Bearer Technologies: A Comparison, bmcoforum, abgerufen am 16.03.2007 unter: [http://www.bmcoforum.org/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Mobile\\_Broadcast\\_Bearer\\_Technologies.pdf](http://www.bmcoforum.org/fileadmin/user_upload/Downloads/Mobile_Broadcast_Bearer_Technologies.pdf).
- BNetzA (2007a): Entscheidung der Präsidentenkammer vom 08.10.2007 über die Vergabe von Frequenzen für die terrestrische digitale Übertragung von Rundfunk (Titel gekürzt), Mitteilung Nr. 796, Amtsblatt Nr. 20/2007 vom 17.10.2007, Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (BNetzA), abgerufen am 6.4.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/11673.pdf>.
- BNetzA (2007b): Tätigkeitsbericht 2006 / 2007 für den Bereich Telekommunikation, Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (BNetzA), abgerufen am 29.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/12186.pdf>.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, A./Littig, B., et al. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Aufl., S. 33-70.
- Booz Allen Hamilton (2007): TV Market Germany, unveröffentlichte Studie, Booz Allen Hamilton, Düsseldorf.
- Booz Allen Hamilton (2008): Harter Verteilungskampf um Umsätze im mobilen Internet, Pressemitteilung, 6. Februar 2008, Booz Allen Hamilton, Düsseldorf.
- Borés, Cristina/Saurina, Carme, et al. (2003): Technological Convergence: A Strategic Perspective, in: Technovation, Vol. 23, (Issue 1), S. 1-13.
- Bracker, Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review, Vol. 5, (No. 2), S. 219-224.

- Brandenburger, Adam M./Nalebuff, Barry J. (1995): The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, in: Harvard Business Review, 73, (July-August 1995), S. 57-71.
- Brandenburger, Adam M./Nalebuff, Barry J. (1996): Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation.: 2. The Game Theory Strategy that's changing the game of business., New York: Doubleday.
- Brännback, Malin/de Heer, Aart Jan, et al. (2002): The convergence of the pharmaceutical and the food industry through functional food: Strategic change and Business opportunity or an illusion? in: Pharmaceuticals Policy & Law, Vol. 5, (Issue 1), S. 63-78.
- Breunig, Christian (2006): Mobiles Fernsehen in Deutschland: Angebote und Nutzung, in: Media Perspektiven, 11/2006, S. 550-562.
- Broß, Peter/Garbers, Axel (2006): Digitale Konvergenz und Handlungskonsequenzen, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): Medien, Ordnung und Innovation, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 77-94.
- Brusoni, Stefano/Pavitt, Keith (2003): Problem solving and the co-ordination of innovative activities, SPRU Electronic Working Paper Series, Paper No. 93, University of Sussex.
- Büllingen, Franz/Stamm, Peter (2001): Mobiles Internet - Konvergenz von Mobilfunk und Multimedia, 222, Bad Honnef: WIK Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsforschung.
- Bundesnetzagentur (2007a): Teilnehmer-Marktanteile der Netzbetreiber, Abbildung veröffentlicht durch die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen, 11/2007, abgerufen am 19.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/11908.pdf>.
- Bundesnetzagentur (2007b): Teilnehmerentwicklung im Mobilfunkdienst nach Netzen pro Quartal (2. Quartal 1992 bis 3. Quartal 2007), Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen, abgerufen am 20.2.2008 unter: [http://www.bundesnetzagentur.de/enid/7b3c11887847c258eba56834c849fa7b,0/Marktbeobachtung/Mobilfunkdienste\\_vw.html](http://www.bundesnetzagentur.de/enid/7b3c11887847c258eba56834c849fa7b,0/Marktbeobachtung/Mobilfunkdienste_vw.html).
- Bundesnetzagentur (2007c): Teilnehmerentwicklung Mobilfunk: Marktanteile nach Kundenbetreuung, Abbildung veröffentlicht durch die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen, 08/2007, abgerufen am 18.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/10968.pdf>.

- Bundesnetzagentur (2007d): Teilnehmerentwicklung und Penetration in deutschen Mobilfunknetzen, Abbildung veröffentlicht durch die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen, 11/2007, abgerufen am 18.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/12016.pdf>.
- Cappallo, Stephan (2005): Die strukturationstheoretische Analyse von Branchen: Möglichkeiten und Grenzen dargestellt am Beispiel der deutschen Strombranche, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Cavazza, Marc (1999): Cultural Objects in Digital Convergence, in: Vince, J./Earnshaw, R. (Hrsg.): Digital Convergence: The Information Revolution, London: Springer, S. 47-55.
- Ceruzzi, Paul E. (2005): Moore's Law and Technological Determinism: Reflections on the History of Technology, in: Technology and Culture, 46, (3), S. 584-593.
- Chan-Olmsted, Sylvia M. (1998): Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services, in: Journal of Media Economics, Vol. 11, (No. 3), S. 33-46.
- Chandler, Alfred Dupont Jr. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica, Vol. 4, (No. 16), S. 386-405.
- Cohen, Ira J. (1989): Structuration Theory: Anthony Giddens and the Constitution of Social Life, Houndmills, London: Macmillan Education.
- Collis, David J./Bane, William P., et al. (1997): Winners and Losers: Industry Structure in the Converging World of Telecommunications, Computing, and Entertainment, in: Yoffie, D. B. (Hrsg.): Competing in the Age of Digital Convergence, Boston: Harvard Business School Press, S. 159-200.
- Colman, Jacques/Gilli, Michael, et al. (2006): Analyse des Marktes „Handy-TV“, Studie, Stand 31. Juli 2006, Medien+Entertainment Management Institut, Europa Fachhochschule Fresenius, abgerufen am 21.01.2008 unter: [http://www.memi-koeln.de/cms/files/memi%20Studie\\_Handy-TV.pdf](http://www.memi-koeln.de/cms/files/memi%20Studie_Handy-TV.pdf).
- Computer Science and Telecommunications Board (1995): Keeping the US computer and communications industry competitive: convergence of computing, communications, and entertainment; a colloquium report by the Computer Science and Telecommunications Board, Commission on Physical Sciences, Mathematics, and Applications, National Research Council, Washington, D.C.: National Academy Press.

- Cooper, David J./Hinings, Bob, et al. (1996): Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms, in: Organization Studies, Vol. 17, (No. 4), S. 623-647.
- Craib, Ian (1992): Anthony Giddens, London, New York: Routledge.
- D'Aveni, Richard A. (1995): Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt am Main: Campus.
- Day, George S. (1981): Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach, in: Strategic Management Journal, Vol. 2, (No. 3), S. 281-299.
- Dennis, E. Everette (2003): Prospects for a Big Idea -Is There a Future for Convergence? in: The International Journal on Media Management, Volume 5, (No. 1), S. 7-11.
- Der Standard (2008): TV via Handy bisher wenig genutzt - Wenn, dann vor allem daheim, [derstandard.at](http://derstandard.at), veröffentlicht am 28.02.2008, abgerufen am 8.3.2008 unter: <http://derstandard.at/Text/?id=3207274>.
- Deutsche Telekom (2008): T-Home erreicht wichtige Meilensteine im Rahmen der Neuausrichtung, Pressemitteilung, 29.01.2008, Deutsche Telekom, Bonn.
- Deutsche TV-Plattform e.V. (2007a): Konvergenz von Rundfunk und Mobilfunk: Entwicklungsszenario zur Übertragung multimedialer Inhalte an portable und mobile Endgeräte in Deutschland, AG: M3 – MultiMedia Mobil, Bericht der Themengruppe 3.1, „Infrastruktur“, Version 2.0, Stand: August 2007, abgerufen am 15.11.2007 unter: [http://www.tv-plattform.de/download/M3/DTVP\\_M3-1\\_Konvergz%20R2-0.pdf](http://www.tv-plattform.de/download/M3/DTVP_M3-1_Konvergz%20R2-0.pdf).
- Deutsche TV-Plattform e.V. (2007b): Märkte für mobiles Fernsehen: Szenarien zur Entwicklung des Marktes für „Mobile Broadcast“ (Fernsehen, Hörfunk, Daten) in Deutschland, Version 1.0, Stand: Januar 2007, abgerufen am 16.2.2008 unter: [http://www.tv-plattform.de/download/M3/DTVP\\_M3-3\\_Maerkte%20R1-0\\_pnt.pdf](http://www.tv-plattform.de/download/M3/DTVP_M3-3_Maerkte%20R1-0_pnt.pdf).
- Dholakia, Ruby Roy/Mundorf, Norbert, et al. (1996a): Bringing Infotainment Home: Challenge and Choices, in: Dholakia, R. R./Mundorf, N., et al. (Hrsg.): New Infotainment Technologies in the Home: Demand Side Perspectives, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 1-20.
- Dholakia, Ruby Roy/Mundorf, Norbert, et al. (1996b): Preface, in: Dholakia, R. R./Mundorf, N., et al. (Hrsg.): New Infotainment Technologies in the Home: Demand Side Perspectives, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. vii-viii.

