

Matthias Kempf

## **Strukturwandel und die Dynamik von Abhängigkeiten**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Markt- und Unternehmensentwicklung**

Herausgegeben von

Professor Dr. Dres. h. c. Arnold Picot,

Professor Dr. Professor h. c. Dr. h. c. Ralf Reichwald,

Professor Dr. Egon Franck und

Professorin Dr. Kathrin Möslein

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Matthias Kempf

# **Strukturwandel und die Dynamik von Abhängigkeiten**

Ein Theorieansatz und seine Illustration  
am deutschen Kabelnetzsektor

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, 2007

D 19

1. Auflage Juni 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0776-5

## Geleitwort

Die dynamische Theorie der Unternehmung stellt ein anspruchsvolles und bislang wenig beleuchtetes Forschungsthema dar, insbesondere unter Berücksichtigung von regulatorischen und pfadabhängigen Rahmenbedingungen und deren Wandel. Implizit oder explizit geht der weitaus größte Teil der Unternehmungs- und Organisationstheorie von statischen Verhältnissen aus, d.h. es wird für ein gegebenes Set von Anforderungen oder Randbedingungen eine überlegene Lösung gesucht und erklärt. Ferner geht ein beträchtlicher Teil dieser Theorien davon aus, dass vorwiegend exogen gegebene Randbedingungen bei der Strategie- und Strukturgestaltung zu berücksichtigen sind, und dass zwischen diesen Restriktionen und den Handlungsweisen der Unternehmen keine oder vernachlässigbar geringe Interaktionen bestehen. Auf der anderen Seite ist in der Praxis immer wieder zu beobachten, dass Unternehmen in ihren strategischen und organisatorischen Handlungsmöglichkeiten insbesondere durch politisch gesetzte (z.B. regulatorische) Rahmenbedingungen stark in ihrem Entstehen wie auch in ihrer strategischen Entwicklung geleitet werden. Unter diesen Umständen bieten existierende theoretische Ansätze nur rudimentäre Erklärungen für reale Phänomene und ebenso wenig fundierte Handlungsempfehlungen für das strategische Management. Diese Lücke zu schließen ist eine für Theorie und Praxis gleichermaßen wichtige und ambitionierte Aufgabe, der sich die vorliegende Arbeit stellt.

Matthias Kempf gelingt es in beeindruckender Art und Weise, die Aspekte politischen Einflusses, Dynamik und Pfadabhängigkeit in die Entwicklung einer Theorie strukturellen Industrierwandels einzubeziehen und dabei einerseits die Erklärung realer Entwicklungen zu verbessern, andererseits fundierte Handlungsanleitungen für das strategische Management von Unternehmen abzuleiten. Der Autor wählt hierfür eine Vorgehensweise, in der er eine bestehende Kerntheorie – in diesem Fall der Ressourcenabhängigkeitstheorie – um wichtige Aspekte erweitert und dadurch theoretische Modelle entwickelt, die er seinen weiteren Überlegungen und Analysen zugrunde legt. Zudem werden Normstrategien für Unternehmen identifiziert, um Abhängigkeiten und Unsicherheiten zu reduzieren.

Auf Basis des entwickelten, sehr anregenden theoretischen Konzeptes überprüft der Verfasser die Tragfähigkeit des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel eines äußerst interessanten Sektors – dem deutschen Kabelnetz-Sektor. Trotz seiner gesamtwirtschaftlichen Schlüsselrolle gehört er bis dato zu den kaum verstandenen Infrastruktursektoren überhaupt. In einer äußerst sorgfältig und fachkundig recherchierten Fallstudie illustriert der Autor die aktuellen Strategien und Abhängigkeiten dieser Branche und zeigt Konfliktfeldern zwischen Kabelnetzbetreibern, Programmanbietern, Wohnungswirtschaft und Politik auf, wobei sich immer wieder zeigt, wie fruchtbar sein zuvor entwickeltes theoretisches Instrumentarium ist.

