



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

Buchbesprechung: Geser, Marc-Etienne: Strategieperspektiven für TV 2.0

von Rimscha, M Bjørn

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11616-014-0220-6>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-110495>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

von Rimscha, M Bjørn (2015). Buchbesprechung: Geser, Marc-Etienne: Strategieperspektiven für TV 2.0. *Publizistik*, 60(1):90-92.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11616-014-0220-6>

Geser, Marc-Etienne: Strategieperspektiven für TV 2.0. Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf Fernsehunternehmen. Wiesbaden: Springer VS 2014. 341 Seiten. Preis 49,99 €

M. Bjørn von Rimscha

Der Band ist die Verlagsversion der Dissertation von Marc-Etienne Geser 2012 an der Universität Flensburg. Vor dem Hintergrund des Wandels der Mediennutzung stellt er zunächst traditionelle lineare Geschäftsmodelle von TV-Sendern vor um den Bedarf an neuen Geschäftsmodellen zu dokumentieren. Entsprechend folgt eine Vorstellung neuer Geschäftsmodelle für nicht-lineares Fernsehen bevor allgemein Elemente der strategischen Transformation von TV-Unternehmen dargestellt werden. Schliesslich zeigt Geser anhand von drei Fallstudien mit Experteninterviews auf, wie sich der Wandel am Beispiel von Online-Plattformen deutscher TV-Konzerne in der Praxis darstellt. Das Buch schliesst mit einer Zusammenfassung aber ohne tiefere Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse.

Gerichtet ist der Band laut Klappentext an Dozierende und Studierende der KW und BWL aber auch an „Strategen und Manager in der Fernsehindustrie“. Alle werden hier und da quer lesen müssen um Redundanzen zu umschiffen und die recht lange Einführung abzukürzen. Gut geschrieben können die einleitenden Kapitel einer Dissertation eine formidable Einführung in ein Themengebiet sein zu dem es kein Lehr- oder Handbuch gibt. Wie sieht es in diesem Fall aus? Lehr- und Handbücher sind zum TV-Management, zur Digitalisierung und auch zum Change Management im Medienbereich zahlreich vorhanden und werden von Geser auch ausgiebig zitiert. Er hält sich dabei an einen etablierten Kanon, neue Autoren oder divergente Ideen entdeckt man kaum. Im Gegenteil, zum Bereich des strategischen Managements und der Dynamik von Geschäftsmodellen im Medienkontext hätte man sich angesichts des Buchtitels mehr erhofft. Insofern verpasst die geneigte Leserin wenig, wenn sie erst auf Seite 75 mit der Lektüre beginnt. Ab dort nimmt sich Geser viel Raum um Geschäftsmodelle und strategische Herausforderungen von TV-Anbietern zu diskutieren. Er tut dies recht formalistisch und primär an etablierten Akteuren der Branche orientiert. Dabei zeigt sich die Kurzlebigkeit von Strategiethemen die eng am Tagesgeschäft sind. Die Dissertation nur drei Jahre alt, und doch erscheinen insbesondere die Beschreibungen zu den Angeboten von diversen Firmen oft überholt. Nun kann man der Arbeit nicht vorwerfen, dass sie sich einer dynamischen Branche annimmt – im Gegenteil, die Relevanz des Themas ist gross. Allerdings wünscht man sich gelegentlich eine generischere, grundsätzlichere Perspektive. Geser erklärt das TV 2.0 mehr als die Digitalisierung der Übertragungstechnik sei, und doch wirkt vieles im Kapitel zu den Geschäftsmodellen und strategischen Herausforderungen daraufhin orientiert. Warum nicht stattdessen grundsätzlicher bei den Bedürfnissen der Rezipienten und der Werber ansetzen? Davon ausgehend liesse sich diskutieren *wie* diese bis anhin (nicht adäquat) befriedigt wurden und *welche* Möglichkeiten sich *wem* bieten dies in neuen Kontexten besser zu tun. Hier zeigt sich eine Schwäche des Bandes: Geser ist nicht ganz konsistent in seinem Strategieverständnis. Die Geschäftsmodelle beschreibt er primär aus einer Ressourcenperspektive, also aus Perspektive der TV-Unternehmen, die strategischen Herausforderungen jedoch aus Marktperspektive. Damit suggeriert er, dass alle Unternehmen vor denselben Herausforderungen stünden, obschon er vorher dargelegt hat, dass die Geschäftsmodelle den individuellen Ressourcen angepasst sind. Entsprechend stellt er im Kapitel „Strategische Optionen“ eben keine Optionen im Sinne von möglichen Alternativen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen dar. Auch die Auswertung und Zusammenfassung seiner Fallstudien suggeriert, dass es eine und nur eine branchenweit gültige Strategieempfehlung gibt. Als Leser wünscht man sich hier etwas mehr Vogelperspektive und abwägende Abstraktion von den untersuchten Fällen.

Insgesamt enttäuscht der Band damit ein wenig. Weder werden die Strategieoptionen in ihrer ganzen Breite theoretisch aufgearbeitet, noch wird die Praxisperspektive vollständig ausgeführt. Insbesondere irritiert wie die Frage der Finanzierbarkeit ausgelassen und Widersprüche nicht aufgelöst werden.

Einerseits fordert Geser konsequent auf Total Buy-Out Verträge zu setzen bei denen ein TV-Sender alle Rechte von einem Produzenten kauft (ein Vorgehen von dem sich TV-Sender auch aus Kostengründen immer mehr verabschieden) und andererseits propagiert er die Abkehr vom unternehmenszentrierten und kontrollierten Wirtschaftssystem hin zu offenen Plattformen.

Aber vielleicht wird Strategie ohnehin überschätzt, denn zwischen den Zeilen der Fallbeispiele wird einmal mehr deutlich: Strategie wird oft ex-post gemacht. Ein interviewter Experte erklärt, eigentlich hätte der Konzern die Online-Videoplattform zunächst gekauft um das eigenen Portfolio für eine potentielle Übernahme interessanter zu machen. Eine eigene Strategie wurde erst nötig, als der Konzern doch nicht übernommen wurde.