- DialogConsult/VATM (2007): Der deutsche Telekommunikationsmarkt – Zehn Jahre Liberalisierung im Festnetzmarkt – Abbildungen, Dialog Consult GmbH, Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten e.V. (VATM), abgerufen am 20.2.2008 unter: <http://www.vatm.de/content/studien/inhalt/16-10-2007.pdf>.
- DigiTAG (2005): Television on a handheld receiver - broadcasting with DVB-H, Digital Terrestrial Television Action Group (DigiTAG), Genf.
- DIN (2004): Die Deutsche Normungsstrategie, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), abgerufen am 31.01.2007 unter: [http://www2.din.de/dns\\_d](http://www2.din.de/dns_d).
- DLM (2003): Drittes Strukturpapier zur Unterscheidung von Rundfunk und Mediendiensten, November 2003, Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), abgerufen am 27.2.2008 unter: [http://www.alm.de/fileadmin/user\\_upload/3Strukturpapier.pdf](http://www.alm.de/fileadmin/user_upload/3Strukturpapier.pdf).
- DLM (2005): Gemeinsame inhaltliche Eckpunkte für Vergabeverfahren der Landesmedienanstalten im Zuge länderübergreifender DMB-Erprobungsprojekte, Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), abgerufen am 22.3.2008 unter: [http://www.lmsaar.de/upload/download/pdf\\_bibliothek/DMB-DVBH-Eckpunktetpapier.pdf](http://www.lmsaar.de/upload/download/pdf_bibliothek/DMB-DVBH-Eckpunktetpapier.pdf).
- DLM (2006): Stellungnahme der Landesmedienanstalten (DLM) zum Eckpunktetpapier der Bundesnetzagentur für die bedarfsgerechte Bereitstellung von Übertragungskapazitäten für Rundfunk und für multimediale Dienste auf Frequenzen, die dem Rundfunkdienst zugewiesen sind (11.01.2006), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), abgerufen am 26.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/6173.pdf>.
- DLM (2007a): Eckpunkte für ein bundesweites DVB-H-Versuchsprojekt – beschlossen von der DLM am 24.01.2007, Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), abgerufen am 2.3.2008 unter: [http://www.alm.de/fileadmin/Download/Positionen/Eckpunktetpapier\\_aktuell.pdf](http://www.alm.de/fileadmin/Download/Positionen/Eckpunktetpapier_aktuell.pdf).
- DLM (2007b): Überarbeitung des dritten Strukturpapiers / Internet-Radio und IP-TV“ (beschlossen von der DLM am 27.06.2007), Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), abgerufen am 27.2.2008 unter: [http://www.alm.de/fileadmin/forschungsprojekte/GSPWM/Beschluss\\_\\_IP-TV.pdf](http://www.alm.de/fileadmin/forschungsprojekte/GSPWM/Beschluss__IP-TV.pdf).
- Dobbs, Ian M. (2006): Defining Markets for Ex Ante Regulation using the Hypothetical Monopoly Test, in: International Journal of the Economics of Business, Vol. 13, (No. 1), S. 83-109.
- Dosi, Giovanni (1988): Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, in: Journal of Economic Literature, 16, (September), S. 1120-1171.

- Dowling, Michael/Lechner, Christoph, et al. (1998): Convergence - Innovation and Change of Market Structures between Television and Online Services, in: Electronic Markets, Vol. 8, (No. 4), S. 31-35.
- Drüke, Helmut (1999): Regulierungssysteme in der internationalen Telekommunikation: Deregulierung und Regulierung in Zeiten der technologischen Konvergenz, Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt, FS II 99-202, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik, Arbeit, Umwelt.
- Duschek, Stephan (2001a): Kooperative Kernkompetenzen - Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 173-189.
- Duschek, Stephan (2001b): Modalitäten des strategischen Managements - Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource-based View, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 57-89.
- Duschek, Stephan (2002): Innovation in Netzwerken: Renten - Relationen - Regeln, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Duschek, Stephan/Ortmann, Günther, et al. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 191-233.
- Duysters, Geert/Hagedoorn, John (1998): Technological Convergence in the IT Industry: The Role of Strategic Technology Alliances and Technological Competencies, in: International Journal of the Economics of Business, Vol. 5, (No. 3), S. 355-368.
- DVB Project (2007): 3 Italia - Italy, DVB Project, abgerufen am 5.3.2008 unter: <http://www.dvb-h-online.com/Services/services-Italy-3Italia.htm>.
- DVB Project (2008): Services, DVB Project, abgerufen am 5.3.2008 unter: <http://www.dvb-h-online.com/services.htm>.
- E-Plus (2006): Handy-TV: E-Plus setzt auf Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung, Presseinformation, 8. November 2006, E-Plus Mobilfunk, Düsseldorf.

- E-Plus/O<sub>2</sub>, et al. (2006): DVB-H Pilotprojekt: E-Plus, O<sub>2</sub>, T-Mobile und Vodafone starten gemeinsame Initiative für eine zukunftsfähige Handy-TV Infrastruktur auf Basis von DVB-H, Mitteilung zur Pressekonferenz am 29. Mai 2006, E-Plus Mobilfunk, O2 Germany, T-Mobile Deutschland, Vodafone D2, Berlin.
- Eberle, Carl-Eugen (2007): Neue Verbreitungswege, neue Angebote – die Sicht des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht, ZUM, 51. Jahrgang, (Heft 6/2007), S. 439–443.
- Economides, Nicholas (1996): The Economics of networks, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 14, (No. 2), S. 673-699.
- Elixmann, Dieter/Neumann, Karl-Heinz (2006): Der Aufbau von Breitbandinfrastrukturen im internationalen Vergleich, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): Medien, Ordnung und Innovation, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 113-122.
- Ellis, Nick/Mayer, Richard (2001): Inter-Organisational Relationships and Strategy Development in an Evolving Industrial Network: Mapping Structure and Process, in: Journal of Marketing Management, Vol. 17, S. 183-222.
- ETSI (2004): European Standard (Telecommunications series) ETSI EN 302304 v1.1.1 (2004-11): Digital Video Broadcasting (DVB); Transmission System for Handheld Terminals (DVB-H), European Telecommunications Standards Institute (ETSI), abgerufen am 8.11.2007 unter: <http://www.dvb-h.org/technology.htm>.
- Europäische Kommission (1997): Grünbuch zur Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie und ihren ordnungspolitischen Auswirkungen: Ein Schritt in Richtung Informationsgesellschaft, KOM-(97) 623, Europäische Kommission, abgerufen am 10.01.2007 unter: <http://europa.eu.int/ISPO/convergencegp/97623de.pdf>.
- Evered, Roger (1983): So What is Strategy? in: Long Range Planning, Vol. 16, (No. 3), S. 57-72.
- Ewers, Hans-Jürgen/Fritsch, Michael (1987): Zu den Gründen staatlicher Forschungs- und Technologiepolitik, in: Boettcher, E./Herder-Dornreich, P., et al. (Hrsg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Band 6, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 108-135.
- Faria, Gerard/Henriksson, Jukka A., et al. (2006): DVB-H: Digital Broadcast Services to Handheld Devices, in: Proceedings of the IEEE, Vol. 94, (No. 1), S. 194-209.