Zusammenfassend liegt eine sehr beachtliche Gesamtleistung vor, die einen wichtigen Beitrag sowohl für das theoretische Verständnis für den Industriewandel als auch für einen zentralen Infrastruktursektor leistet. Ich wünsche darum dieser informativen und stimulierenden Arbeit einen breiten Leserkreis in Wissenschaft und Praxis.

Arnold Picot

## **Vorwort**

Eine Promotion stellt den Nachwuchsforscher vor mancherlei Grundsatzfragen, die ihm aus der Praxis in der Form unbekannt sind. Ist diese oder doch jene Theorie geeignet, das Problem zu bearbeiten? Existieren nicht zu viele Beispiele, in denen sich Ausnahmen von den allgemeinen Theorieaussagen ergeben? Muss man nicht noch diese und jene Aspekte gesondert berücksichtigen? Interessiert diese Fragestellung überhaupt?

Derlei Gedanken bleiben auch bei der Beschäftigung mit dem deutschen Kabelnetzsektor nicht aus, der meines Erachtens zu den interessantesten, komplexesten und allgemein unverstandendsten Industrien überhaupt zählt. Sein komplexes Geflecht an Interessen, Zwängen und Abhängigkeiten zu entwirren, war ein Hauptantrieb, sich mit den zu Grunde liegenden Problemen theoretisch auseinanderzusetzen. Eine Hoffnung, die ich mit dieser Arbeit verbinde, ist es, ein umfassendes Erklärungsmodell für die Analyse ähnlich komplexer Umfeldler bereitzustellen.

Dass sich dies alles nicht von alleine erledigt, stellt man spätestens fest, wenn einem, von Fragen wie den obigen geplagt, eine emotionale Berg- und Talfahrt antritt zwischen uferloser Literaturrecherche, dem Verlust der mühsam zusammengestellten Literaturdatenbank und konzeptioneller Änderungen in den letzten Tagen vor der Abgabe. Umso mehr weiss man es dann zu würdigen, wenn Bekannte und Freunde in den dunkelsten Momenten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Darum ist es mir jetzt auch verständlich, warum die Vorworte zu Dissertationsveröffentlichungen im Allgemeinen aus wahrhaft epischen Dankbarkeitsorgien bestehen – und auch diese Arbeit macht darin keine Ausnahme.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater Prof. Dr. Dres h.c. Arnold Picot. Seine stets aufgeschlossene, aufmunternde und überaus konstruktive Art und die bemerkenswerte Breite und Tiefe in der Kenntnis theoretischer Ansätze waren überaus wichtige Faktoren, um die Arbeit auf den Weg zu bringen, zu strukturieren und entscheidende Akzente zu setzen. Zudem machte er meine Zeit als Assistent am Lehrstuhl zu einer bereichernden fachlichen wie persönlichen Erfahrung.

Weiterhin möchte ich meinen Kollegen am Lehrstuhl für Information, Organisation und Management danken. Allen voran meinem „Leidensgenossen“ Till Kruse, der mich mehr als einmal mit aufmunternden Worten zur richtigen Zeit über die sich auftuenden Abgründe hinweg geholfen hat. Herzlichen Glückwunsch auch ihm zur frisch bestandenen Promotion!

Weiterhin möchte ich Christian Wernick, Christoph Janello und Martin Schmid danken für ihre konstruktiven und anregenden Bemerkungen in zahlreichen Diskussionen über den Kabelnetzsektor, Lobbyismus und Regulierung. Marina Fiedler, Jakob Assmann und Isabell Welpé gaben mir wichtige Hinweise zur thematischen Fokussierung und Strukturierung der Arbeit.

Meinem alten und neuen Arbeitgeber Mercer Management Consulting möchte ich für seine Flexibilität und großzügige Unterstützung danken, die es mir ermöglichten, meine „akademische Auszeit“ an der Universität fast drei Jahre voll auszukosten. Dr. Jan Dannenberg, Dr. Guido Hertel und Christian Kleinhans sorgten dafür, dass ich den Kontakt zur harten Realität auch in der Zwischenzeit nicht verlor – auch wenn bereits nach 3 Monaten die ersten Nachfragen laut wurden, wann das studentische Lotterleben mit

dem obligatorischen Frühstück um 11.00h endlich ein Ende hätte... Besonders möchte ich Markus Müller-Martini erwähnen, der durch sein Expertenwissen zum Kabelnetzsektor der Arbeit besonders in der Frühphase wichtige Wegweiser gab. Gleiches gilt für Jan Bentele, der mir mit wertvollen Fachinformationen und der Vermittlung interessanter Gesprächspartner zur Seite stand.

Mein größter Dank jedoch gilt meinen Eltern und ganz besonders meinem Katterl für die fortwährende, aufopferende Unterstützung und seelische Aufbauhilfe zu jeder Tages- und Nachtzeit. Ihnen möchte ich diese Arbeit widmen.

Matthias Kempf



## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Motivation.....	1
1.2 Forschungsbedarf und Zielsetzung des Projekts .....	3
1.2.1 Theoretischer Forschungsbedarf.....	3
1.2.2 Pragmatischer Forschungsbedarf.....	4
1.3 Forschungsdesign.....	5
1.3.1 Konzeptionelles Forschungsdesign.....	6
1.3.1.1 Prozesstheoretische Sichtweise .....	6
1.3.1.2 Erläuterung des Forschungsstandpunkts .....	7
1.3.1.3 Methodologie.....	8
1.3.1.4 Deduktion, Induktion und Abduktion.....	8
1.3.2 Technisches Forschungsdesign.....	9
1.3.2.1 Forschungsstrategie: Explanatorische Fallstudie.....	9
1.3.2.2 Forschungsmethoden: Explorative Expertengespräche und Leitfadeninterviews .....	10
1.3.3 Übersicht des Forschungsprozesses .....	12
1.4 Aufbau der Arbeit .....	13
<b>2 Entwicklung der Problemdarstellung und Auswahl einer Kerntheorie .....</b>	<b>15</b>
2.1 Perspektive auf die Problemstellung.....	15
2.2 Organisationen und ihr Verhalten gegenüber der Umwelt.....	16
2.2.1 Individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus.....	16
2.2.2 Unsicherheit, begrenzte Rationalität und partielles Wissen.....	17
2.2.3 Information, Wissen und Entscheidung.....	18
2.2.4 Pfadabhängigkeit als Element des dynamischen Wandels .....	21
2.3 Die Position des Unternehmens im organisatorischen Feld.....	22
2.3.1 Institutionelle Perspektive.....	23
2.3.2 Stakeholdertheoretische Perspektive .....	24
2.4 Das vertikale und horizontale Beziehungsnetzwerk von Unternehmen.....	25
2.4.1 Horizontale Dimension .....	25
2.4.2 Vertikale Dimension.....	26
2.4.3 Interdependenzen und Konflikte.....	27
2.5 Auswahl einer Kerntheorie für das weitere Vorgehen.....	29
2.5.1 Ein Bezugsrahmen zur Analyse interorganisationalen Wandels .....	29
2.5.2 Theorienvergleich und Auswahl einer Kerntheorie.....	30
2.6 Die Ressourcenabhängigkeitstheorie als Kerntheorie für einen Ansatz strukturellen Wandels .....	33
2.6.1 Ursprünge, Motive und Einordnung .....	33
2.6.2 Grenzen und Zielsetzung der Organisation in der Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	34
2.6.3 Das Erklärungsmodell der Ressourcenabhängigkeitstheorie .....	35
2.6.3.1 Erklärungsmodell der Abhängigkeit.....	36
2.6.3.2 Erklärungsmodell der Unsicherheit.....	37