- Fechner, Frank (2006): Medienrecht – Rechtsgrundlagen für Medienmanager, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 239-260.
- Financial Times Deutschland (2007a): E-Plus bricht mit altem Geschäftsmodell, Financial Times Deutschland, 18.12.2007.
- Financial Times Deutschland (2007b): Telekom zehrt von Wachstum im Ausland, Financial Times Deutschland, 10.8.2007.
- Financial Times Deutschland (2008): Wer bekommt das beste Stück vom Mobilfunk-Kuchen? Financial Times Deutschland, 3.3.2008.
- Formatt-Institut (2007): Aufwind in der Fernsehproduktion: Fernseh- und Filmproduktion in Deutschland 2005 und 2006, Formatt-Institut, abgerufen am 23.2.2008 unter: [http://www.mediendatenbank.nrw.de/mediadatabase/formattstudie\\_0506.pdf](http://www.mediendatenbank.nrw.de/mediadatabase/formattstudie_0506.pdf).
- Gapski, Harald (2001): Medienkompetenz: Eine Bestandsaufnahme und Vorüberlegungen zu einem systemtheoretischen Rahmenkonzept, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Garcia-Murillo, Martha/MacInnes, Ian (2003): The impact of technological convergence on the regulation of ICT industries, in: The International Journal on Media Management, Volume 5, (No. 1), S. 57-67.
- Gerhards, Maria/Klingler, Walter (2007): Mediennutzung in der Zukunft, Eine Trendanalyse auf der Basis heutiger Datenquellen, in: Media Perspektiven, 6/2007, S. 295-309.
- Gerpott, Torsten J. (2003): Konvergenzstrategien von Mobilfunk- und Festnetz-anbietern, in: zfbf, 55, (September), S. 628-649.
- GEZ (2007a): Gebühreneinzug, Gebühreneinzugszentrale (GEZ), abgerufen am 22.2.2008 unter: <http://www.gez.de/door/gebuehren/gebuehrenverteilung/index.html>.
- GEZ (2007b): Gebührenpflicht, Gebühreneinzugszentrale (GEZ), abgerufen am 22.2.2008 unter: <http://www.gez.de/door/gebuehren/gebuehrenpflicht/index.html>.
- gfu/BVT, et al. (2008): Consumer Electronics Marktindex Deutschland (CEMIX), Januar 2007 - Dez 2007, Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik (gfu), Bundesverband Technik des Einzelhandels e.V. (BVT), Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Angaben basieren auf den Daten des GfK Handelspanels ergänzt um die von der GfK nicht erhobenen Vertriebswege, abgerufen am 25.2.2008 unter: <http://www.gfu.de/home/consumer/markt.xhtml>.
- GG: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.

- Giddens, Anthony (1976): *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, London: Hutchison.
- Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.
- Giddens, Anthony (1982): *Profiles and Critiques in Social Theory*, London, Basingstoke: Macmillan Press.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1985): *The Nation-State and Violence: Volume Two of A Contemporary Critique of Historical Materialism*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1989): A reply to my critics, in: Held, D./Thompson, J. B. (Hrsg.): *Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 249-301.
- Giddens, Anthony (1990): *Structuration Theory and Sociological Analysis*, in: Clark, J./Modgil, C., et al. (Hrsg.): *Anthony Giddens: Consensus and Controversy*, London, New York, Philadelphia: The Falmer Press, S. 297-315.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2003): *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken: Ein strukturationstheoretischer Ansatz*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV.
- Gilder, George (1992): *Life After Television: The Coming Transformation of Media and American Life*, New York, London: W. W. Norton & Company.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gleich, Uli (2007): *Nutzung und Funktionen neuer Medien bei Kindern und Jugendlichen*, ARD-Forschungsdienst, in: *Media Perspektiven*, 10/2007, S. 529-534.
- Glueck, William F (1980): *Strategic Management and Business Policy*, New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Göbel, Elisabeth (1997): *Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen*, in: Kötze, A. (Hrsg.): *Strategisches Management: Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen*, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 3-25.
- Goldhammer, Klaus (2007): *Mobile TV in Europa: Potenziale und Perspektiven*, Vortrag auf der Vollversammlung Digitale Plattform Austria, Wien, 26. März 2007.

- Goldmedia (2007): Mobile TV 2012: Marktpotenziale für rundfunkbasiertes Mobile TV in Deutschland, Autor: Michael Schmid, Inhaltsverzeichnis und Auszug aus der Studie, Goldmedia GmbH Media Consulting & Research, abgerufen am 20.2.2008 unter: [http://www.goldmedia.com/uploads/media/Inhaltsverzeichnis\\_Mobile\\_TV\\_2012\\_02.pdf](http://www.goldmedia.com/uploads/media/Inhaltsverzeichnis_Mobile_TV_2012_02.pdf).
- Goldmedia/Berlecon Resarch (2006): Effektivität und Effizienz der Nutzung von Rundfunkfrequenzen in Deutschland: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), BMWi-Projekt Nr. 24/05, Berlin.
- Göttsch, Christian (2000): Business Strategy in the Online Industry: Market and Network Strategy in Multi-Layered Industries, Wiesbaden: Gabler und Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grant, Robert M. (2008): Contemporary Strategy Analysis, Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, 6. Aufl.
- Greenstein, Shane/Khanna, Tarun (1997): What Does Industry Convergence Mean? in: Yoffie, D. B. (Hrsg.): Competing in the Age of Digital Convergence, Boston: Harvard Business School Press, S. 201-226.
- Grisold, Andrea (2004): Medienwirtschaftspolitik: Regulierung und Deregulierung, in: Altmeppen, K.-D./Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie: Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95-122.
- Gscheidle, Christoph/Fisch, Martin (2007): Onliner 2007: Das „Mitmach-Netz“ im Breitbandzeitalter, PC-Ausstattung und Formen aktiver Internetnutzung: Ergebnisse der ARD/ZDFOnline- Studie 2007, in: media Perspektiven, (8/2007), S. 393-405.
- GSDZ/ALM (Hrsg.) (2005): Digitalisierungsbericht 2005: Digital-TV und Analog-Digital-Übergang: Herausforderungen für Unternehmen, Politik und Regulierung, Daten und Fakten inkl. aktueller Erhebung, Gemeinsame Stelle Digitaler Zugang (GSDZ), Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Berlin: Vistas.
- GSDZ/ALM (Hrsg.) (2006): Digitalisierungsbericht 2006: Aufbruch ins digitale Zeitalter; Aktuelle Entwicklungen: Plattformen, Adressierbarkeit, IP-TV, Gemeinsame Stelle Digitaler Zugang (GSDZ), Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Berlin: Vistas.
- GSDZ/ALM (Hrsg.) (2007): Digitalisierungsbericht 2007: Weichenstellungen für die digitale Welt, Der Markt bringt sich in Position, Gemeinsame Stelle Digitaler Zugang (GSDZ), Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Berlin: Vistas.

- Hacklin, Fredrik (2008): Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries, Heidelberg: Physica.
- HAM (2005): Ausschreibung von terrestrischen digitalen Übertragungskapazitäten zur befristeten Erprobung neuer Rundfunktechniken, -programme und -dienste im DVB-H- und im DMB-Standard, 30. Dezember 2005, Hamburgische Anstalt für neue Medien (HAM), abgerufen am 22.3.2008 unter: <http://www.medien.hamburg.de/fileDownload.do?fileName=Ausschreibung%2520DVB-H%2520und%2520DMB%2520Endfassg%25202%252012%252005.pdf&dId=2417>.
- Hambrick, Donald C. (2004): The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains, in: Strategic Organization, Vol. 2, (No. 1), S. 91-98.
- Hamel, Gary/Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien: Ueberreuter.
- Handel, Telecom (2007): Nokia gegen den Rest der Welt, Telecom Handel, 19/07, 24. September 2007.
- Handelsblatt (2007a): Mobilfunger müssen sich neu erfinden: Die bislang hoch profitable Branche sucht wegen gesättigter Märkte nach neuen Umsatzquellen, Handelsblatt, 25.01.2007.
- Handelsblatt (2007b): O2 erhält Finanzspritze aus Spanien, Handelsblatt, 12.10.2007.
- Hanekop, Heidemarie (2006): Nutzerforschung Subprojekt München, MI FRIENDS, Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI), abgerufen am 5.3.2008 unter: [http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=584&no\\_cache=1&tx\\_drblob\\_pi1%5BdownloadUid%5D=669](http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=584&no_cache=1&tx_drblob_pi1%5BdownloadUid%5D=669).
- Hanekop, Heidemarie (2007a): DMB-Projekt MI FRIENDS – Ergebnisse der Begleitforschung München, Durchgeführt vom SOFI Göttingen im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM), München: BLM Schriftenreihe.
- Hanekop, Heidemarie (2007b): Mobile Media: Nutzerforschung Regensburg – Zwischenergebnisse, MI FRIENDS, Präsentation auf den Medientagen München, Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI).
- Hansen, Ursula/Hennig-Thurau, Thorsten, et al. (2001): Produktpolitik: Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3., vollständig überarbeitete Aufl.