---

2.6.4	Die Umweltstrategien der Unternehmen .....	38
2.6.5	Kritische Würdigung und weiteres Vorgehen.....	41
2.6.5.1	Empirische Befunde .....	41
2.6.5.2	Kritik und Fazit.....	42
2.6.5.3	Weiteres Vorgehen .....	44
<b>3</b>	<b>Ein Grundmodell bilateraler Umweltbeziehungen .....</b>	<b>45</b>
3.1	Die Organisation als zielgerichtetes Sozialsystem.....	45
3.1.1	Zielsysteme, Zieldefinitionen und Erfolg .....	45
3.1.2	Strategien als systematisch geplantes Vorgehen zur Zielerreichung .....	47
3.1.3	Integration in das Zielkonzept der Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	48
3.2	Unternehmerische Entscheidungen unter Unsicherheit .....	49
3.2.1	Entscheidungsrelevante Formen von Unsicherheit.....	49
3.2.2	Risiko und Risikoeinstellung .....	50
3.3	Macht und Abhängigkeit.....	52
3.3.1	Machtpotenzial, Machtbasis und Machtdeterminanten .....	53
3.3.2	Machtformen.....	54
3.4	Erstellung eines Grundmodells externer Umweltbeziehungen der Organisation .....	56
3.4.1	Die organisationale Wahrnehmung von Umweltbeziehungen.....	57
3.4.1.1	Abhängigkeitsbezogene Determinanten .....	57
3.4.1.2	Unsicherheitsbezogene Determinanten .....	58
3.4.2	Das Grundmodell externer Umweltbeziehungen als Ressourcentausch .....	60
<b>4</b>	<b>Koordiniertheit auf ökonomischen und politischen Märkten .....</b>	<b>63</b>
4.1	Koordinationsformen auf ökonomischen Märkten .....	63
4.1.1	Grundformen der Koordination .....	64
4.1.2	Koordinationsformen als Resultat von Abhängigkeiten .....	67
4.2	Die Beziehung von Unternehmen und Staat .....	72
4.2.1	Perspektiven und Elemente politischer Märkte .....	72
4.2.2	Ziele des staatlichen Eingriffs in ökonomische Märkte.....	75
4.2.2.1	Ziele des Wettbewerbs- und Kartellrechts.....	75
4.2.2.2	Ziele sektorspezifischer Regulierung .....	76
4.2.3	Politische Ziele und Strategien der Unternehmen.....	77
4.2.3.1	Ziele unternehmerischen Handelns auf politischen Märkten .....	77
4.2.3.2	Politische Strategien der Unternehmen .....	78
4.2.4	Formen des unternehmerischen Einflusses im politischen Prozess .....	81
4.2.4.1	Unternehmerisches Handeln im politischen Prozess.....	81
4.2.4.2	Formale und informelle Einflussformen der Unternehmen.....	83
4.2.4.3	Abhängigkeiten zwischen Staat und Unternehmen im politischen Prozess .....	85
4.2.4.4	Determinanten der Kooperation zwischen Staat und Unternehmen.....	86
4.2.5	Zwischenbetriebliche Koordinationsformen der politischen Einflussnahme .....	88
4.3	Die Beziehungen des ‚Organization Set‘ .....	89
4.3.1	Grundkomponenten des Modells von Coleman (2006) .....	90
4.3.2	Konstruktion der Abhängigkeitsmatrix.....	92
4.3.3	Determinanten der Abhängigkeit in Colemans Modell .....	94
4.3.4	Zwischenfazit.....	95