- Hege, Hans (2006): Herausforderungen beim Übergang von analog zu digital, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): Medien, Ordnung und Innovation, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 37-54.
- Herzog, Jan (2006): Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken: Eine strukturationstheoretische Perspektive, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Hoffmann-Riem, Wolfgang/Schulz, Wolfgang, et al. (2000): Konvergenz und Regulierung: Optionen für rechtliche Regelungen und Aufsichtsstrukturen im Bereich Information, Kommunikation und Medien, Baden-Baden: Nomos.
- Holler, Manfred J./Illing, Gerhard (2006): Einführung in die Spieltheorie, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 6., überarbeitete Aufl.
- Höllermann, Stefan (2004): Das Auswahlproblem von Management-Moden in der Unternehmensführung, Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen.
- Holznagel, Bernd (2007): Medien oder Infrastruktur – Wer gewinnt den Kampf der Plattformen? in: Picot, A./Freyberg, A. (Hrsg.): Infrastruktur und Services – Das Ende einer Verbindung? Die Zukunft der Telekommunikation, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1-11.
- Hutzschenreuter, Thomas/Kleindienst, Ingo (2006): Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored, in: Journal of Management, Vol. 32, (No. 5), S. 673-720.
- ISO (1996): International Standard: Information technology - Open Systems Interconnection - Basic Reference Model: The Basic Model, Reference number ISO/IEC 7498-1:1994(E), Second edition 1994-11-15, Corrected and reprinted 1996-06-15. ISO/IEC, abgerufen am 8.02.2007 unter: [http://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/s020269\\_ISO\\_IEC\\_7498-1\\_1994\(E\).zip](http://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/s020269_ISO_IEC_7498-1_1994(E).zip).
- IUM (2007): Erzwingen die neuen Übertragungswege einen neuen Rundfunkbegriff? Pressemitteilung zur Arbeitssitzung des Instituts für Urheber- und Medienrecht (IUM) zum Thema "medienrechtliche Einordnung neuer Angebote über neue Übertragungswege" am 20.4.2007 in München, abgerufen am 1.3.2008 unter: <http://www.urheberrecht.org/news/3011/>.
- Jarzabkowski, Paula (2005): Strategy as Practice: An Activity-Based Approach, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Jarzabkowski, Paula/Balogun, Julia, et al. (2007): Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, in: Human Relations, Vol. 60, (No. 1), S. 5-27.

- Johnson, Gerry/Langley, Ann, et al. (2007): *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, Sao Paulo: Cambridge University Press.
- Johnson, Gerry/Melin, Leif, et al. (2003): Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 40, (No. 1), S. 3-22.
- Johnson, Gerry/Melin, Leif, et al. (2005): *Micro Strategy and Strategizing: Implications for Strategy Process Research*, in: Floyd, S. W./Roos, J., et al. (Hrsg.): *Innovating Strategy Process*, Malden, MA, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing, S. 176-185.
- Joint Mobile TV Group UMTS Forum/GSM Association (2006): *Mobile TV: The Groundbreaking Dimension, Final Whitepaper, version 2.20*, Joint Mobile TV Group UMTS Forum/GSM Association, abgerufen am 17.2.2008 unter: [http://www.umts-forum.org/component/option,com\\_docman/task,doc\\_download/gid,1629/Itemid,12/](http://www.umts-forum.org/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,1629/Itemid,12/).
- Kaluza, Bernd/Blecker, Thorsten, et al. (1999): *Implications of Digital Convergence on Strategic Management*, in: Dahiya, S. B. (Hrsg.): *The Current State of Economic Science*, Vol. 4, Rohtak: Spellbound, S. 2223-2249.
- Kalva, Hari (2006): *The H.264 Video Coding Standard*, in: *IEEE MultiMedia*, Vol. 13, (Issue 4), S. 86-90.
- Kamps, Klaus (2006): *Rundfunkaufsicht: Ordnungsstrukturen im digitalen Zeitalter*, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): *Medien, Ordnung und Innovation*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 133-142.
- Kantzenbach, Erhard/Kruse, Jörn (1989): *Kollektive Marktbeherrschung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Karmasin, Matthias/Freienstein, Jörg (2006): *Kommunikation an Schnittstellen: Neue Anforderungen durch technologische Konvergenz in Organisationen*, in: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): *Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft*, München: Wilhelm Fink, S. 131-149.
- Kaspersen, Lars Bo (2000): *Anthony Giddens: An Introduction to a Social Theorist*, Oxford: Blackwell.
- Katz, Michael L. (1996): *Remarks on the Economic Implications of Convergence*, in: *Industrial & Corporate Change*, Vol. 5, (No. 4), S. 1079-1095.
- Katz, Michael L./Shapiro, Carl (1985): *Network Externalities, Competition, and Compatibility*, in: *The American Economic Review*, Vol. 75, (No. 3), S. 424-440.

- Kaumanns, Ralf/Siegenheim, Veit (2006): Handy-TV – Faktoren einer erfolgreichen Markteinführung, Ergebnisse einer repräsentativen Primärstudie, in: Media Perspektiven, 10/2006, S. 498-509.
- Kay, John A. (1990): Identifying the Strategic Market, in: Business Strategy Review, Vol. 1, (No. 1), S. 2-24.
- Kaysen, Carl/Turner, Donald F. (1959): Antitrust Policy: An Economic and Legal Analysis, Cambridge: Harvard University Press.
- KEK (2006): Dritter Konzentrationsbericht der KEK: Crossmediale Verflechtungen als Herausforderung für die Konzentrationskontrolle, Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), abgerufen am 21.2.2008 unter: [http://www.kek-online.de/Inhalte/mkbericht\\_3\\_gesamt.html](http://www.kek-online.de/Inhalte/mkbericht_3_gesamt.html).
- KEK (2007): Zehnter Jahresbericht: Berichtszeitraum 1. Juli 2006 bis 30. Juni 2007, Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), abgerufen am 22.2.2008 unter: [http://www.kek-online.de/Inhalte/jahresbericht\\_06-07.pdf](http://www.kek-online.de/Inhalte/jahresbericht_06-07.pdf).
- Keuper, Frank/Hans, René (2003a): Multimedia-Management: Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Wiesbaden: Gabler.
- Keuper, Frank/Hans, René (2003b): Strategisches Konvergenz-Management, in: Wirtz, B. W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Multimediamanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 793-834.
- KidsVA 2007 (2007): KidsVA 2007: Basis, Telekommunikation, Handy/Mobiltelefon, Besitz, Privater Besitz, IFAK Institut, MARPLAN Forschungsgesellschaft, abgerufen am 6.3.2008 unter: <http://www.pz-online.de/pmonl-cgi/frames/index.pl?bereich=studien&untersuchung=3>.
- Kießling, Bernd (1988): Kritik der Giddensschen Sozialtheorie: Ein Beitrag zur theoretisch-methodischen Grundlegung der Sozialwissenschaften, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Kirner, Eva (2005): Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen - Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von >>boundary spanners<<, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Kirsch, Werner (1997a): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München: Barbara Kirsch.
- Kirsch, Werner (1997b): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung: Kapitel eines Theorieprojekts, München: Barbara Kirsch, 2., überarbeitete und erweiterte Fassung.