<b>5</b>	<b>Auslösung und Verlauf des strukturellen Wandels auf ökonomischen Märkten.....</b>	<b>97</b>
5.1	Konflikte: Begriffsdefinitionen und Klassifikationen.....	97
5.1.1	Begriffsdefinitionen.....	97
5.1.2	Klassifikationen und Konfliktarten.....	98
5.2	Die Elemente organisatorischen Wandels.....	100
5.2.1	Transformation und die Auslösung organisatorischen Wandels.....	100
5.2.1.1	Auslösende Ereignisse und ‚Misfit‘.....	100
5.2.1.2	Kognitive Dissonanz zwischen Unternehmen und Stakeholder.....	102
5.2.1.3	Transformation als organisationales Lernen.....	103
5.2.2	Transition.....	104
5.2.2.1	Perspektive des Konfliktmanagements.....	105
5.2.2.2	Determinanten der Konflikteskalation.....	108
5.2.2.3	Verhandlung.....	109
5.3	Der Verlauf organisationalen Wandels.....	112
5.3.1	Ein zyklisches Modell organisationalen Wandels.....	112
5.3.1.1	Lokale Suche und Anpassungsfähigkeit.....	113
5.3.1.2	First Mover Advantage und Risiko.....	115
5.3.1.3	Implikationen für die makroperspektivische Betrachtung.....	116
5.3.2	Die Dynamik des Organization Set.....	117
5.3.2.1	Detailstruktur manifester Konflikte.....	117
5.3.2.2	Wechselseitige Beeinflussung externer Beziehungen.....	121
5.4	Handlungsempfehlungen.....	122
5.4.1	Die Wahl der Unternehmensstrategie.....	122
5.4.2	Die Gestaltung von interorganisationalen Beziehungen unter Risiko.....	123
5.4.3	Unternehmerische Normstrategien zur Gestaltung bilateraler Beziehungen.....	124
5.4.4	Das Management des Organization Set.....	126
5.4.5	Exkurs: Erfolgsfaktoren im Prozess strukturellen Wandels.....	127
5.5	Zusammenfassung.....	129
<b>6</b>	<b>Fallstudie: Die strukturelle Entwicklung des deutschen Kabelnetzsektors.....</b>	<b>133</b>
6.1	Motivation und Ausgangslage.....	133
6.1.1	Vorbemerkungen.....	133
6.1.2	Der deutsche Kabelnetzsektor 2005.....	134
6.1.3	Exkurs: Kommentar zur Datenlage.....	136
6.1.4	Literaturübersicht zum deutschen Kabelnetzsektor.....	137
6.1.5	Aufbau der Fallstudie.....	140
6.2	Entstehung der deutschen Kabelnetzstruktur und des dualen Rundfunksystems.....	141
6.2.1	Die Frühphase des Fernsehens in Deutschland.....	141
6.2.2	Technischer Fortschritt in den 60er und 70er Jahren.....	142
6.2.3	Die Trennung der Netzebenen.....	145
6.2.4	Sendervielfalt und Netzausbau.....	145
6.2.5	Erste Zwischenbetrachtung: Die frühe historische Entwicklung.....	146
6.3	Digitalisierung und Deregulierung.....	147
6.3.1	Pay-TV in den 90er Jahren.....	147
6.3.2	Die Pilotprojekte zur Digitalisierung des Kabelfernsehens.....	149
6.3.3	Deregulierung und Liberalisierung.....	150

---

6.3.4	Zweite Zwischenbetrachtung: Die erste Pay-TV-Phase in Deutschland .....	151
6.4	Verlauf und Folgen des Kabelnetzverkaufs durch die DTAG .....	151
6.4.1	Der technische Zustand des deutschen Kabelnetzes im Jahr 2000 .....	152
6.4.1.1	Struktur der Netzebenen .....	152
6.4.1.2	Übertragungskapazitäten .....	154
6.4.2	Die Struktur des zum Verkauf stehenden Kabelnetzsektors.....	155
6.4.2.1	Strukturwandel auf der Netzebene 4 .....	155
6.4.2.2	Eigentumsverhältnisse und Vertragsstrukturen im Kabelnetzsektor .....	156
6.4.3	Die Pläne der Investoren.....	158
6.4.3.1	Neue Dienste und Geschäftsmodelle.....	158
6.4.3.2	Investitions- und technischer Anpassungsbedarf .....	159
6.4.4	Verlauf und Ergebnisse des Verkaufsprozesses .....	160
6.4.4.1	Die Entwicklungen auf der Netzebene 3 2001-2003 .....	160
6.4.4.2	Exkurs: Das Liberty-Urteil und die Marktabgrenzung im Kabelnetzsektor.....	161
6.4.5	Dritte Zwischenbetrachtung: Der Verkauf des Kabelnetzes.....	163
6.4.5.1	Vorbereitung des Verkaufs.....	163
6.4.5.2	Durchführung des Verkaufs .....	163
6.4.5.3	Ergebnis des Verkaufsprozesses.....	164
6.5	Pay-TV-Strategien und die Abhängigkeiten der Kabelnetzbetreiber.....	165
6.5.1	Motivation der neuen Eigentümer .....	165
6.5.2	Komponenten der Pay-TV-Strategie.....	167
6.5.2.1	Bildung digitaler Bouquets.....	167
6.5.2.2	Aufbau von Digital-Playout-Centern.....	168
6.5.2.3	Set-Top-Boxen und Verschlüsselungsstrategien.....	168
6.5.3	Rechtliche Rahmenbedingungen der Pay-TV-Strategie .....	170
6.5.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen des deutschen Kabelnetzsektors .....	170
6.5.3.2	Regulierung von Programmbouquets .....	171
6.5.3.3	Regulierung von Set-Top-Boxen.....	172
6.5.3.4	Implikationen für den Simulcast-Betrieb .....	174
6.5.4	Analyse der Abhängigkeiten in der Pay-TV-Strategie .....	175
6.5.4.1	Das Verhältnis zu den Programmveranstaltern .....	175
6.5.4.2	Die Beziehung zwischen den Netzebenen 3 und 4.....	181
6.5.4.3	Beziehungen mit der Wohnungswirtschaft.....	184
6.5.4.4	Wettbewerb um die Endkunden .....	186
6.5.5	Exkurs: Die Strategie von Kabel Baden-Württemberg.....	189
6.5.6	Vierte Zwischenbetrachtung: Abhängigkeiten im Geschäftsmodell des Pay-TV und Implikationen .....	190
6.6	Der Status quo des deutschen Kabelnetzsektors .....	192
6.6.1	Die Wertschöpfungsstruktur des Kabelnetzsektors 2005 .....	192
6.6.2	Wertschöpfungsflüsse im Kabelnetzsektor 2005 .....	193
6.7	Handlungsempfehlungen .....	194
6.7.1	Neue Impulse im deutschen Kabelnetzsektor.....	194
6.7.1.1	Entstehung von Triple-Play-Angeboten in Deutschland .....	194
6.7.1.2	Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette.....	195
6.7.2	Beurteilung der strategieinduzierten Interdependenzen und Ableitung einer Normstrategie.....	195