- Klein, Katherine J./Tosi, Henry, et al. (1999): Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, And New Developments, in: *Academy of Management Review*, 24, (2), S. 243-248.
- Kleist, Thomas (2006): Die Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen“, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): *Medien, Ordnung und Innovation*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 143-155.
- Kluge, Friedrich/Seebold, Elmar (2002): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, Berlin: Walter de Gruyter, 24., durchgesehene und erweiterte Aufl. von Elmar Seebold.
- Klumpp, Dieter/Kubicek, Herbert, et al. (2006): *Medien, Ordnung und Innovation*, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): *Medien, Ordnung und Innovation*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 1-12.
- Knyphausen-Aufsess, Dodo zu (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler.
- Köcher, Renate (2007): *ACTA 2007: Veränderung des Kommunikations- und Sozialverhaltens in der digitalen Welt*, Präsentation am 16. Oktober 2007 in München, Institut für Demoskopie Allensbach.
- Köcher, Renate/Schneller, Johannes (2007): *ACTA 2007: Qualitative Veränderung der Internetnutzung*, Präsentation am 16. Oktober 2007 in München, Institut für Demoskopie Allensbach.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007a): *An EU Strategy for Mobile TV – Frequently Asked Questions*, Press Release, MEMO/07/298, 18 July 2007, Brussels.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007b): *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Stärkung des Binnenmarktes für das Mobilfernsehen*, KOM(2007) 409 endgültig, 18.7.2007, Brüssel.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2008): *Europaweites Mobilfernsehen: Kommission beschließt Aufnahme der DVB-H-Norm in das offizielle EU-Normenverzeichnis*, Pressemitteilung, IP/08/451, 17. März 2008, Brüssel.
- Korff-Sage, Kirsten (1999): *Medienkonkurrenz auf dem Werbemarkt: Zielgruppendifferenzierung in der Angebotsstrategie der Werbeträger Presse, Rundfunk und Fernsehen*, Berlin: Schmidt.
- Kotler, Philip (2000): *Marketing Management: The Millennium Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk Ulrich (2003): Neue Organisationsformen Multinationaler Unternehmungen - Besonderheiten einer Strukturierung strategischer Unternehmensnetzwerke, in: Holtbrügge, D. (Hrsg.): Management multinationaler Unternehmungen: Festschrift zum 60. Geburtstag von Martin K. Welge, Heidelberg: Physica, S. 141-160.
- Krieb, Matthias (2001): Medienkonvergenz und Unternehmensstrategie: Optionen zur branchenübergreifenden Bündelung von Medien- und Kommunikationsdiensten, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Kubicek, Herbert (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre: Bericht über die Tagung in Aachen, März 1976 / Komm. Wissenschaftstheorie im Verb. d. Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Stuttgart: Poeschel, S. 3-36.
- Kunkel, Clemens L. (2003): Der Dienst im Kern des Konvergenzprozesses: Funktionale Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie, Berlin: Weißensee.
- Kurp, Matthias (2007): Auf der Suche nach dem Masterplan, RRC06 und die Folgen, medienforum.nrw, abgerufen am 23.3.2008 unter: <http://www.medienforum.nrw.de/index.php?id=222>.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, Basel: Beltz, 4., vollständig überarbeitete Aufl.
- Lang, Günter (2003): Time Konvergenz: Einige Überlegungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Beitrag Nr. 234, Januar 2003, Universität Augsburg, Institut für Volkswirtschaftslehre.
- Latzer, Michael (1997): Mediamatik - Die Konvergenz von Telekommunikation, Computer und Rundfunk, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Leblebici, Huseyin/Salancik, Gerald R. (1982): Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, S. 227-242.
- Lei, David T. (2000): Industry Evolution and Competence Development: The Imperatives of Technological Convergence, in: Int. J. Technology Management, Vol. 19, (Nos. 7/8), S. 699-738.

- LFK (2007): Ausschreibungen: Neue Dienste, Ausschreibung von terrestrischen digitalen Übertragungskapazitäten zur Durchführung eines zeitlich befristeten Versuchsprojekts mit Rundfunkdiensten und Telemedien zur Nutzung im DVB-H-Standard, 05.03.2007, Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg (LFK), abgerufen am 26.2.2008 unter: [http://www.lfk.de/ausschreibungen/neuedienste/download/DVB\\_H-Ausschreibung.pdf](http://www.lfk.de/ausschreibungen/neuedienste/download/DVB_H-Ausschreibung.pdf).
- Lind, Jonas (2004): Convergence: History of Term Usage and Lessons for Firm Strategists, Conference Paper, International Telecommunications Society (ITS) 15th Biennial Conference "Connecting societies and markets: communication technology, policy and impacts", (in association with the 31st EARIE Conference, September 2-5, 2004), Berlin, Germany, September, 4-7, 2004.
- Lind, Jonas (2005): Ubiquitous Convergence: market redefinitions generated by technological change and the Industry Life Cycle, Paper for the DRUID Academy Winter 2005 Conference, January 27 - 29, 2005.
- Loebbecke, Claudia/Picard, Robert G. (2005): The Impact of Regulatory Issues and Market Structure on the Digital Television Industry: A Comparison of the German and Swedish Markets, Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, Working Paper Series No. 2005-2, Jönköping.
- Loose, Achim (2001): Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke - Strategischer Wandel durch externe Reflexion reflexiver Strukturation, in: Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 235-270.
- ma 2008 Pressemedien I (2008): ma 2008 Pressemedien I / ag.ma: Basis, Medien/Werbung, Fernsehen, Freizeitbeschäftigung, Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e.V., abgerufen am 6.3.2008 unter: <http://www.pz-online.de/pmonl-cgi/frames/index.pl?bereich=studien&untersuchung=3>.
- MacIntosh, Norman B./Scapens, Robert W. (1991): Management Accounting And Control Systems: A Structuration Theory Analysis, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 3, (Fall 1991), S. 131-158.
- Mahrtdt, Niklas (1998): Strategische Allianzen bei digitalen Informations- und Kommunikationsdiensten: Eine wettbewerbspolitische Untersuchung, Baden-Baden: Nomos.
- Maier, Matthias (2004): Medienunternehmen im Umbruch: Transformation ökonomischer Dispositive, neue Organisationsstrukturen und entgrenzte Arbeitsformen, in: Altmepfen, K.-D./Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie: Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-39.

- Malhotra, Ayesha/Gupta, Anil K. (2001): An Investigation of Firms' Strategic Responses to Industry Convergence, in: Academy of Management Proceedings, (2001), S. G1-G6.
- Markides, Constantinos (1997): Strategic Innovation, in: Sloan Management Review, Vol. 38, (No. 3), S. 9-23.
- Marshall, Alfred (1925): Principles of Economics: An introductory volume, London: Macmillan and Co., 8. Aufl.
- Mason, Edward S. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, in: American Economic Review, Vol. 29, S. 61-74.
- Mason, Simon (2006): Mobile TV - results from the DVB-H trial in Oxford, EBU Technical Review, April 2006, abgerufen am 8.3.2008 unter: [http://www.ebu.ch/en/technical/trev/trev\\_306-mason.pdf](http://www.ebu.ch/en/technical/trev/trev_306-mason.pdf).
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim, Basel: Beltz, 5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel: Beltz, 9. Aufl.
- McGahan, Anita M./Vadasz, Leslie L., et al. (1997): Creating Value and Setting Standards: The Lessons of Consumer Electronics for Personal Digital Assistants, in: Yoffie, D. B. (Hrsg.): Competing in the Age of Digital Convergence, Boston: Harvard Business School Press, S. 227-264.
- Media Perspektiven/SWR (2008): Medien Basisdaten: Unterhaltungselektronik: Geräteausstattung, Datenbasis: Media-Analyse, Media Perspektiven, SWR Medienforschung / Programmstrategie, abgerufen am 4.3.2008 unter: <http://www.ard.de/intern/basisdaten/index.html>.
- Meier, Werner A./Trappel, Josef (2006): Medienkonzentration, in: Klumpp, D./Kubicek, H., et al. (Hrsg.): Medien, Ordnung und Innovation, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 227-247.
- Metcalf, Robert (Bob) (2006): Metcalfe's Law Recurses Down the Long Tail of Social Networking, abgerufen am 12.02.2007 unter: <http://vc mike.wordpress.com/2006/08/18/metcalfe-social-networks/>.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A./Littig, B., et al. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Aufl., S. 71-93.
- MFD (2006): Handy-TV für ganz Deutschland, Pressemitteilung vom 24.08.2006, Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD), Köln.

- MFD (2008): Unternehmensdarstellung Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD), Angaben zum Mobile TV-Produkt "watcha", abgerufen am 5.3.2008 unter: <http://www.mfd-tv.de> i.V.m. <http://www.watcha.de/>.
- MFD/Neva Media (2007a): Allianz für Handy-TV in Deutschland: MFD und NEVA Media vereinbaren Zusammenarbeit, Pressemitteilung vom 10. August 2007, Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD), Neva Media, Köln, Berlin.
- MFD/Neva Media (2007b): Mobile 3.0 - MFD und NEVA Media vollziehen Joint Venture, Pressemitteilung vom 11. Oktober 2007, Mobiles Fernsehen Deutschland (MFD), Neva Media, Köln, Berlin.
- Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24, (No. 9, May 1978), S. 934-948.
- Mintzberg, Henry (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, in: California Management Review, Vol. 30, (Issue 1, Fall 1987), S. 11-24.
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce, et al. (2005): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Mintzberg, Henry/McHugh, Alexandra (1985): Strategy Formation in an Adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 30, (Iss. 2, June 1985), S. 160-197.
- Mintzberg, Henry/Quinn, James Brian (1996): The Strategy Concept, in: Mintzberg, H./Quinn, J. B. (Hrsg.): The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 3. Aufl., S. 2-3.
- mobile tv austria (2007): Erste Ergebnisse des „mobile tv austria“ -Pilotprojekts, mobile tv austria, Presstext vom 11.07.2007.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2003): Strategische Prozessforschung - Grundlagen und Perspektiven, in: Ringlstetter, M. J./Henzler, H. A., et al. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, S. 43-71.
- Nalebuff, Barry J. (1999): Bundling, Yale International Center For Finance Working Paper No. 99-14, (November 22, 1999).
- Narver, John C. (1970): Supply Space and Horizontality in Firms and Mergers, in: St. John's Law Review, Vol. 44 (1969-1970), S. 316-340.
- Negroponte, Nicholas (1995): Total Digital: Die Welt zwischen 0 und 1 oder Die Zukunft der Kommunikation, New York: Goldmann.

- Nelson, Richard R./Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart: Enke.
- Noll, A. Michael (2003): *The Myth of Convergence*, in: *The International Journal on Media Management*, Volume 5, (No. 1), S. 12-13.
- OECD (1992): *Telecommunications and Broadcasting: Convergence or Collision?* Information Computer Communications Policy 29: OECD.
- OECD (2004): *The Implications of Convergence for Regulation of Electronic Communications*, Working Party on Telecommunication and Information Services Policies: OECD.
- Oehmichen, Ekkehardt/Schröter, Christian (2007): *Zur typologischen Struktur medienübergreifender Nutzungsmuster, Erklärungsbeiträge der Medien-Nutzer- und der OnlineNutzerTypologie*, in: *media perspektiven*, 8/2007, S. 406-421.
- Orgad, Shani (2006): *This box was made for walking - How will mobile television transform viewers' experience and change advertising?* Project Report, Nokia, London School of Economics and Political Science, Department of Media and Communications, November 2006, London.
- Orlikowski, Wanda/Robey, Daniel (1991): *Information Technology and the Structuring of Organizations*, in: *Information Systems Research*, Vol. 2, (No. 2), S. 143-169.
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hrsg.) (2001a): *Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden: Gabler.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (2001b): *Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements - Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt*, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden: Gabler, S. 421-452.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg, et al. (1997): *Organisation als reflexive Strukturierung*, in: Ortmann, G./Sydow, J., et al. (Hrsg.): *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 315-354.

- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg, et al. (2000): Organisation als reflexive Strukturierung, in: Ortmann, G./Sydow, J., et al. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2. durchgesehene Aufl., S. 315-354.
- Ortmann, Günther/Windeler, Arnold, et al. (1990): Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther/Zimmer, Marco (2001): Strategisches Management, Recht und Politik, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 301-349.
- Ovum (2007): Research Database, Stand: August 2007, Ovum.
- Pagani, Margherita (2003): Multimedia and Interactive Digital TV: Managing the Opportunities Created by Digital Convergence, Hershey, PA, London: IRM Press.
- Parker, John (2000): Structuration, Buckingham: Open University Press.
- Paroutis, Sotirios/Pettigrew, Andrew M. (2007): Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time, in: Human Relations, Vol. 60, (No. 1), S. 99-135.
- Pauls, Steffen (1998): Business-Migration: Eine strategische Option, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pennings, Johannes M./Puranam, Phanish (2001): Market Convergence & Firm Strategy: New Directions for Theory and Research, ECIS Conference "The Future of Innovation Studies", Eindhoven.
- Penrose, Edith Tilton (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips, Nelson/Lawrence, Thomas B., et al. (2000): Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields, in: Journal of Management Studies, Vol. 37, (No. 1), S. 23-43.
- Picot, Arnold (1997): Mehrwert von Information - betriebswirtschaftliche Perspektiven, in: Kubicek, H./Klumpp, D., et al. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1997: Die Ware Information - auf dem Weg zu einer Informationsökonomie: Special: Internet, Heidelberg: v. Decker, S. 42-59.
- Picot, Arnold (2006): Konvergenz und Restrukturierung der Telekommunikations- und Medienindustrie: Neue Geschäftsmodell, neue Akteure? in: Hess, T./Doeblin, S. (Hrsg.): Turbulenzen in der Telekommunikations- und Medienindustrie: Neue Geschäfts- und Erlösmodelle, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1-35.

- Picot, Arnold/Burr, Wolfgang (1996): Regulierung der Deregulierung im Telekommunikationssektor, in: zfbf, 48, (2), S. 173-200.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut (1994): Informations(de-)regulierung am Kapitalmarkt aus institutionenökonomischer Sicht, in: Herder-Dornreich, P./Schenk, K.-E., et al. (Hrsg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 13. Band, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 113-138.
- Pleatsikas, Christopher/Teece, David (2001): The Analysis of Market Definition and Market Power in the Context of Rapid Innovation, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 19, (No. 5), S. 665-693.
- Popper, Karl R. (1973): Logik der Forschung, Tübingen: Mohr, 5. Aufl., Nachdruck der 4., verbesserten Aufl.
- Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1992): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M.: Campus, 3. Aufl.
- Pozzebon, Marlei (2004): The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research, in: Journal of Management Studies, Vol. 41, (No. 2), S. 247-272.
- Prahalad, C. K. (1998): Managing discontinuities: The emerging challenges, in: Research Technology Management, Vol. 41, (Issue 3), S. 14-22.
- Prahalad, C. K. (2005): Learning to Lead, in: Vikalpa, Vol. 30, (No. 2), S. 1-9.
- Prahalad, C. K./Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, (Issue 3), S. 79-91.
- Prahalad, C. K./Hamel, Gary (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm? in: Strategic Management Journal, Vol. 15, (Special Issue, Summer 1994), S. 5-16.
- Prescott, John E./Ganesh, Usha, et al. (1993): Structuration of Strategy, Joseph M. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburg, Pittsburgh, PA.
- Projekt Zukunft (2005): Überall Fernsehen und mehr auf dem Handy, Das Berlin-Potsdamer Pilotprojekt zu DVB-H und seine Perspektiven, Projektinformation zur IFA 2005, Projekt Zukunft, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin.