---

6.7.2.1	Pay-TV-Strategie.....	195
6.7.2.2	Internet/IP-Telefonie-Strategie.....	196
6.7.2.3	Inhaltestrategie.....	199
6.7.3	Strategieauswahl und -umsetzung.....	200
6.7.3.1	Ableitung einer Normstrategie.....	200
6.7.3.2	Problemfelder und Handlungsempfehlungen für die Strategieumsetzung.....	201
6.8	Fazit der Fallstudie und Ausblick.....	202
<b>7</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>205</b>
	<b>Anhang: Fragebogen der Leitfadengespräche</b> .....	<b>207</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>211</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>245</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess- und Varianztheorien auf Mikro- und Makroebene.....	6
Abbildung 2: Forschungsparadigma: Kritische Theorie.....	7
Abbildung 3: Positionierung der empirischen Forschungsstrategie.....	10
Abbildung 4: Der abduktive Forschungsprozess.....	12
Abbildung 5: Aufbau der Arbeit.....	14
Abbildung 6: Sequentielle Darstellung des Organisationsproblems.....	16
Abbildung 7: Der Zusammenhang zwischen Modell, Informationsbasis und Entscheidung.....	19
Abbildung 8: Subjektive und objektive Unsicherheiten.....	20
Abbildung 9: Interdependenzen und Konflikte.....	28
Abbildung 10: Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen.....	30
Abbildung 11: Das Erklärungsmodell der Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	36
Abbildung 12: Klassifikation der relevanten Umfeldgruppen nach Einflussmöglichkeit.....	37
Abbildung 13: Handlungsoptionen der fokalen Unternehmung.....	39
Abbildung 14: Adressierung der Kritikpunkte im Verlauf des weiteren Vorgehens.....	44
Abbildung 15: Das Zielsystem der Unternehmung.....	49
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Ressourcen und Machtausübung.....	54
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Risikoeinstellung, Varianz und Nutzenbeitrag.....	59
Abbildung 18: Determinanten gegenseitiger Abhängigkeit.....	61
Abbildung 19: Das Grundmodell bilateraler organisationaler Abhängigkeiten.....	62
Abbildung 20: Synopse der Koordinationsformen.....	66
Abbildung 21: Koordinationsformen auf ökonomischen Märkten.....	69
Abbildung 22: Die Wirkung von Vertrauen auf die Koordinationsform.....	71
Abbildung 23: Politische Ausweitung und Beschränkung von Handlungsspielräumen.....	77
Abbildung 24: Gelegenheiten zur Einflussnahme durch Unternehmen im politischen Prozess.....	83
Abbildung 25: Wandel der Einflussformen im politischen Prozess.....	85
Abbildung 26: Organisation politischer Aktivitäten.....	89
Abbildung 27: Das Konstruktionsmatrix nach Coleman (2006).....	93
Abbildung 28: Das Organisationsumfeld als Abhängigkeits- und Machtportfolio.....	93
Abbildung 29: Misfit als Ergebnis einer qualitativen Transformation.....	101
Abbildung 30: Kognitive Dissonanz zwischen Unternehmen und Stakeholder.....	103
Abbildung 31: Konfliktmanagement nach Thomas (1992).....	106
Abbildung 32: Einigungsbereich in Verhandlungen.....	111
Abbildung 33: Der zyklische Verlauf organisationalen Wandels.....	113
Abbildung 34: Transition und Transformation im Zeitablauf.....	113
Abbildung 35: Strukturwandel aus der Makroperspektive.....	117
Abbildung 36: Detailstruktur des manifesten Konflikts.....	118
Abbildung 37: Schaffung von Einigungsbereichen durch politisches Handeln.....	120
Abbildung 38: Binomialmodell zur Ermittlung von Abhängigkeiten unter Risiko.....	124
Abbildung 39: Normstrategien und Prioritäten der Gestaltung bilateraler Beziehungen.....	125
Abbildung 40: Maßnahmen zum Management des Organization Set.....	126
Abbildung 41: Segmentierung der Interviewpartner.....	133
Abbildung 42: Entwicklung der Empfangsebenen im deutschen Fernsehen.....	134
Abbildung 43: Entwicklung des digitalen Fernsehempfangs in Deutschland.....	135

Abbildung 44: Literaturüberblick zum Kabelnetzsektor.....	138
Abbildung 45: Beitrag der Arbeit zur Forschung im deutschen Kabelnetzsektor .....	140
Abbildung 46: Aufbau der Fallstudie.....	141
Abbildung 47: Das Wachstum des Kabelnetzes 1984-1996 .....	146
Abbildung 48: Erklärung der frühen Entwicklungen im Kabelnetzsektor.....	147
Abbildung 49: DTAG: Initiativen im Pay-TV und Interessensverlust am Kabelnetz .....	151
Abbildung 50: Die technische Struktur des deutschen Breitbandkabelnetzes .....	153
Abbildung 51: Das Frequenzspektrum des Kabelnetzes.....	154
Abbildung 52: Die Struktur des zum Verkauf stehenden Kabelnetzes .....	156
Abbildung 53: Vertragsstrukturen im deutschen Kabelnetz .....	158
Abbildung 54: Kosten des Netzausbaus nach den Schätzungen des VPRT .....	160
Abbildung 55: Investitionsvolumina je Haushalt beim Verkauf des Kabelnetzes der DTAG.....	164
Abbildung 56: Wandel der Eigentümerstrukturen im deutschen Kabelnetz.....	166
Abbildung 57: Verbreiterung der Wertschöpfungskette im digitalen Fernsehen .....	167
Abbildung 58: Zunahme von Abhängigkeiten der Unternehmen der Netzebene 3 .....	191
Abbildung 59: Die Struktur des deutschen Kabelnetzsektors 2005.....	193
Abbildung 60: Wertschöpfungsstruktur im Transportmodell der deutschen Kabelnetzbranche .....	194
Abbildung 61: Beurteilung alternativer Normstrategien für Kabelnetzbetreiber der NE 3 .....	200