- Quinn, James Brian (1996): Strategies for Change, in: Mintzberg, H./Quinn, J. B. (Hrsg.): The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 3. Aufl., S. 3-10.
- Ramme, Georg (2005): Strategien von TV-Unternehmen in konvergierenden Märkten: Optionen und ihre Bewertung, Baden-Baden: Nomos.
- Rangone, Andrea/Turconi, Alessandro (2003): The Television (R)evolution Within the Multimedia Convergence: A Strategic Reference Framework, in: Management Decision, Vol. 41, (No. 1), S. 48-71.
- Reding, Viviane (2008): DVB World Conference 2008 "Digital TV, Mobile TV: let's push for open technologies in Europe and worldwide", SPEECH/08/144, 12 March 2008, Budapest.
- regtp (o.J.): Strategische Aspekte zur Frequenzregulierung der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (regtp), abgerufen am 15.2.2008 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/340.pdf>.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin (1997): Innovationsstrategien und neue Geschäftsfelder von Dienstleistern - Den Wandel gestalten, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert: Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 75-105.
- Riley, Patricia (1983): A Structurationist Account of Political Culture, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, (No. 3), S. 414-437.
- Ring, Wolf-Dieter (2006): Regulierung bei Konvergenz von Telekommunikations- und Medienwelt: Passt das noch oder wird es obsolet? in: Hess, T./Doeblin, S. (Hrsg.): Turbulenzen in der Telekommunikations- und Medienindustrie: Neue Geschäfts- und Erlösmodelle, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 237-242.
- Ritsch, Karl (2005): Wissensorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken, Aachen: Shaker.
- Robinson, Joan (1969): The Economics of Imperfect Competition, London [u.a.]: Macmillan and Co., 2. Aufl.
- Rockenhäuser, Jörg (1999): Digitale Konvergenz und Kompetenzmanagement, Wiesbaden: Gabler und Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rott, Armin (2003): Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt, Berlin: Duncker & Humblot.
- RStV: Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien (Rundfunkstaatsvertrag - RStV): vom 31.08.1991, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Neunten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 31.07. bis 10.10.2006 (GBl. BW 2007 S. 111), in Kraft getreten am 01.03.2007.

- Rumelt, Richard R. (1996): Evaluating Business Strategy, in: Mintzberg, H./Quinn, J. B. (Hrsg.): The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 3. Aufl., S. 55-63.
- Sahal, Devendra (1985): Technological guideposts and innovation avenues, in: Research Policy, 14, S. 61-82.
- Sain, Soumit (2006): Information Communication and Technology Convergence and Price Strategies: Perspectives from Economic Regulation and Policy, Marburg: Tectum.
- Sarason, Yolanda (1995): A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework, in: Academy of Management Proceedings, 1995, S. 47-51.
- Sattler, Claus (2005): Zukunftsvision mobiles Fernsehen: Erfahrungen aus dem DVB-H Pilotprojekt in Berlin, Präsentation auf der Mediarena 2005, 1. Juni 2005, Zürich.
- Sattler, Claus (2006a): Content & Innovation: Präsentation auf dem European Forum for Mobile TV 2006 im Rahmen der Medienwoche Berlin-Brandenburg, 1. September 2006, Berlin.
- Sattler, Claus (2006b): Mobile Broadcast Business Models: A State of the Art Study, bmcoforum (Hrsg.), abgerufen am 16.03.2007 unter: [http://www.bmcoforum.org/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Business\\_Models\\_Study.pdf](http://www.bmcoforum.org/fileadmin/user_upload/Downloads/Business_Models_Study.pdf).
- Schendel, Dan E./Hofer, Charles W. (1979): Research Needs and Issues in Strategic Management, in: Schendel, D. E./Hofer, C. W. (Hrsg.): Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston, Toronto: Little, Brown and Company, S. 515-530.
- Schmid, Martin S./Kempf, Matthias (2005): Konvergenz von Rundfunk und Mobilfunk - Wandel der Wertschöpfungsketten durch DVB-H, in: Thexis, 22, (2), S. 41-46.
- Schmidt, Claudia/Simon, Erik, et al. (2007): Mobiles Fernsehen: Interessen, potenzielle Nutzungskontexte und Einstellungen der Bevölkerung, Ergebnisse einer repräsentativen Studie der ARD/ZDF-Medienkommission, ARD/ZDF-Projektgruppe Mobiles Fernsehen, in: Media Perspektiven, 1/2007, S. 11-19.
- Schmidt, Ingo (2001): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: Eine interdisziplinäre Einführung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 7., neu bearbeitete Aufl.
- Schmitz, Henrik (2007): Handy-TV zum Zweiten: Zur Fußball-EM 2008 soll DVB-H ein Erfolg werden, in: epd medien, Nr. 84 vom 24. Oktober 2007, S. 3-5.

- Schneidewind, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg: Metropolis.
- Schneller, Johannes (2006): ACTA 2006: Neue Dynamik in den Internetmärkten, Präsentation am 11. Oktober 2006 in München, Institut für Demoskopie Allensbach, München.
- Schorr, Tina (2005): Kompetente Informationssuche im World Wide Web: Entwicklung und Evaluation eines Webtrainings für Schüler, Dissertation, Eberhard-Karls-Universität, Fakultät für Informations- und Kognitionswissenschaften, Tübingen.
- Schreyögg, Georg (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Screen Digest (2007): Italy, 3 Italia shows consistent mobile TV growth, Screen Digest, abgerufen am 16.9.2007 unter: [http://www.screendigest.com/online\\_services/intelligence/mobile/updates/mi-29-08-2007-RR-1/view.html](http://www.screendigest.com/online_services/intelligence/mobile/updates/mi-29-08-2007-RR-1/view.html).
- SevenOne Media (2008): Werbung bei ARD und ZDF ist für werbetreibende Wirtschaft verzichtbar: Unternehmen erreichen gehobene Zielgruppen und Selektivseher zwischen 17 Uhr und 20 Uhr bei Privat-TV deutlich besser, SevenOne Media, Unterföhring, 28.01.2008.
- Sewell Jr., William H. (1992): A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation, in: American Journal of Sociology, 98, (1, July 1992), S. 1-29.
- Shapiro, Carl/Varian, Hal R. (1998): Versioning: The Smart Way to Sell Information, in: Harvard Business Review, Vol. 76, (November-December 1998), S. 106-114.
- Shapiro, Carl/Varian, Hal R. (1999): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sjurts, Insa (2000): Kollektive Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns, Wiesbaden: Gabler und Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stamm, Peter/Büllingen, Franz (1999): Das Internet als Treiber konvergenter Entwicklungen - Relevanz und Perspektiven für die strategische Positionierung der TIME-Player, Diskussionsbeitrag Nr. 198, Bad Honnef: Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste.

- Steinbach, Eckehard (2004): Digitalisierung als Grundlage des Informationszeitalters, Vortrag auf den 4. Münchner Wissenschaftstagen im "Jahr der Technik" am 23. Oktober 2004, Lehrstuhl für Kommunikationsnetze, Fachgebiet Medientechnik, Technische Universität München, abgerufen am 22.01.2007 unter: [http://www.muenchner-wissenschaftstage.de/mwt2004/content/e160/e707/e728/e747/filetitle/Steinbach\\_ger.pdf](http://www.muenchner-wissenschaftstage.de/mwt2004/content/e160/e707/e728/e747/filetitle/Steinbach_ger.pdf).
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien, Wiesbaden: Gabler, 6., vollständig überarbeitete Aufl.
- Stieglitz, Nils (2004): Strategie und Wettbewerb in konvergierenden Märkten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stipp, Horst (1999): Convergence Now? in: The International Journal on Media Management, Vol. 1, (No. 1), S. 10-13.
- Stones, Rob (2005): Structuration Theory, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Süßlin, Werner (2006): ACTA 2006: Die Internetgeneration: Das Markt- und Mediennutzungsverhalten junger Zielgruppen, Präsentation am 11. Oktober 2006 in München, Institut für Demoskopie Allensbach, München.
- Sydow, Jörg (2001): Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 271-298.
- Sydow, Jörg (2002): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler, 1. Aufl., 5. Nachdruck.
- Sydow, Jörg/Buono, Anthony F. (1998): Interorganizational Strategies and Industry Boundaries: The Spreading of the M-Form and the TIME Industry, Paper presented at the BPS Division, 1998 Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, California.
- Sydow, Jörg/Ortmann, Günther (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 3-23.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1998): Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness, in: Organization Science, Vol. 9, (No. 3), S. 265-284.

- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken - Komplexität und Reflexivität, in: Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 129-143.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (2003): Knowledge, Trust, and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 33, (No. 2 (Summer 2003)), S. 69-99.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold, et al. (1995): Organisation von Netzwerken: Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- TeleGeography (2007): Research Database, Wireless Markets, Germany, Stand: Januar 2008, PriMetrica, Inc.
- Tepper, Michele (2003): The Rise of Social Software, in: netWorker, Vol. 7, (Issue 3), S. 19-23.
- Theilen, Frank (2004): Geschäftsmodellbasiertes Konvergenzmanagement auf dem Markt für mobile Financial Services, Wien, New York: Springer & Bank Verlag.
- Thielmann, Bodo (2000): Strategisches Innovations-Management in konvergierenden Märkten: Medien und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten und im digitalen Fernsehen, Wiesbaden: Gabler.
- Thiessen, Thomas/Paulus, Jan M. (2003): Internet und TV im Konvergenzprozess, Dissertation, Technische Universität Berlin.
- TKG: Telekommunikationsgesetz (TKG) vom 22. Juni 2004 (BGBl. I S. 1190), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Dezember 2007 (BGBl. I S. 3198).
- TKLM/PTKO (2006): Leitlinien zu einem Frequenznutzungskonzept für den digitalen Rundfunk und Telemediendienste in der Bundesrepublik Deutschland nach der RRC 06 in den Frequenzbändern III, IV und V, V\_4.2, Technische Kommission der Landesmedienanstalten (TKLM), Produktions- und Technik Kommission von ARD, ZDF und Deutschlandradio (PTKO), abgerufen am 16.02.2008 unter: [http://www.alm.de/fileadmin/Dateien/Frequenznutzungskonzept\\_4.2.pdf](http://www.alm.de/fileadmin/Dateien/Frequenznutzungskonzept_4.2.pdf).
- TMG: Telemediengesetz (TMG) vom 26. Februar 2007 (BGBl. I S. 179).
- TNS Infratest (2008): Informationen zum Thema Handy-TV aus der TNS Infratest-Studie "Global Tech Insight 2007-08", per Email-Anfrage an Jakob Cavar, TNS Infratest.

- Tomczak, Torsten (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14, (2), S. 77-87.
- Trefzger, Jochen (2005): Mobile TV-Launch in Germany - Challenges and Implications, Working Papers of the Institute for Broadcasting Economics Cologne University No. 209, Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Köln.
- Triffin, Robert (1949): Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Cambridge: Harvard University Press.
- van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2006): ARD/ZDF-Online-Studie 2006: Schnelle Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer? in: Media Perspektiven, 8/2006, S. 402-415.
- van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2007): ARD/ZDF-Online-Studie 2007: Internetnutzung zwischen Pragmatismus und YouTube-Euphorie, in: media Perspektiven, 8/2007, S. 362-378.
- van Well, Bennet (2001): Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 145-172.
- Varian, Hal R. (1991): Grundzüge der Mikroökonomik, München, Wien: Oldenbourg, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl.
- Varian, Hal R./Farrell, Joseph, et al. (2004): The Economics of Information Technology: An Introduction, Cambridge: Cambridge University Press.
- Vodafone Deutschland (2007): Vodafone startet interaktives MobileTV auf dem Handy, Pressemitteilung, 11.9.2007, Düsseldorf.
- Vodafone Deutschland (2008): Mobile TV: Fernsehen fürs Handy, Kanäle im Überblick, abgerufen am 5.3.2008 unter: <http://www.vodafonelive.de/cp/video/pid/143>.
- von Neumann, John/Morgenstern, Oskar (1944): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wacker, Katharina (2007): Wettbewerb und Regulierung auf dem deutschen Fernsehmarkt: Deregulierungsbedarf und Umsetzungsbedingungen, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Walgenbach, Peter (1994): Mittleres Management: Aufgaben - Funktionen - Arbeitsverhalten, Wiesbaden: Gabler.

- Walgenbach, Peter (2002): Giddens' Theorie der Strukturierung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer, 5. Aufl., S. 355-375.
- Walz, Peter (1994): Wirtschaftsverbände und kollektive Unternehmensstrategien, München: Barbara Kirsch.
- Weaver, Gary R./Gioia, Dennis A. (1994): Paradigm Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry, in: Organization Studies, Vol. 15, (No. 4), S. 565-590.
- Weber, Rolf H. (2002): Stärken und Schwächen der Selbstregulierung im Medienbereich, in: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft (SGKM) (Hrsg.): Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass media Suisse: Radio- und Fernsehgesetz, 1/2002, Bern: SGKM, S. 25-30.
- Weck, Chris/Wilson, Edgar (2006): Broadcasting to Handhelds - an overview of systems and services, EBU Technical Review, January 2006, abgerufen am 8.2.2006 unter: [http://www.ebu.ch/en/technical/trev/trev\\_305-wilson.pdf](http://www.ebu.ch/en/technical/trev/trev_305-wilson.pdf).
- Weiss, Julian (2003): Das Internet und die klassischen Medien: Konvergenz - Konkurrenz oder Komplementierung? Eine medienpolitische Betrachtung, 79, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2005): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, Wiesbaden: Gabler, 4. Aufl.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, (No. 2), S. 171-180.
- Westley, Frances R. (1990): Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, (Issue 5), S. 337-351.
- Whittington, Richard (1992): Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency, in: Journal of Management Studies, Vol. 29, (No. 6), S. 693-712.
- Whittington, Richard (1993): What is strategy - and does it matter? London, New York: Routledge.
- Whittington, Richard (2006): Completing the Practice Turn in Strategy Research, in: Organization Studies, Vol. 27, (No. 5), S. 613-634.
- Wieland, Robert A. (2007): Konvergenz aus Kundensicht, in: Picot, A./Freyberg, A. (Hrsg.): Infrastruktur und Services – Das Ende einer Verbindung? Die Zukunft der Telekommunikation, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 43-67.

- Wilkens, Uta/Lang, Rainhart, et al. (2003): Kapitel 6: Institutionensoziologische Ansätze, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze*, Wiesbaden: Gabler, S. 189-242.
- Williams, Paul (2002): *The Competent Boundary Spanner*, in: *Public Administration*, Vol. 80, (No. 1), S. 103-124.
- Windeler, Arnold (2001): *Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturierung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wirth, Michel O./Schmid, Beat F. (2003): JMM Editorial, Volume 5, No. 1, in: *The International Journal on Media Management*, Volume 5, (No. 1), S. 4-6.
- Wirtz, Bernd W. (1999): *Convergence Processes, Value Constellations and Integration Strategies in the Multimedia Business*, in: *The International Journal on Media Management*, Vol. 1, S. 14-22.
- Wirtz, Bernd W. (2001a): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden: Gabler, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.
- Wirtz, Bernd W. (2001b): *Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets*, in: *Long Range Planning*, 34, S. 489-506.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (1996): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München: Franz Vahlen, 19. neubearbeitete Aufl.
- Yang, Dong-Hoon/Kim, Seongcheol, et al. (2004): *Fixed and Mobile Service Convergence and Reconfiguration of Telecommunications Value Chains*, in: *IEEE Wireless Communications*, Vol. 11, (No. 5), S. 42-47.
- Yoffie, David B. (Hrsg.) (1997a): *Competing in the Age of Digital Convergence*, Boston: Harvard Business School Press.
- Yoffie, David B. (1997b): *Introduction: CHES and Competing in the Age of Digital Convergence*, in: Yoffie, D. B. (Hrsg.): *Competing in the Age of Digital Convergence*, Boston: Harvard Business School Press, S. 1-35.
- ZAW (Hrsg.) (2007): *Werbung in Deutschland*, Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), Berlin: edition ZAW.
- Zehnter RÄndStV: *Zehnter Staatsvertrag zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Zehnter Rundfunkänderungsstaatsvertrag)*, unterschrieben von den Ministerpräsidenten der Länder am 19. Dezember 2007, geplantes Inkrafttreten: 1. September 2008.
- Zerdick, Axel/Picot, Arnold, et al. (2001): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer, 3., erweiterte und überarbeitete Aufl.

- Zimmer, Marco (2001a): Rekursive Regulation zur Sicherung organisationaler Autonomie, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 351-376.
- Zimmer, Marco (2001b): Wege rekursiver Regulation - Eine Aufgabe des strategischen Managements, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 377-418.
- Zimmer, Marco/Ortmann, Günther (2001): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 27-55.
- Zimmermann, Hubert (1980): OSI Reference Model - The ISO Model of Architecture for Open Systems Interconnection, in: IEEE Transactions on Communications, COM-28, (4), S. 425-432.



## **Versicherung laut Promotionsordnung der Universität Flensburg**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt wurde, die benutzten Hilfsmittel vollständig angegeben und sämtliche dem Wortlaut oder dem Inhalt nach aus anderen Schriften übernommenen Stellen unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht sind.

Karsten Müller

Berlin, 10. Juli 2008