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Erfüllungsgrade der Anforderungen durch vorhandene theoretische Ansätze.....	33
Tabelle 2: Unsicherheitskonzeptionen in der Literatur .....	49
Tabelle 3: Determinanten der Risikoeinstellung.....	51
Tabelle 4: Übersicht über die Machtformen .....	56
Tabelle 5: Politische Ressourcen des Unternehmens.....	78
Tabelle 6: Konfliktdefinitionen der Meso- und Makroebene .....	97
Tabelle 7: Motive für Integration und Deintegration auf ökonomischen Märkten .....	105
Tabelle 8: Einigungsbereiche in Verhandlungen .....	110
Tabelle 9: Definition von Empfangsebenen.....	137



## Abkürzungsverzeichnis

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
AGF	Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung
ANGA	ANGA Verband privater Kabelnetzbetreiber e. V.
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ARPU	Average Revenue per User
BGH	Bundesgerichtshof
BKA	Bundeskartellamt
BK	Breitbandkabel
BKVst	Breitbandkabel-Verstärkerstelle
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BVG	Bundesverfassungsgericht
CA	Conditional Access
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAM	Conditional Access Module
CAS	Conditional Access System
CI	Common Interface
CICAM	Common Interface Conditional Access Module
CIM	Common Interface Module
CMTS	Cable Modem Termination Station
DBP	Deutsche Bundespost
DeTeKS	Deutsche Telekom Kabel-Services GmbH
DFL	Deutsche Fußball-Liga
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DPC	Digital-Playout-Center
DSL	Digital Subscriber Line
DSR	Digitales Satelliten -Radio
DTAG	Deutsche Telekom AG
DVB	Digital Video Broadcasting
DVB-C	Digital Video Broadcasting – Cable
DVB-H	Digital Video Broadcasting – Handhelds
DVB-S	Digital Video Broadcasting – Satellite
DVB-T	Digital Video Broadcasting – Terrestrial
EG	Europäische Gemeinschaft
EPG	Elektronischer Programmführer
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAG	Fernmeldeanlagen-gesetz
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FRK	Fachverband für Rundfunkempfangs- und Kabelanlagen
FTA	Free to Air
GEZ	Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland

GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GG	Grundgesetz
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HDTV	High Definition Television
HFC	Hybrid Fibre Coax
HÜP	Hauptübergabepunkt
IDR	Initiative Digitaler Rundfunk
IP	Internet Protocol
ISDN	integriertes Service- und Dienstnetz
KDG	Kabel Deutschland GmbH
KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
KtK	Kommission für den Ausbau des technischen Kommunikationssystems
Mbit/s	Megabit per Second
MHP	Multimedia Home Platform
Mhz	Megahertz
MPEG	Moving Picture Experts Group
MSG	Mediaservices GmbH
NE	Netzebene
NRW	Nordrhein-Westfalen
NVOD	Near Video On Demand
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PAL	Phase Alternating Line
QPSK	Quadrature Phase Shift Keying
RGU	Revenue Generating Unit
RÄStV	Rundfunkänderungsstaatsvertrag
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
SECAM	Séquentiel couleur à mémoire
SES	Société Européenne des Satellites SA
STB	Set-Top-Box
TIME	Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment
TKG	Telekommunikationsgesetz
üBKVst	übergeordnete Breitbandkabel-Verstärkerstelle
UKW	Ultrakurzwellen
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VDSL	Very High Speed Digital Subscriber Line
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation
VrP	Verstärkerpunkt
VOD	Video On Demand
VoIP	Voice over IP (Internet Protocol)
WLAN	Wireless Local Area Network
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZVEH	Zentralverband des Elektrohandwerks
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie