

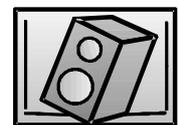
Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

Ralf Groth

Zielsetzungen privater Fernsehanbieter

Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Nr. 52/96

Köln, im März 1996



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

**Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer,
Prof. Dr. H. M. Schellhaas,
Prof. Dr. G. Sieben**

**Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln**

**Telefon: (0221) 233536
Telefax: (0221) 241134**

**ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-40-3**

Schutzgebühr 7,- DM

Ralf Groth

Zielsetzungen privater Fernsehanbieter

	Seite
1. Einleitung	1
2. Einordnung privater Fernsehanbieter in die Typologie der Unternehmung	1
3. Zielsetzungen und Zielsysteme privater Fernsehanbieter	3
3.1. Zielsetzungen privater Fernsehveranstalter.....	3
3.2. Formalziele.....	4
3.2.1. Finanzwirtschaftliche Formalziele.....	4
3.2.2. Leistungswirtschaftliche Formalziele.....	6
3.3. Sach- bzw. Leistungsziele.....	7
3.3.1. Beschaffungsziele.....	7
3.3.2. Leistungserstellungsziele.....	7
3.3.3. Leistungsabgabeziele.....	12
3.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel.....	13
3.5. Zielbeziehungen.....	13
3.6. Zielsetzungen des werbefinanzierten Anbieters RTL.....	19
3.6.1. Formalziel.....	19
3.6.2. Finanz-und Leistungswirtschaftliche Formalziele.....	19
3.6.3. Sach-bzw. Leistungsziele.....	20
3.6.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel.....	22
3.6.5. Zielbeziehungen.....	23
3.7. Zielsetzungen des entgeltfinanzierten Anbieters Premiere.....	25
3.7.1. Formalziel.....	25
3.7.2. Finanz-und Leistungswirtschaftliche Formalziele.....	25
3.7.3. Sach-bzw. Leistungsziele.....	27
3.7.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel.....	30
3.7.5. Zielbeziehungen.....	31
4. Zusammenfassung	34
Literaturverzeichnis	36

Ralf Groth

Zielsetzungen privater Fernsehanbieter *

1. Einleitung

Bedingt durch die Veränderung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen hat sich der bundesdeutsche Fernsehmarkt mit der Fundamentierung des dualen Rundfunksystems nachhaltig verändert und eine Erweiterung durch privatwirtschaftlich organisierte Programmangebote bewirkt.

Zentral für das Verständnis der ökonomischen Funktionslogik privatwirtschaftlich organisierten Fernsehangebotes und deren Auswirkung auf die Programmgestaltung ist die Darstellung der Unternehmensziele privater Fernsehanbieter. In der Ausgestaltung des Zielsystems wird der zentrale Gegensatz in der Zielorientierung privaten und öffentlich-rechtlichen Programmangebotes deutlich.

Öffentlich-rechtliche Programmangebote sind nicht gewinnorientiert, sondern richten sich nach dem Ziel der Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens, vorgegeben durch das Sachziel Erfüllung des Programmauftrages. Privatwirtschaftlich organisierte Programmangebote sehen das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung als oberstes Formalziel an und formulieren danach ihre Sach- bzw. Leistungsziele.

2. Einordnung privater Fernsehanbieter in die Typologie der Unternehmung

Unternehmen als Orte der Erstellung bzw. Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen können unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden. Der koalitionstheoretische Ansatz definiert Unternehmen als von Men-

* Überarbeitete Teile einer Diplomarbeit, die der Autor im SS 1994 an der Universität zu Köln verfaßt hat.



schen geschaffene, soziale produktive Systeme, die keinen Selbstzweck, sondern einen instrumentalen Charakter besitzen. Sie dienen den an ihnen direkt oder indirekt beteiligten Personen zur Realisation ihrer wirtschaftlichen Ziele, indem sie entsprechende Anreize bieten.¹ Die Erhaltung eines Unternehmens erfordert daher ein dauerhaftes Gleichgewicht zwischen allen Beiträgen und allen Anreizen der Koalitionsteilnehmer. Anreize und Beiträge werden auf Märkten ausgetauscht, durch die der Programmanbieter mit den Beteiligten verbunden ist.

Der **Beschaffungsmarkt** für Fernsehangebote ist der Programmarkt, auf dem der Fernsehanbieter Programmbeiträge von Produzenten zur Ausstrahlung im Programm erwirbt. Als Produktionsbetriebe können Fernsehveranstalter das Produkt Programm selbst herstellen (Eigenprogramme).

Mit der Erstellung und Distribution des Produktes Programm erzielen private Fernsehanbieter, entsprechend der Finanzierungsart des Programmangebotes, auf dem Zuschauermarkt bzw. dem Werbemarkt als **Absatzmärkte** Einnahmen. Zu den Besonderheiten des Absatzmarktes für werbefinanziertes Fernsehangebot gehört die medienspezifische Dichotomie von Werbe- und Zuschauermarkt. Werbefinanzierte Anbieter konkurrieren auf einem "**dual product market**" miteinander. Entgeltfinanziertes Programmangebot richtet sich ausschließlich an den Zuschauermarkt. Mit der Art der erstellten Leistung vereinigen Fernsehanbieter sowohl Elemente von Dienstleistungs- als auch von Produktionsbetrieben.

Über den **Geld- und Kapitalmarkt** ist das Unternehmen mit Eignern, die Eigenkapital und Gläubigern, die Fremdkapital zur Verfügung stellen, verbunden.

Als ein Kriterium für die Einordnung von Unternehmen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Unternehmenszweck angeführt. Unternehmen können demnach in eigen- und gemeinwirtschaftliche Unternehmen untergliedert werden. Mit eigenwirtschaftlichen Unternehmen werden die Individualinteressen der Eigentümer verfolgt, während sich gemeinwirtschaftliche Unternehmen an allgemeinen Interessen orientieren. Von der Typologie her handelt es sich bei privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern um Wirtschaftsunternehmen, die privaten Interessen dienen und unter Beachtung bestimmter Nebenbedingungen das erwerbswirtschaftliche Prinzip der Gewinnmaximierung verfolgen. Der Unternehmenszweck privatwirtschaftlich organisierter Fernsehanbieter besteht im Vergleich zu öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern darin, daß durch die Ausstrahlung eines Programmangebotes eine maximale oder zumindest angemessene

¹ Vgl. Kloock, J./Sieben, G./Schildbach, T. (1990), S. 1.



sene Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals angestrebt wird. Abhängig von der Finanzierungsart des Programmangebotes ergeben sich dadurch unterschiedliche Programmstruktureffekte.

Derartige Zielvorgaben einer Gewinnmaximierung oder Unternehmensrendite finden sich für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in keiner rundfunkrechtlichen Regelung, da sie verfassungsrechtlich unzulässig wären.² Während bei eigenwirtschaftlichen Programmanbietern eine Dominanz von Formalzielen gegenüber Sachzielen feststellbar ist, besteht bei öffentlich-rechtlichen Anbietern ein umgekehrter Zielzusammenhang.

3. Zielsetzungen und Zielsysteme privater Fernsehanbieter

3.1. Zielsetzungen privater Fernsehanbieter

Private Rundfunkunternehmen sind als erwerbswirtschaftliche Unternehmen eingeordnet worden. Dementsprechend werden Unternehmensziele verfolgt, die den Zielen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen auf anderen Produktmärkten entsprechen. Lediglich in der Art der erstellten Leistung findet eine Differenzierung statt. Auf dem derzeitigen Markt für private Fernsehleistungen wird zwischen werbefinanziertem und entgeltfinanziertem Fernsehangebot unterschieden. Hinsichtlich der Programminhalte werden Vollprogramme oder Spartenprogramme angeboten.

Die Formulierung eines Zielsystems der Unternehmung ist notwendige Voraussetzung, um konkrete Vorgaben für die einzelnen organisatorischen Einheiten in der Unternehmung zu erteilen und das Unternehmensziel zu erreichen. Unternehmensziele privater Programmveranstalter entwickeln sich aus ökonomischen Zielen. Formalziele determinieren Sach- bzw. Leistungsziele. Aus ökonomischen Vorgaben sind im Hinblick auf die zu erbringende Leistung konkrete Sachziele abzuleiten. Sachziele konkretisieren die Menge, Art und den Zeitpunkt der Leistung von Fernsehanbietern und determinieren das Leistungsprogramm.

3.2. Formalziele

² Der Unternehmenszweck von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist vielmehr in der Erfüllung der Anstaltsaufgabe begründet. Dazu zählt vor allem die Wahrnehmung der Medium- und Faktorfunktion, die eng mit den Garantien des Grundrechts der Rundfunkfreiheit aus Artikel 5 Abs.1 S. 2 GG verknüpft ist. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist in diesem Zusammenhang zugleich Medium und Faktor. Als Medium gibt er Gelegenheit zur Meinungsbildung und als Faktor ist er selbst Meinungsbilder.



Formalziele konkretisieren ökonomische Zielsetzungen und bewirken als sachzielbezogene Aktionsparameter eine Konditionierung der Leistungsziele.³ Das Formalziel wird durch das ökonomische Prinzip als Ausdruck rationalen Handelns bestimmt. Als oberstes Formalziel verfolgen private Programmanbieter die langfristige Gewinnmaximierung.

3.2.1. Finanzwirtschaftliche Formalziele

Die **finanzwirtschaftlichen Formalziele** privater Programmanbieter beziehen sich auf die klassischen Unternehmensziele Einnahmeerzielung sowie Sicherung und Erhaltung der Liquidität.

Das Liquiditätsziel ist auf die Sicherung und Erhaltung der Zahlungsfähigkeit gerichtet und erfordert die planmäßige Disposition der Zahlungsströme zur Gewährleistung des finanziellen Gleichgewichts. Hierzu ist die Kenntnis der gegenwärtigen und zukünftigen einzahlungs- und auszahlungswirksamen Faktoren erforderlich. Notwendige Bedingung für die Realisierung von Aktionsprogrammen, die mit Auszahlungen verbunden sind, sowie die Fähigkeit des Unternehmens, sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können, ist die Sicherung und Erhaltung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichtes der Unternehmung (**Liquiditäts-bedingung**).⁴

Entgeltfinanzierte Programmanbieter erzielen Einnahmen durch den Verkauf von Abonnements. Werbefinanzierte Programmanbieter generieren Einnahmen durch die Plazierung von Werbung im Programmumfeld. Mit der Ausweitung des Programmangebotes auf dem deutschen Fernsehmarkt hat sich der Wettbewerb um knappe Werbemittel erheblich verstärkt. Die Spotwerbung hat ihre Bedeutung als ausschließliche Einnahmequelle der Veranstalter verloren. Der starke Anstieg des Anteils klassischer Werbespots im Programmangebot führt bei vielen Zuschauern zu Akzeptanzverlusten. Die Wirksamkeit der klassischen Werbespots wird deshalb immer mehr in Frage gestellt. Daneben ist der Konsument aufgrund der starken Marktsegmentierung immer schwieriger erreichbar. Der Wettbewerbsdruck läßt die Anbieter nach neuen Einnahmequellen suchen und hat zu zahlreichen innovativen Formen der Fernsehwerbung geführt.⁵ Zusätzliche Einnahmen werden verstärkt durch Sponsoring, Licensing

³ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 36.

⁴ Vgl. Franke, G./Hax, H. (1990), S. 15.

⁵ Vgl. Groth, R./Pagenstedt, G. (1995).



und den Programmvertrieb generiert. Sponsoring steht als eigenständige Finanzierungsform neben der Werbung und unterliegt nicht den Werberegelungen im RfStV. Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie die positive Imagebildung stehen für den Sponsor im Vordergrund. Beim Programmsponsoring wird zu Beginn und am Ende einer Sendung auf den Sponsor hingewiesen. Licensing hat sich für Fernsehanbieter zu einem Finanzierungsinstrument mit wachsender Bedeutung entwickelt. Es werden Verfügungsrechte an geschützten Rechten von Fernsehunternehmen an Lizenznehmer zur Nutzung verkauft. Senderlogo, Programmtitel und Symbole werden für die Vermarktung von Produkten verschiedener Art verwendet. Damit werden nicht nur zusätzliche Einnahmequellen zur Finanzierung des Sendebetriebs erschlossen, sondern es wird gleichzeitig auch die Zuschauerbindung erhöht. Innovative Werbeformen gewinnen für die Finanzierung kommerzieller Fernsehanbieter zunehmend an Bedeutung. Für die werbetreibende Industrie bieten neue Werbeformen einerseits in Verbindung mit der klassischen Spotwerbung eine erhöhte Werbewirkung und andererseits eine differenzierte Ansprache der Konsumenten. Mit der Vergabe von Zweitverwertungsrechten an Programmbeiträgen sowie der Vermarktung eigener Programmbeiträge in Form von Videocassetten können weitere finanzielle Mittel generiert werden. Voraussetzung für die Vergabe der Zweitausstrahlungsrechte sowie die Verwertung von Programmbeiträgen als Video-Kaufkassetten ist der Besitz bzw. der Erwerb der entsprechenden Rechte. Eigenproduktionen eröffnen weitaus mehr Möglichkeiten zur Nebenverwertung.

Für die Finanzierung von Fernsehanbietern sind die Einnahmen durch innovative Werbeformen zum gegenwärtigen Zeitpunkt immer noch von geringer Bedeutung. Allerdings kann in den kommenden Jahren mit einem erheblichen Zuwachspotential gerechnet werden. Voraussetzung für diese Wachstumsentwicklung ist die Akzeptanz der entsprechenden Werbeformen bei den Zuschauern. Die weitere Entwicklung neuer Werbeformen und ihre künftige Bedeutung für die Finanzierung von Fernsehangeboten wird aber auch zukünftig in erster Linie von den Reglementierungen im RfStV bestimmt.

Wachstum der Unternehmung und Risikobegrenzung bei Investitionsprojekten treten als finanzwirtschaftliche Zielsetzungen privater Fernsehanbieter hinzu.⁶ Die Risiken bei Investitionen in das Programm können durch eine Ausweitung der Auftrags- und Fremdproduktionen am Programmvolumen begrenzt werden.

⁶ Vgl. Franke, G./Hax, H. (1990), S. 8.



Die Dezentralisierung einzelner Unternehmensbereiche führt zu einer Verringerung der Fixkostenbelastung.

3.2.2. Leistungswirtschaftliche Formalziele

Leistungswirtschaftliche Formalziele verfolgen die Einzelziele: Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, Kostendeckung sowie Kapital- und Substanzerhaltung. Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung bezieht sich darauf, definierte Leistungsziele möglichst kostenwirtschaftlich zu erreichen. Ergänzende Strategien zur Kostensenkung und Erlössteigerung erweitern den finanziellen Handlungsspielraum des Unternehmens. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen tragen dazu bei, Rationalisierungspotentiale zu erkennen und den finanziellen Handlungsspielraum für das Programm zu erweitern. Am Leistungserlös wird in Relation zu den Faktoreinsätzen die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung gemessen.

Kostendeckung verfolgt den in monetären Einheiten bewerteten leistungsbezogenen Ausgleich für den Wertverzehr bei der Leistungserstellung und -abgabe.⁷ Die Einnahmen aus der Plazierung von Werbung im Programmumfeld bei werbefinanzierten Anbietern bzw. aus dem Verkauf von Abonnements bei entgeltfinanzierten Anbietern haben die Kosten für die sachzielbezogene Programmgestaltung zu decken.

Der Zielinhalt der Kapital- und Substanzerhaltung als Erhaltungskonzeption bezieht sich auf die Sicherstellung der unternehmensspezifischen Leistungskraft. Die Erträge haben die Aufwendungen einer Periode zu decken. Bei werbefinanzierten Anbietern müssen die Erträge aus dem Verkauf von Werbezeiten im Programmumfeld die Aufwendungen für die Herstellung des Programmes decken. Beim Abonnementfernsehen müssen die Erträge aus dem Verkauf von Abonnements die Aufwendungen für die Herstellung des Programmes decken. Unternehmenserhaltungskonzeptionen berücksichtigen bei privaten Anbietern primär die Kapitalinteressen der Anteilseigner.

3.3. Sach- bzw. Leistungsziele

⁷ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 42-43.



Sach- bzw. Leistungsziele konkretisieren das Leistungsangebot von Fernsehveranstaltern. Sie beziehen sich auf die Steuerung fernsehspezifischer Leistungskomponenten hinsichtlich der Programminhalte, des Anteils einzelner Programmgenres am Gesamtprogramm sowie der zeitlichen Plazierung von Programmbeiträgen innerhalb des Programmablaufs. Sie werden nach Beschaffungszielen, Leistungserstellungszielen und Leistungsabgabezielen differenziert.

Das Sachziel werbefinanzierter Anbieter liegt in der Produktion eines Programmangebotes, das der werbetreibenden Wirtschaft eine hohe Zuschauerkontakthzahl und eine entsprechende Zielgruppenaffinität garantiert. Für entgeltfinanzierte Anbieter liegt die Zielsetzung in der Produktion eines Programmangebotes, das den Nutzen der Rezipienten erhöht und deren Zahlungsbereitschaft für das spezifische Programmangebot fördert.

3.3.1. Beschaffungsziele

Beschaffungsziele steuern Entscheidungen über den Faktoreinsatz im Rahmen eines vorgegebenen Leistungsprogrammes. In Abhängigkeit von dem festgelegten Leistungsprogramm und Produktionsverfahren des Programmanbieters koordinieren Beschaffungsziele Entscheidungen über die Produktion bzw. den Kauf von Programmbeiträgen hinsichtlich Beschaffungsart, -menge, -preis, -quelle und -zeitpunkt.

3.3.2. Leistungserstellungsziele

Leistungserstellungsziele steuern Entscheidungen über die inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsprogrammes, über die Produktion der Programmbeiträge (Fremdbezug oder Eigenproduktion) sowie anzuwendende Produktionsverfahren.

Werbefinanziertes Fernsehen richtet sich an zwei Zielgruppen: die Rezipienten und die werbetreibende Wirtschaft. Für die TV-Sender sind die Rezipienten sowohl Nachfrager nach Sendungen als auch Angebot an die Werbewirtschaft. Mit dem Programmangebot soll der Zuschauer erreicht und der Werbewirtschaft eine hohe Zuschauerkontakthzahl, - ergänzt um Qualitätsmerkmale -, an-



geboten werden. Entscheidend für die Erlössituation einzelner privater Programmanbieter ist der Zugang zu Distributionskapazitäten.

Voraussetzung für den Erfolg als Werbeträger ist eine entsprechende Akzeptanz und Reichweite bei den Rezipienten. Ziel ist die Umwandlung der Reichweite in Einnahmen. Um eine ökonomisch verwertbare Leistung zu werden, muß das Gut "Publikum" operationalisiert werden. Dies geschieht durch die Einschaltquote (Reichweite), die durch ein quantitatives und ein qualitatives Merkmal gekennzeichnet ist und als ein Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Programmangebote von TV-Sendern angesehen werden kann. Sie dient der Erfolgskontrolle, indem sie die Nutzung von Programmbeiträgen und Werbeblöcken durch die Rezipienten ermittelt.⁸

Eine hohe Reichweite eines Programmbeitrags bedeutet für die werbetreibende Industrie die Garantie einer breiten Zielgruppenansprache und einer hohen Potentialausschöpfung in der im Programmumfeld plazierten Werbung. Um die relevante Rezipientengruppe zu erreichen, ist für die werbetreibende Wirtschaft neben der Zuschauerkontaktzahl deren Struktur von Bedeutung. Das Instrument Einschaltquote erfüllt damit für werbefinanziertes Fernsehangebot zwei grundlegende Funktionen. Sie dient zum einen der Preisbildung von Werbezeiten im Programm und operationalisiert damit die Rezipientenakzeptanz. Zum anderen dient sie der Erfolgskontrolle des Programmes. Die Einschaltquote beeinflusst damit sowohl ex post als auch ex ante die Programmplanung. Für werbefinanzierte Programmanbieter besteht dadurch ein Interesse an einem positiven und strukturspezifischen Programmumfeld, woraus sich eine Tendenz zur Vermeidung bestimmter Programmbeiträge ergeben kann.⁹

Umfang und Qualität werbefinanzierten Programmangebotes werden vorrangig von der Bereitschaft der werbetreibenden Wirtschaft bestimmt, Werbung im Programmumfeld zu plazieren. Diese Bereitschaft ist von der Höhe der Zuschauerkontaktzahlen sowie der Qualitätsmerkmale der Rezipienten (z.B. Alter, Bildung) abhängig. Das setzt voraus, daß Programmbeiträge entsprechend ausgewählt und im Programmablauf plaziert werden.

Für die Beurteilung der Effizienz der Werbung in Werbeblöcken ist die Werbeblockreichweite und deren Struktur relevant. Aufgabe werbefinanzierter Fern-

⁸ Vgl. Siegert, G. (1994), S. 22.

⁹ So ist es u.a. denkbar, daß Programmbeiträge mit relativ hohen Einschaltquoten aus dem Programm genommen werden, weil sie vorwiegend von einer Zuschauergruppe gesehen werden, die weniger konsumstark ist (z.B. älteres Publikum) und somit für die werbetreibende Industrie weniger interessant ist.

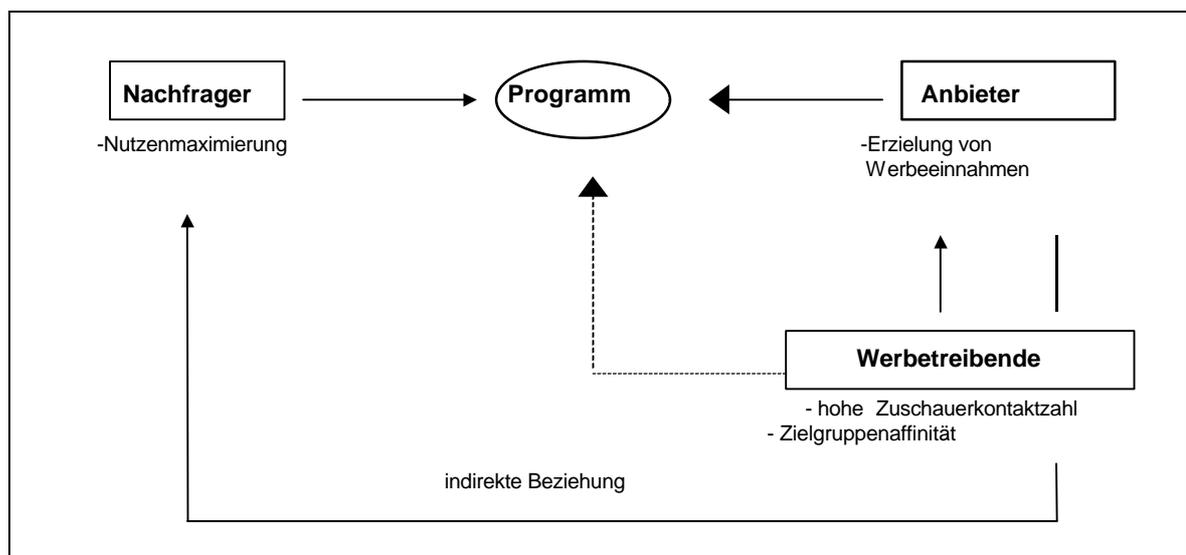


sehanbieter ist es, die Aufmerksamkeit, die für das Programm geschaffen worden ist, für die Werbeeinblendungen zu erhalten und der Gefahr des "Switching" der Rezipienten entgegenzuwirken. Aktionsparameter im Rahmen dieser Zielsetzung sind die Festlegung der Werbeblocklänge, die zeitliche Plazierung von Werbeunterbrechungen innerhalb des Handlungsstranges einer Sendung sowie die Ausgestaltung der Übergänge von Programm und Werbung im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird der Werbetreibende bereit sein, Werbung im Fernsehen einzusetzen und das Fernsehunternehmen Einnahmen erzielen. Erfüllt ein Programmbeitrag nicht die Erwartungen, so bestehen die Aktionsparameter der Programmanbieter allgemein darin, die Sendung zu modifizieren, umzupositionieren bzw. zu ersetzen. Ein Eingriff in die redaktionelle Gestaltung des Programmes durch die werbetreibende Industrie ist allerdings gem. § 6 Abs. 2 RfStV untersagt.¹⁰

Die in Abbildung 1 dargestellte Systematik gibt einen Überblick über die Einflußfaktoren auf die Programmgestaltung werbefinanzierter Programmanbieter.

Abbildung 1:

Wirkung der Einflußfaktoren auf das Programm werbefinanzierter Fernsehanbieter



¹⁰ Fraglich erscheint allerdings, ob diese Bestimmung aufgrund der bestehenden Zweckrationalität zwischen Leistungszielen und finanzwirtschaftlichen Zielen in der Praxis durchgehend ausdrücklich ihre Durchsetzung findet. Dies gilt besonders für Product Placement in Eigenproduktionen.

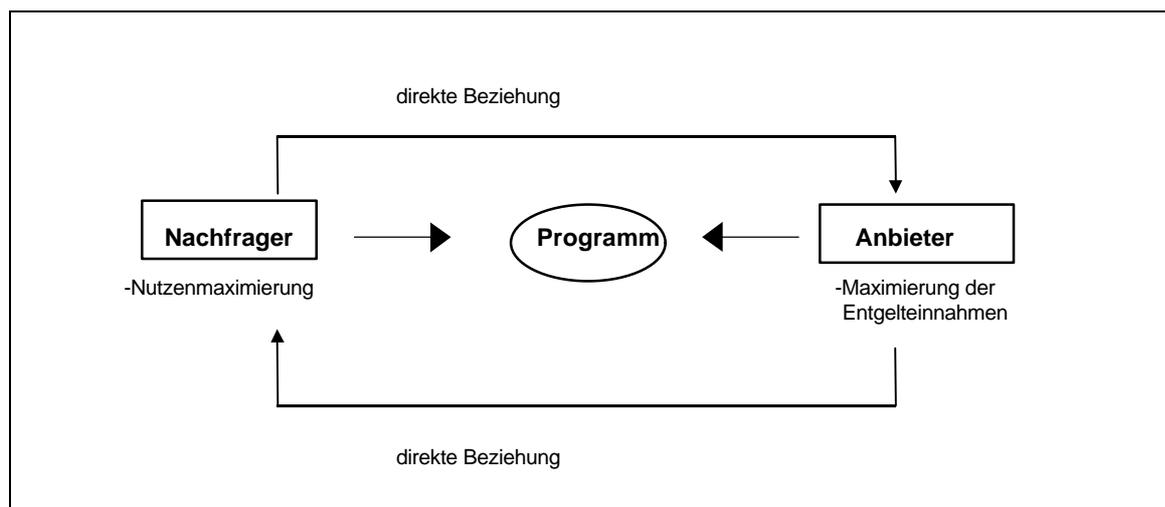


Entgeltfinanzierte Programmangebote sind durch eine geschlossene Benutzergruppe gekennzeichnet. Notwendige Voraussetzung für entgeltfinanziertes Fernsehen ist die Beschränkung der Nutzung des Programmes auf diejenigen, die das geforderte Entgelt entrichten. Ausstrahlung und Empfang des Abonnementfernsehens basieren auf einer (De-)Codierung der Impulse. Der Abonnent benötigt hierzu ein spezielles Zusatzgerät. Das Ausschlußprinzip setzt auf der Nachfrageseite einen selektiven Anreiz, ein Entgelt für die Nutzung des Programmes zu bezahlen. Möglich ist die Verschlüsselung des gesamten Programmes (Pay-Per-Channel) bzw. einzelner Sendungen (Pay-Per-View).

Für entgeltfinanzierte Programmanbieter steht die Förderung der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten eindeutig im Vordergrund. Die Nachfrager werden nur dann bereit sein, das für die Programmleistung geforderte Entgelt zu entrichten, wenn die angebotene Programmleistung auch ihren Präferenzen entspricht. Die Programmgestaltung ist bei entgeltfinanzierten Fernsehanbietern somit durch eine direkte Beziehung zwischen Programmanbieter und Programmnachfrager gekennzeichnet, die sich ausschließlich an den Präferenzen der Nachfrager orientiert.

Abbildung 2:

Wirkung der Einflußfaktoren auf das Programmangebot entgeltfinanzierter Fernsehanbieter





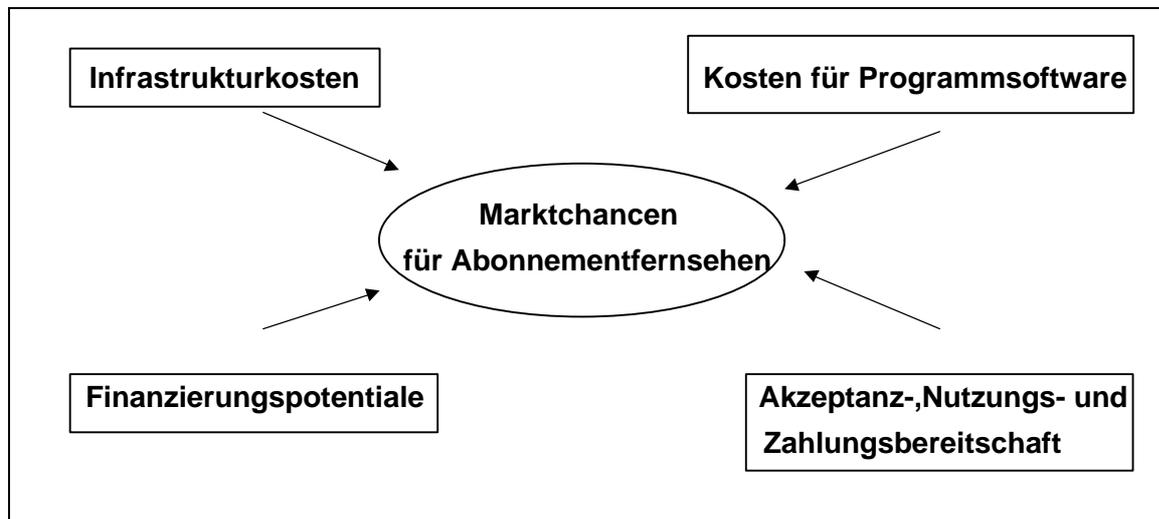
Bei der Gestaltung des Leistungsangebotes entgeltfinanzierter Fernsehanbieter, ist nicht eine maximale Zuschauerzahl pro Sendeplatz das primäre Ziel, sondern die inhaltliche und formale Programmgestaltung erfolgt unter dem Aspekt, den Nutzen und damit die Zahlungsbereitschaft einer möglichst großen Anzahl an Rezipienten für das Gesamtprogramm zu fördern. Zur Realisierung dieser Zielsetzung bestehen für entgeltfinanzierte Programmanbieter unterschiedliche Möglichkeiten. Mit der Ausstrahlung einzelner Programmbeiträge zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb einer Woche oder eines Monats kann das Nachfragepotential erhöht werden. Durch eine inhaltlich differenzierte Ausgestaltung des Programmes, die durch eine Kombination unterschiedlicher Programmgenres erreicht wird, können heterogene Zielgruppen angesprochen und das Nachfragepotential für entgeltfinanzierte Programmangebote erweitert werden. Mit einer formalen Gestaltung des Programmes entgegengesetzt zum Angebot anderer Sender (Strategie der Gegenprogrammierung) können Zielgruppen angesprochen werden, die von Konkurrenzangeboten zu diesem Zeitpunkt nicht angesprochen werden.¹¹ Spezifische Merkmale, wie z.B. die Werbefreiheit des Programmangebotes, bieten für entgeltfinanzierte Fernsehanbieter die Möglichkeit, sich von anderen Anbietern abzugrenzen und die Zahlungsbereitschaft von Nachfragern mit einer Präferenz für das entsprechende Merkmal zu fördern.

Infrastrukturkosten für den Sendebetrieb, die Entwicklung und den Vertrieb von entsprechenden Decodern zum Empfang des Programmes, Kosten für den Erwerb der Ausstrahlungsrechte von entsprechender Programmsoftware und das Finanzierungspotential der Rezipienten (Kaufkraft) sowie die Akzeptanz, Nutzungs- und Zahlungsbereitschaft der Nachfrager bestimmen die Markt- und Wirtschaftlichkeitschancen von Abonnementfernsehen.

¹¹ Vgl. Reiss, J. (1993), S. 347.



Abbildung 3:
Determinanten der Marktchancen für Abonnementfernsehen



3.3.3. Leistungsabgabeziele

Leistungsabgabeziele orientieren sich an den Ansprüchen der Rezipienten bzw. der werbetreibenden Industrie. Betriebliche Verwertungsinteressen, d.h. für erstellte Programmleistungen Verwertungsketten schaffen zu können und somit ökonomischen Zielsetzungen zu entsprechen, treten als Zielsetzung hinzu.

Ziel ist die Bereitstellung eines Programmes, das auf dem Absatzmarkt für Programmangebote abgesetzt werden kann. Der Absatzmarkt für werbefinanzierte Fernsehanbieter ist der **Werbemarkt**, auf dem das Fernsehunternehmen durch den Verkauf von Werbespots Einnahmen erzielt.¹² Ziel des Werbetreibenden ist der Transport einer Werbebotschaft. Er bedient sich hierzu des Massenmediums Fernsehen, da er hier die Möglichkeit hat, eine große Anzahl von Konsumenten gezielt anzusprechen. Die Möglichkeiten eines werbefinanzierten Fernsehanbieters auf dem Absatzmarkt werden somit maßgeblich vom **Zuschauermarkt** beeinflusst, der durch die inhaltliche Ausgestaltung und von der technischen Reichweite des Programmangebotes determiniert und nach der Sehbeteiligung sowie der Struktur der Rezipienten differenziert wird. Die Aufgabe der Programmgestaltung eines werbefinanzierten Fernsehanbieters liegt in der Verbindung von Zuschauermarkt und Werbemarkt. Die beschriebene

¹² Vgl. Siegert, G. (1994), S. 22.



Dichotomie des Absatzmarktes für werbefinanziertes Programmangebot besteht für **entgeltfinanziertes Programm** nicht. Der Absatzmarkt für entgeltfinanzierte Fernsehprogramme ist der Zuschauermarkt.

3.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel

Notwendige Bedingung für den Erfolg kommerziellen Fernsehens ist eine hohe Reichweite. Für kommerzielle Fernsehanbieter ist daher die Kommunikation des Programmangebotes in der Öffentlichkeit, d.h. die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, unterstützt durch programmliches und außerprogrammliches Marketing von grundlegender Bedeutung. Programmbegleitende Marketing-Aktivitäten beziehen sich besonders auf Presse, Public Relations, Merchandising/Licensing. Hinzu kommen gezielte Lobby- und Sponsoring-Aktivitäten, um bei wesentlichen Entscheidern (Medienpolitik, Werbebranche, etc.) Einfluß zu gewinnen und das Image eines Senders zu prägen sowie die Durchführung von außerprogrammlichen Großprojekten (Galas, Medientage, etc.).

3.5. Zielbeziehungen

Die Beziehung der einzelnen Ziele im Zielsystem privater Fernsehanbieter kann dahingehend charakterisiert werden, daß Sach- bzw. Leistungsziele als Mittel zur Erreichung der Formalziele dienen. Zwischen Leistungszielen und Formalzielen besteht eine Zweckrationalität dadurch, daß das Produkt Programm im kommerziellen Fernsehen ausschließlich als Instrument zur Erfüllung der ökonomischen Ziele dient.¹³ Zu den wichtigsten Aufgaben eines privaten Programmanbieters zählt somit die Ausgestaltung des Leistungsangebotes im Hinblick auf die Erfüllung ökonomischer Zielsetzungen.

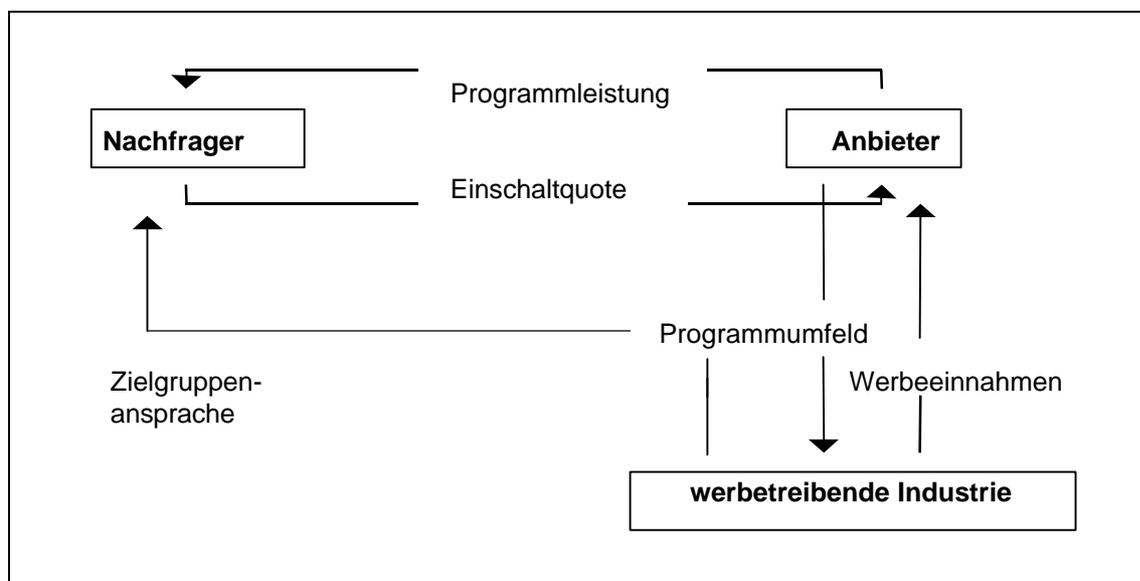
Abhängig von der Finanzierungsart des Programmangebotes sind unterschiedliche Effekte auf das Leistungsangebot verbunden, die als Programmstruktureffekte bezeichnet werden. Ökonomische Zielsetzungen, die durch finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Formalziele konkretisiert werden, bewirken als sachzielbezogene Aktionsparameter eine Konditionierung der Leistungsziele.

¹³ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 36.



Bei werbefinanziertem Programmangebot werden Umfang und Qualität der Programme vorrangig von der Bereitschaft der werbetreibenden Industrie bestimmt, Werbung im Programmumfeld eines Fernsehanbieters zu plazieren. Die Finanzierungsbeziehung zwischen Konsument und Anbieter kann daher als eine indirekte Beziehung bezeichnet werden. Die Einnahmen für die Programmleistung stammen, im Gegensatz zum entgeltfinanzierten Programmangebot, nicht direkt von den Konsumenten, sondern von der werbetreibenden Industrie. Der ökonomische Funktionszusammenhang des werbefinanzierten Fernsehangebotes wird durch Abbildung 4 verdeutlicht.

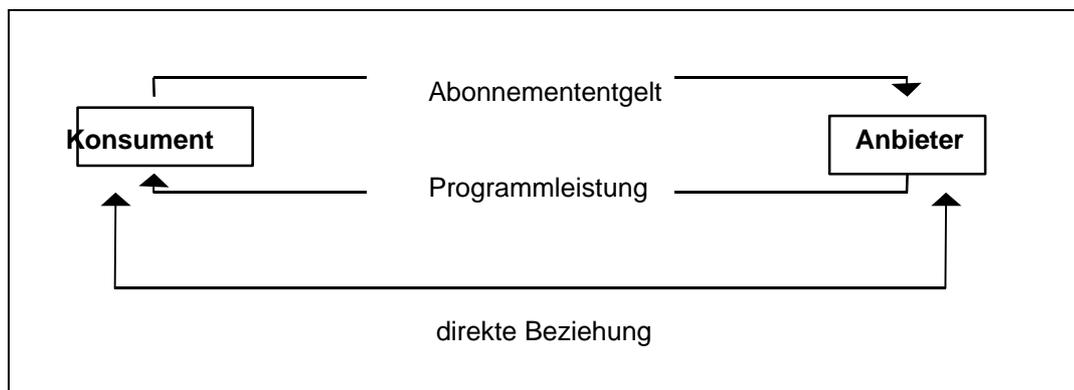
Abbildung 4:
Finanzierungsbeziehung bei werbefinanziertem Programmangebot



Durch entgeltfinanziertes Fernsehangebot besteht die Möglichkeit spezifische Programmangebote anzubieten, solange eine entsprechend große Rezipientengruppe mit speziellen Programmpräferenzen bereit ist, das erforderliche Entgelt für das von ihr präferierte Programm zu entrichten. Die Bedeutung der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten, als zentrales Element für die Finanzierung des Programmangebotes, bewirkt, daß das tatsächliche Programmangebot stärker mit dem gewünschten Programmangebot korrespondiert als bei werbefinanzierten Anbietern. Dieser Zusammenhang wird dadurch verdeutlicht, daß sich entgeltfinanziertes Fernsehangebot in einem Produkt- und Preiswettbewerb nur an eine Zielgruppe - die Zuschauer richtet, während sich werbefi-

nanziertes Programmangebot an zwei Zielgruppen richtet - Zuschauer und Werbewirtschaft. Zwischen den Abonnenten und dem Programmanbieter besteht eine direkte Finanzierungsbeziehung, die auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht. Für die Leistung des Programmes erhält der Programmanbieter von den Abonnenten ein Entgelt.

Abbildung 5:
Finanzierungsbeziehung bei entgeltfinanziertem Fernsehangebot



Die **Zielfunktion** werbefinanzierter Fernsehanbieter kann dahingehend charakterisiert werden, daß durch das Programmangebot eine möglichst breite Bevölkerungsschicht angesprochen werden soll, die zudem für die werbetreibende Wirtschaft interessant ist, damit eine Steigerung der Einnahmen aus der Plazierung von Werbung im Programmumfeld erreicht wird und dadurch eine langfristige Gewinnerzielung, mit der Prämisse der Maximierung, möglich wird.

Für entgeltfinanzierte Programmanbieter ist die Zielfunktion dadurch gekennzeichnet, daß über die Programmgestaltung die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für das spezifische Programmangebot gefördert werden soll, damit durch das Produkt Programm Einnahmen aus Abonnements erzielt werden und das ökonomische Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung erreicht wird.

Die Unternehmensumwelt wirkt als externe Einflußgröße auf die Zielhandlungen. Sie ist durch unterschiedliche Umweltzustände gekennzeichnet. Bei einer Veränderung der Unternehmensumwelt erfordert die dynamische Komponente des Zielsystems eine Modifikation in der Zielsetzung. Die Umwelt eines Fernsehunternehmens kann in eine politisch-rechtliche, wirtschaftliche, gesell-



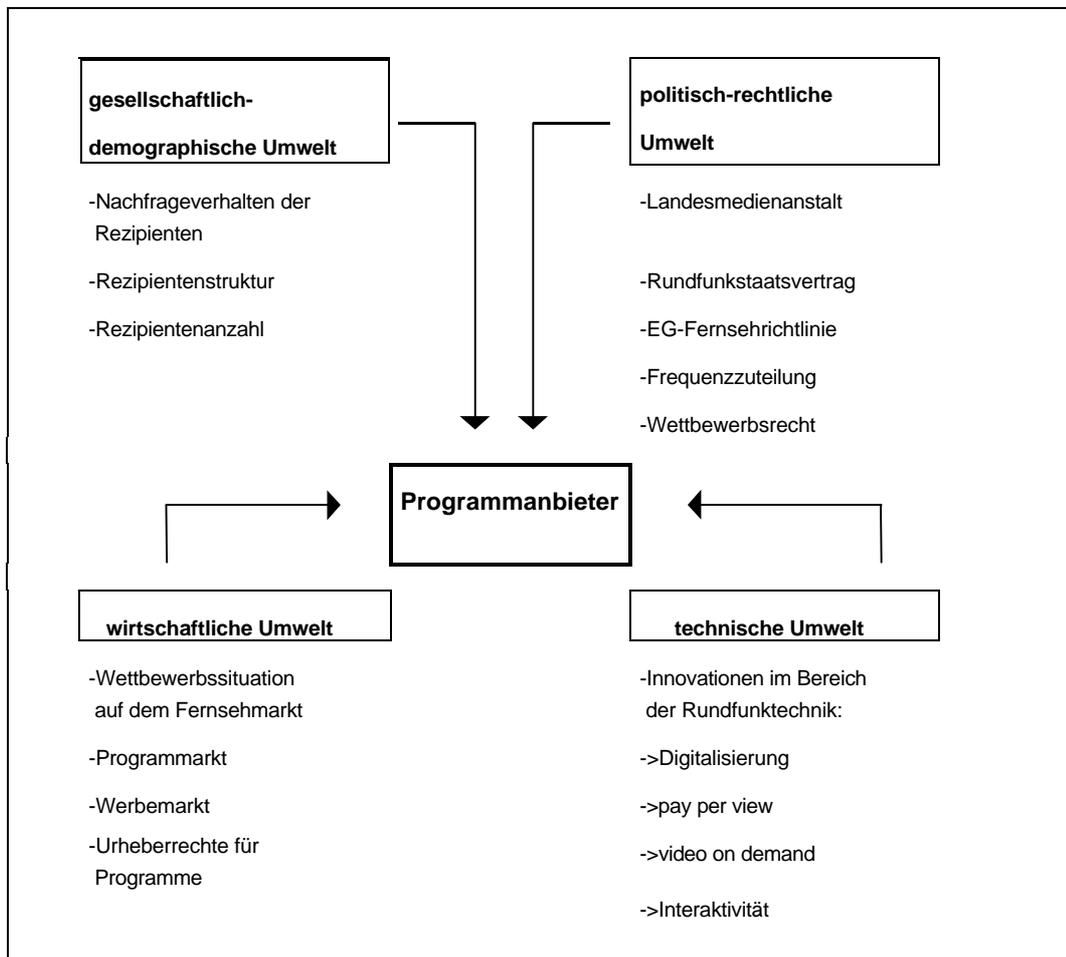
schaftliche und demographische sowie technische Umwelt eingeteilt werden.¹⁴ Die **politisch-rechtliche Umwelt** reglementiert durch den Rundfunkstaatsvertrag und seine Vorschriften, in Verbindung mit den Richtlinien der Landesmedienanstalten sowie durch die Festlegung der Frequenzzuteilung, die Handlungsalternativen von Fernsehanbietern. Die Konkurrenzsituation auf dem Markt für Fernsehanbieter sowie die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in anderen relevanten Wirtschaftssektoren wird durch die **wirtschaftliche Umwelt** erfaßt. Das Nachfragepotential wird durch gesellschaftliche und demographische Entwicklungen und den daraus abgeleiteten zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten der Nutzung von Programmangeboten bestimmt. **Gesellschaftliche** Umweltfaktoren wirken sich durch soziokulturelle Einflüsse wie Wertewandel mit verändertem Freizeitverhalten auf das Nachfrageverhalten der Rezipienten aus. Sie sind im Zusammenhang mit **demographischen Umweltfaktoren**, wie Quantität und Struktur des Nachfragepotentials, Bestimmungsfaktoren für die Gestaltung des Leistungsangebotes privater Programmanbieter. Darüber hinaus beeinflussen technische Innovationen, insbesondere in der Übertragungs- und Kompressionstechnik, die Konkurrenzsituation kommerzieller Fernsehanbieter nachhaltig.¹⁵

¹⁴ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 31.

¹⁵ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 31; vgl. Schneck, O. (1993), S. 227-232.



Abbildung 6:
Das Umweltsystem für Programmanbieter im Fernsehbereich¹⁶



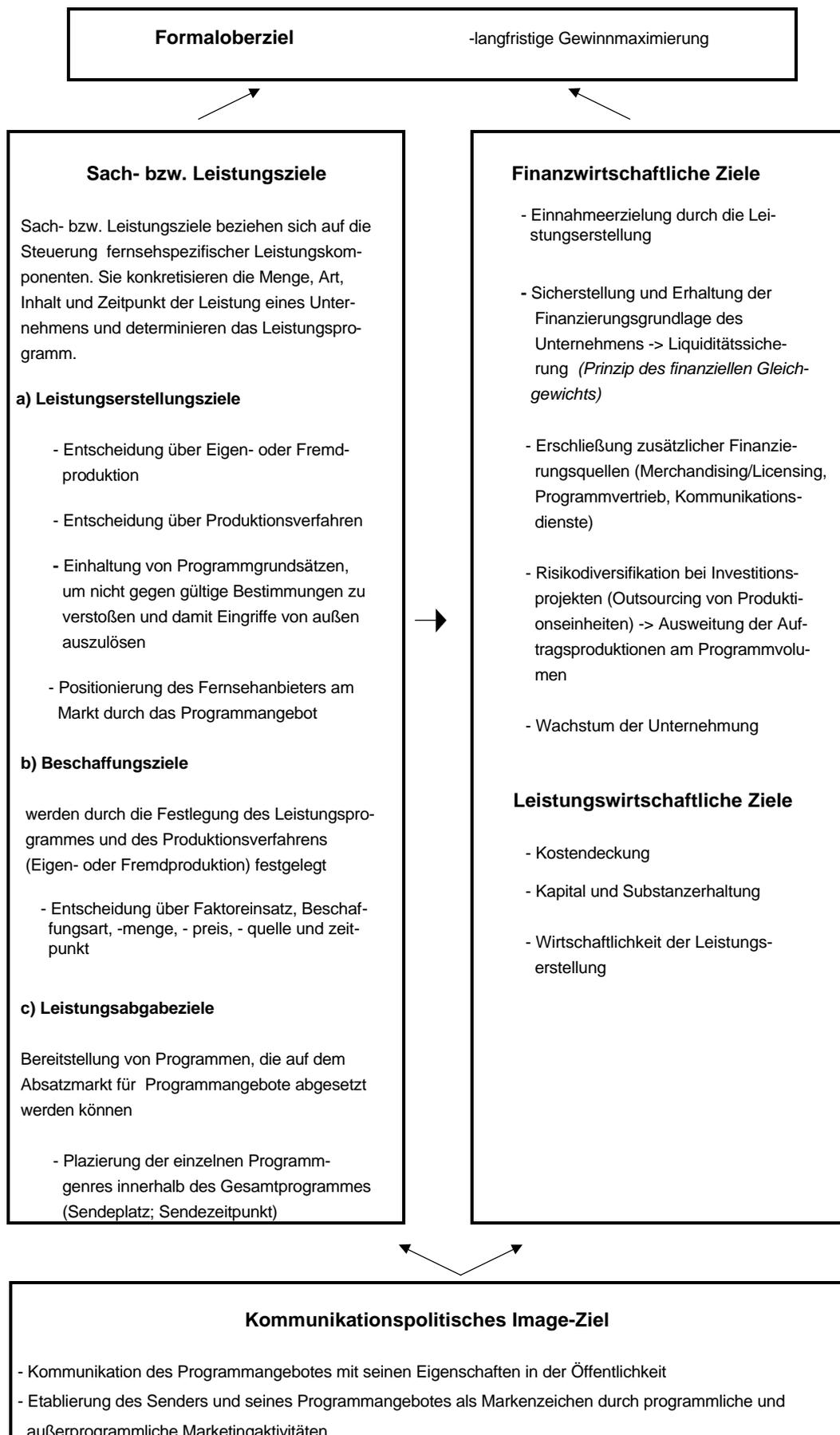
Quelle: In Anlehnung an Fleck, F.H. (1987), S. 20

Die elementaren Bestandteile eines Zielsystems privater Programmanbieter und das Beziehungsgefüge der Elemente des Zielsystems, werden abschließend durch den nachfolgenden Ansatz verdeutlicht :

¹⁶ In Anlehnung an Fleck, F.H. (1987), S. 20.



Abbildung 7: Zielstrukturen und -inhalte privater Fernsehanbieter





3.6. Zielsetzungen des werbefinanzierten Anbieters RTL

In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen, die Zielsetzungen des werbefinanzierten Fernsehanbieters RTL darzustellen. Die Grundlage der folgenden Darstellung bildet die Auswertung eines an die Direktoren/Bereichsleiter von RTL gerichteten Fragenkatalogs.¹⁷

3.6.1. Formalziel

Das Zielsystem des werbefinanzierten Fernsehanbieters RTL ist in Formalziele und Sachziele differenziert. Als **Formaloberziel** verfolgt der Sender die langfristige Gewinnmaximierung durch eine Maximierung der Werbeerlöse. Der Zielerreichungsgrad des Formaloberzieles wird maßgeblich von der Marktposition auf dem Werbemarkt determiniert und diese wiederum von der Akzeptanz des Programmangebotes bei der für die werbetreibenden Industrie relevanten Rezipientenzielgruppe der 14 bis 49 -jährigen bestimmt.

3.6.2. Finanz- und Leistungswirtschaftliche Formalziele

Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Ziele steht die Sicherstellung der Finanzierungsgrundlage, d.h. die Erzielung von Einnahmen aus der Plazierung von Werbung im Programm eindeutig im Vordergrund. Bedingt durch den zunehmenden Wettbewerb um knappe Werbemittel und den Auslastungsgrad der im Programm möglichen Plazierung von Werbung hat RTL neue Einnahmequellen erschlossen. Neben den Einnahmen aus der Plazierung von Spotwerbung werden zusätzliche Einnahmen verstärkt durch Licensing und Programmvertrieb sowie überdies durch Sponsoring, Finanzanlagen und Kommunikationsdienste generiert. Die Einnahmen aus dem Programmvertrieb sind mit der Ausweitung der Eigenproduktionen seit 1990 von 2,8 Mio. DM auf erwartete 14 Mio. DM in 1995 gestiegen. Spotwerbung ist jedoch eindeutig dominierend. Lediglich dem Merchandising / Licensing mit einem Umsatz von erwarteten 250 Mio. DM in 1995 kommt eine Bedeutung als Finanzierungsinstrument zu. Weitere finanzwirtschaftliche Zielsetzung ist die jederzeitige Sicherung der Liquidität des Unternehmens.

¹⁷ Vgl. Groth, R. (1994) , Fragenkatalog an RTL Television, Anhang Teil B.



Durch eine Strategie der Dezentralisierung einzelner Unternehmensteile ("Outsourcing") wird das finanzwirtschaftliche Ziel der Diversifikation von Risiken aus Investitionsprojekten im Programmbereich verwirklicht. Das Outsourcing hat darüber hinaus den Effekt einer Verringerung der Fixkostenbelastung der Unternehmung in dem Sinne, daß keine Zusatzinvestitionen in den Ausbau eigener Institutionen getätigt werden müssen. Dadurch wird es für den Sender möglich, auf unterschiedliche Marktentwicklungen flexibel und direkt zu reagieren. Der Fernsehanbieter RTL verfolgt mit dieser Konzeption langfristig die Strategie eines Dienstleistungskonzeptes. Im Mittelpunkt steht der Sender RTL als Verwaltungs- und Steuerungszentrale, an das Tochter- und Auftragsunternehmen gebunden werden, die bei Bedarf eingesetzt werden können.¹⁸

Durch das Konzept des Outsourcing wird nicht nur dem finanzwirtschaftlichen Ziel der Risikodiversifikation entsprochen, sondern auch dem **leistungswirtschaftlichen Ziel** der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung. Mit der Budgetierung des Programmbereiches wird auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung geachtet. Im Programmbereich erhalten die Verantwortlichen eine bestimmte Budgetvorgabe, die sich als Minutenkosten je Programmbereich operationalisieren lassen. Die Erfolgsmessung einer Sendung erfolgt anhand des Marktanteils im entsprechenden Timeslot, den Minutenkosten sowie dem Ausbuchungsgrad der Werbezeiten. Darüber hinaus strebt das Unternehmen im Rahmen der leistungswirtschaftlichen Ziele, über die für die Vermarktung der Werbezeiten im Programm zuständige IPA-plus GmbH, das beste Preis-Leistungsverhältnis beim Werbezeitenverkauf an. Die Attraktivität des Programmes von RTL für die werbetreibende Industrie mißt sich an den Reichweiten der Werbeinseln und den Tausend-Kontaktpreisen.

3.6.3. Sach- bzw. Leistungsziele

Sach- und Leistungsziele beziehen sich auf die Steuerung fernsehspezifischer Leistungskomponenten hinsichtlich der Programminhalte, des Anteils bestimmter Genres am Gesamtprogramm sowie der zeitlichen Plazierung einzelner Programmbestandteile. Sachziel bzw. Leistungsziel der Unternehmung

¹⁸ Als Beispiel kann hier die von dem RTL- Moderator Hans Meiser gegründete Firma "crea-tv" angeführt werden, die im Auftrag von RTL Sendungen produziert. An "crea-tv" ist RTL selbst mit 40% beteiligt, übrige Gesellschafter sind Hans Meiser mit 30%, Olaf Kracht mit 20% sowie A. Stille mit 10%. RTL sichert sich zwar ein Erstzugriffsrecht an den produzierten Programmen, grundsätzlich kann "crea-tv" aber seine Leistungen auch anderen Sendern anbieten, wodurch eine effiziente Nutzung der aufgebauten Kapazitäten der Tochterfirmen ermöglicht wird.



ist die Programmerstellung im Unterhaltungs- und Informationsbereich. Den Schwerpunkt des werbefinanzierten Vollprogrammes bildet der Unterhaltungsbereich. Eigenproduzierte Serien, TV-Movies, Unterhaltungsshows, Magazine, Talk-Shows und Spielfilme sowie amerikanische Serien und Spielfilme geben dem Programm einen eigenständigen Charakter. Der Informationsbereich ist in den letzten Jahren systematisch ausgebaut worden, da das Image eines Fernsehsenders auch von seinem Informationsangebot abhängig ist. Im Bereich des Sportprogrammes konzentriert sich RTL auf bestimmte Sport Top-Ereignisse. Fußball-Europapokal und Fußball -Länderspiele, Boxen, Formel 1-Rennsport und Tennis kennzeichnen dieses Programmelement. Sport ist ein publikumsattraktiver aber auch sehr kostenintensiver Programmbereich. Ökonomisch sind Sportübertragungen nur unter dem Aspekt der Imagewirkung für den Sender und unter dem Anspruch ein Vollprogramm anzubieten zu rechtfertigen.

Das Programmkonzept des privaten Fernsehveranstalters RTL zeigt, daß die Programmgestaltung primär der Realisation ökonomischer Zielsetzungen dient. Die Programmgestaltung erfolgt unter der Prämisse, möglichst viele Rezipienten anzusprechen, die für die Werbewirtschaft attraktiv sind. Generell haben alle Programmbereiche das Ziel, in ihrem Timeslot Marktführer in der für die werbetreibende Wirtschaft interessanten Rezipientengruppe der 14- bis 49-jährigen zu sein. An die inhaltliche Ausgestaltung des Programmes richtet sich der Anspruch, im Vergleich zu den Programmangeboten anderer Sender, „erfrischend anders“ zu sein und ein markantes, eigenständiges Profil zu besitzen.

Das Programm weist horizontal und vertikal einen homogenen Programmablauf auf. Vertikale Homogenität ist dadurch gekennzeichnet, daß im Tagesablauf zwischen den einzelnen Programmgenres keine großen Bruchstellen auftreten. Horizontale Homogenität wird durch feste Sendetermine für einzelne Programmgenre im Wochenablauf realisiert. Mit der formalen Strukturierung des Programmangebotes durch Programmleisten, die durch täglich bzw. wöchentlich wiederkehrende Programmelemente die Zuschauerbindung an das Programmangebot fördern, kann der werbetreibenden Industrie eine hohe Reichweite, verbunden mit Qualitätsmerkmalen, zur Verfügung gestellt werden. Die Verteilung umfeldorientierter Programmbeiträge mit entsprechender Reichweite im gesamten Tagesablauf ermöglicht zusätzliche Werbespotbuchungen und optimiert den Werbeauslastungsgrad während der gesamten Sendezeit. Der Spotanteil in der Prime-Time ist dadurch kontinuierlich zugunsten der Day/Night-Time abgebaut worden. Mit der Schaffung vieler Kontaktstellen zwi-



schen Programm und Werbung im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten soll der Gefahr des "Switching" entgegengewirkt werden, um die durch das Programmangebot angesprochenen Rezipienten der werbetreibenden Wirtschaft zu erhalten und eine hohe Werbeinselreichweite zu erreichen. Dieser Zielsetzung dient auch, unter Berücksichtigung des im RfStV postulierten Trennungsgabotes, die spezifische Gestaltung des Übergangs von Programm und Werbung bei RTL.¹⁹ Programmtrailer, die Aufmerksamkeit für den horizontalen und vertikalen Programmablauf des Senders schaffen und die Umwandlung des Abspannes von Sendungen mittels Off-Kommentar (voice-over) zum Programmhinweis unterstützen die Zuschauerbindung.

Ein weiteres Element zur Festigung der Zuschauerbindung an das Programm stellt die kontinuierliche Ausweitung des Anteils der Eigenprogramme am Gesamtprogramm seit 1990 dar. Eigenproduktionen schaffen das im Wettbewerb unverzichtbare eigene Profil und lassen durch Veräußerung der Zweitausstrahlungsrechte sowie den Vertrieb eigenproduzierter Programmbeiträge durch Videokassetten weitaus mehr Nebenverwertungen zu. Seit 1990 hat der Sender zur Stärkung des Programmprofils die Aufwendungen für Eigenprogramme (Eigen- und Auftragsproduktionen) kontinuierlich gesteigert. Auftragsproduktionen wurden verstärkt durchgeführt, indem die Herstellung vieler Programme ausgelagert wurde. Nachrichten, aktuelle Magazine und Sport werden im Sender produziert. Der Aufwand für Eigenprogramme bei RTL betrug 1995 ca. 990 Mio. DM. Für Fremdproduktionen wurden in 1995 etwa 210 Mio. DM investiert. 1990 hatte der Sender noch 470 Mio. DM in Fremdproduktionen und 200 Mio. DM für Eigenprogramme investiert.

3.6.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel

Neben den genannten Zielen verfolgt der Sender **ein kommunikationspolitisches Image-Ziel**, das die Vermarktung von RTL als Markenartikel beinhaltet. Grundlage für den Erfolg von Marketingaktivitäten ist ein dem Image des Senders entsprechendes Programmangebot.²⁰ Der Anspruch Fernsehen "erfrischend anders" zu präsentieren, charakterisiert das Profil und den Anspruch an das Programmangebot.

¹⁹ Ziel ist es, den Übergang von Programm und Werbung so fließend zu gestalten, daß die Rezipienten nicht auf den Gedanken kommen, auf ein anderes Programm zu wechseln

²⁰ Durch den Anspruch ständig eine Vielzahl von neuen Programmen präsentieren zu können, konkretisiert RTL das Ziel, sich als Markenartikel bei den Rezipienten zu etablieren.



Durch das Zuschauermarketing, das sich auf die On-Air-Promotion (Trailer, Logos, Design etc.) bezieht, die Public Relations- und Pressearbeit (Programminformation, Bildredaktion, Zuschauerredaktion, Pressekonferenzen etc.) sowie die Eigenwerbung (Programmanzeigen in Zeitungen, Zeitschriften) und den Vertrieb (Merchandising, Licensing, Programmvertrieb, etc.) wird das Programm mit seinen Eigenschaften in der Öffentlichkeit kommuniziert sowie die Zuschauerbindung an das Programmangebot des Senders gefördert. Speziell der Zuschauerbindung dienen über diese Aktivitäten hinaus der RTL-Club mit Monatsheft und sendungsbezogenem Produktverkauf sowie Werbemittel und der Besucherdienst.

Der formulierte Zielinhalt der Bindung der für die werbetreibende Industrie relevanten Rezipientengruppe an den Markenartikel RTL sowie die ökonomische Umsetzung der Markenartikelpolitik durch das Licensing unterstützen das finanzwirtschaftliche Ziel der Einnahmeerzielung.

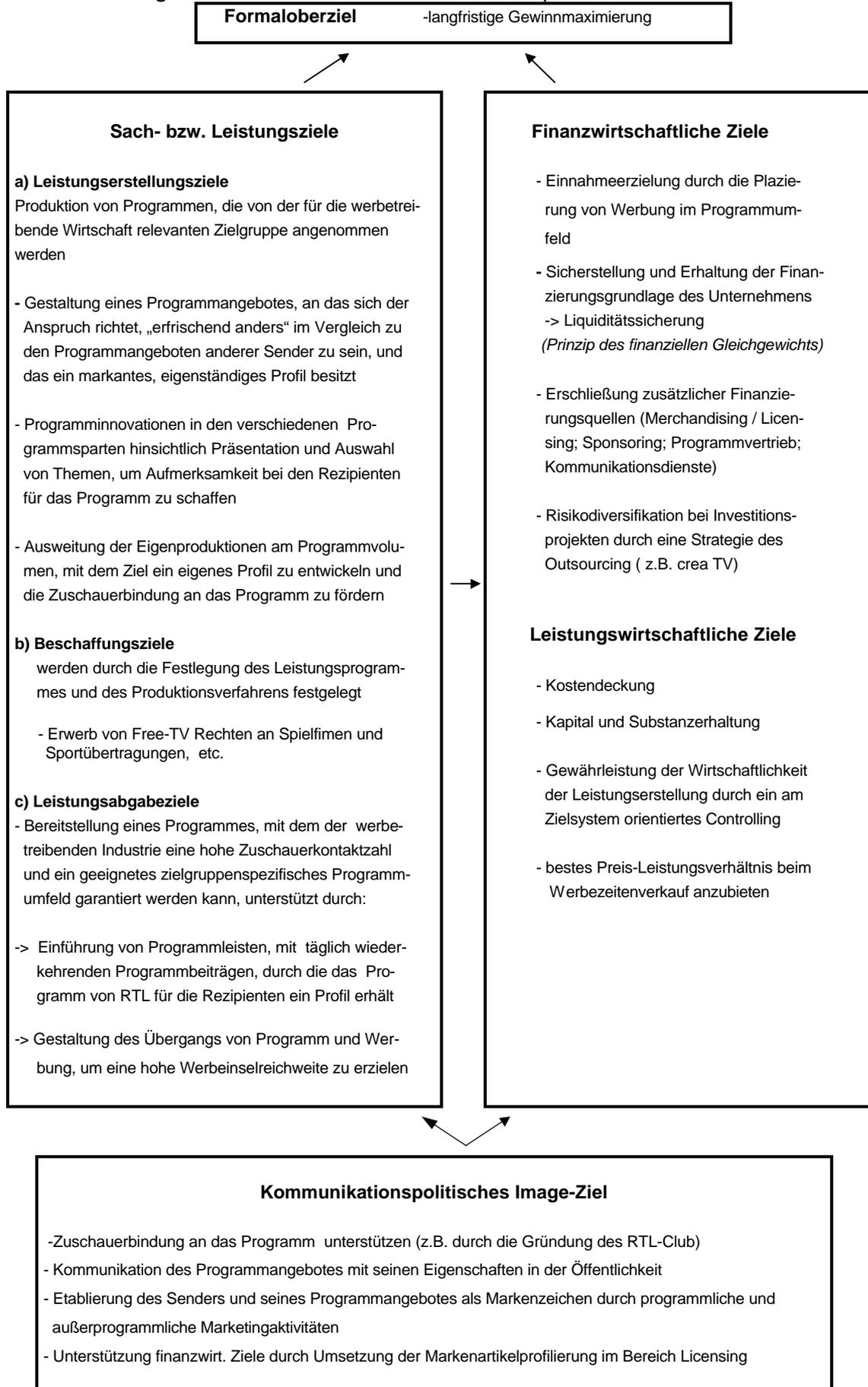
3.6.5. Zielbeziehungen

Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der einzelnen zielspezifischen Instrumente sind der Rundfunkstaatsvertrag und die Werberichtlinien der Landesmedienanstalten. Weitere Determinanten sind die Konkurrenzsituation auf dem Markt für Fernsehangebote sowie die Entwicklung der Sehgewohnheiten der Rezipienten.

Die dargestellten Elemente des Zielsystems des werbefinanzierten Anbieters RTL sind jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern es bestehen, wie aufgezeigt, vielfältige Zielbeziehungen. Deutlich zeigt sich die Dominanz der Formalziele im Zielsystem von RTL.



Abbildung 8: Zielstrukturen und -inhalte des privaten Anbieters RTL





3.7. Zielsetzungen des entgeltfinanzierten Anbieters Premiere

In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen, die konkrete Ausgestaltung des Zielsystems und der Zielinhalte des entgeltfinanzierten Fernsehanbieters Premiere darzustellen.²¹

3.7.1. Formalziel

Als **Formaloberziel** wird von Premiere die langfristige Maximierung der Erlöse angestrebt, die sich mit dem Angebot eines entgeltfinanzierten Fernsehprogrammes erzielen lassen. Der ökonomische Erfolg von Premiere ist davon abhängig, daß es gelingt, das Produkt Pay-TV in den Markt einzuführen. In diesem Sinne verfolgt der Sender die Strategie einer maximalen Marktdurchdringung, bei einem Gesamtpotential an Interessierten für das spezifische Programmangebot von 3 Mio. Haushalten. Die Erreichung dieses Zieles hängt von verschiedenen Einflußfaktoren ab. Dazu gehören die inhaltliche Ausgestaltung des Programmangebotes, dessen technische Verbreitung und die Betreuung der Abonnenten. Darüber hinaus wird langfristig das strategische Ziel der Besetzung von Marktpositionen in einer digitalen Fernsehwelt verfolgt. Die Bereitstellung von Infrastruktur wird in einer digitalen Welt für den Pay-TV Anbieter ein zusätzliches Betätigungsfeld sein. Premiere verfügt in diesem Bereich über einen Erfahrungsvorsprung im Vertrieb an den Endverbraucher (Beherrschung der Handelswege, technische und betriebliche Abwicklung, Marketing) sowie bei der Abonnentenverwaltung und /-betreuung.

3.7.2. Finanz- und Leistungswirtschaftliche Formalziele

Finanzwirtschaftliche Ziele sind die Steigerung der Abommeneinnahmen, die Sicherung und Erhaltung der Liquidität sowie die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen für das Unternehmen.

Hauptfinanzierungsinstrument sind bei Premiere eindeutig die Abommeneinnahmen. Seit der Ausstrahlung des Programmangebotes Ende Februar 1991 hat sich die Abommenezahl von 100000, die vom Pay-TV Veranstalter Teleclub übernommen wurde, auf über 1,1 Mio. Anfang 1996 erhöht. Für die Nutzung des Programmangebotes erhebt Premiere eine monatlich zu entrichtende



Gebühr. Nach anfänglich 39,- DM und einer Erhöhung auf 41,- DM ab April 1993, ist seit September 1994 ein Preis von 44,50 DM für das Programmabonnement zu entrichten. Neben den Abommementeinnahmen werden die Instrumente Sponsoring und Programmverwertung sowie in Ansätzen Merchandising zur Finanzierung genutzt. Merchandising betreibt der Sender mit dem Premiere-Editionsgeschäft. Die angebotenen Produkte stehen in einem direkten Bezug zu dem spezifischen Programmangebot und sind ausschließlich für Abonnenten erhältlich. Merchandising kommt neben der Funktion als Finanzierungsinstrument eine werbende, imagegenerierende Aufgabe zu. Infolge der Einschränkung der potentiellen Nutzergruppe des spezifischen Programmangebotes von Premiere auf 10 bis 15 %, gemessen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland, ist die Bedeutung von Merchandising als Finanzierungsinstrument im Verhältnis zu den Abommementeinnahmen als marginal anzusehen.

Die Integration von Sponsorenhinweisen ist aufgrund der Konzeption des Programmangebotes als ein werbefreies Programm begrenzt. In einem Programm, dessen Akzeptanz auch von seiner Werbefreiheit abhängt, ist die quantitative Ausweitung des Sponsoring von Sendungen mit dem Risiko verbunden, die Zahlungsbereitschaft der Abonnenten zu gefährden, welche die Werbefreiheit des Programmes als ein Argument für den Abschluß eines Abonnements nennen.²² Zusätzlich werden Einnahmen erzielt, indem neben den Pay-TV Rechten an einzelnen Programmbeiträgen auch Free-TV Rechte erworben werden und diese Free-TV Stationen zur zeitversetzten Ausstrahlung angeboten werden.

Die Steigerung der Abonnentenzahl steht somit für den Sender Premiere eindeutig im Vordergrund. Weitere Abonnentengruppen können durch eine differenzierte Ausgestaltung des Leistungsprogrammes gewonnen werden. Die Ausstrahlung von Kinofilmen im Zweikanalton ist ein Aktionsparameter.

Im Rahmen der **leistungswirtschaftlichen Ziele** wird durch die Budgetierung einzelner Bereiche auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung geachtet. Das Ziel der Kostendeckung verfolgt den in monetären Einheiten bewerteten leistungsbezogenen Ausgleich für den Wertverzehr bei der Leistungserstellung und bezieht sich auf die Festlegung des Leistungspreises für das Programmangebot. Als Maßstab für die Erfolgskontrolle des Programmes werden die Abonnentenzahlen verwendet. Kapital- und Substanzerhaltung als Erhaltungs-

²¹ Die Grundlage der folgenden Darstellung bildet die Auswertung des an Premiere gestellten Fragenkataloges; vgl. Groth, R. (1994) Anhang Teil B, Fragenkatalog an Premiere.

²² Die Werbefreiheit des Programmangebotes von Premiere wird von den Abonnenten, neben dem Kinofilm- und Fußballangebot, als einer der Hauptgründe für den Abschluß eines Abonnements angeführt. Die Bedeutung der Werbefreiheit hat im Vergleich zugenommen.



konzeption betreffen die Sicherstellung der unternehmensspezifischen Leistungskraft von Premiere.

3.7.3. Sach- bzw. Leistungsziele

Sach- bzw. Leistungsziele konkretisieren das Leistungsangebot des entgeltfinanzierten Fernsehanbieters Premiere. Sie beziehen sich auf die Steuerung fernsehspezifischer Leistungskomponenten hinsichtlich der Programminhalte, des Anteils bestimmter Programmgenres am Gesamtprogramm sowie der zeitlichen Platzierung einzelner Programmbestandteile.

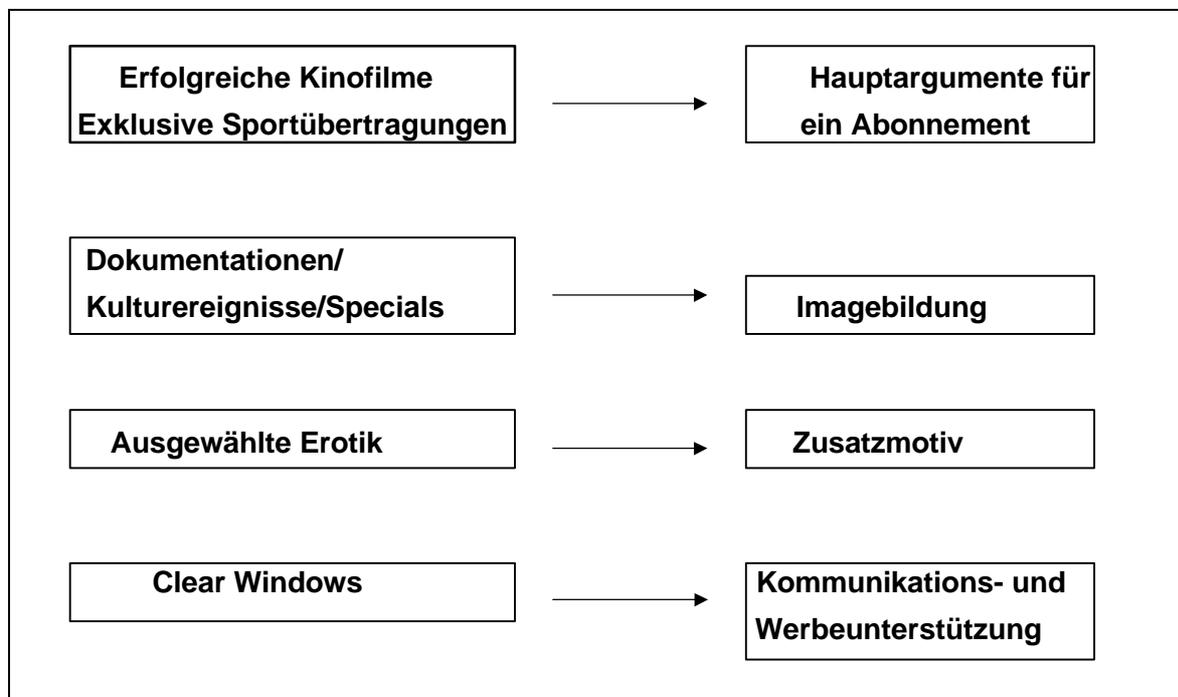
Premiere präsentiert ein kulturelles Spartenprogramm. Das wesentliche Programmelement bildet die Erstausrstrahlung von Kinofilmen im Fernsehen, die mit einem zeitlichen Abstand von 12 bis 18 Monaten nach dem Kinostart den Abonnenten präsentiert werden. Diese Filme werden innerhalb von 4 Wochen an bis zu 8 unterschiedlichen Sendeterminen ausgestrahlt, um den Abonnenten die Möglichkeit eines zeitlich unterschiedlichen Zugriffs auf das Programmangebot zu geben (Rotationaprinzip). Den zweiten Schwerpunkt im Programm von Premiere bilden exklusive Liveübertragungen von herausragenden Sportereignissen. Die wöchentlichen Übertragungen der sogenannten „Top-Spiele“ aus der Fußballbundesliga und der Deutschen Eishockeyliga werden durch exklusive Übertragungen vom Boxen, American Football, Golf und Automobilrennsport ergänzt.²³ Dokumentationen, Special Events wie Konzertübertragungen, Kindersendungen sowie eigenproduzierte Magazine und Erotikprogramme vervollständigen das Programmangebot. Die Programmphilosophie von Premiere besteht darin, durch die inhaltliche Programmgestaltung dem gesetzten Anspruch der Exklusivität und Attraktivität mit dem Ziel, Fernsehen als Erlebnis und Ereignis zu präsentieren, gerecht zu werden. In diesem Sinne werden ausschließlich innovative Programmbeiträge, hinsichtlich der technischen Übertragungsmöglichkeiten und der Programminhalte, in das Programm aufgenommen, die dem formulierten Anspruch entsprechen.

²³ Bei den Übertragungen im Programmelement Sport konzentriert sich Premiere auf die bedeutenden Ereignisse der jeweiligen Sportarten. Im Boxen werden ausschließlich Weltmeisterschaftskämpfe von Bedeutung sowie im Automobilrennsport die 500 Meilen von Indianapolis übertragen. Im Golf werden die vier bedeutenden Golfturniere ausgestrahlt. Im American Football wird ab dem Halbfinale live übertragen. Erstmals hat der Sender im Mai 1994 das englische Pokalfinale live aus dem Wembley Stadion übertragen. Mit Beginn der Rückrunde in der Fußball-Bundesliga-Saison 1995/96 besitzt Premiere die Übertragungsrechte für die Liveausstrahlung von zwei Begegnungen des jeweiligen Spieltages.



Während sich ein nahezu gleichbleibender Programmfundus auf eine steigende Anzahl von Sendern und Sendeplätzen verteilt, verfolgt Premiere die Strategie, sich durch die kontinuierliche Erstaufführung von Kinofilmen und exklusiven Sportübertragungen ein eigenes Profil zu geben. Exklusive Dokumentationen und Specials werden im Umfeld eines Films oder einer Filmreihe gezeigt, um dadurch Themen, Personen und Techniken einem filminteressierten Publikum näherzubringen. Beispiele hierfür sind aktuelle Berichterstattungen von Filmfestivals sowie Schauspieler- und Regieporträts.

Abbildung 9:
Premiere Programmstruktur



Das spezifische Programmangebot von Premiere, das sich mit dem Anspruch des Originären, Ereignishaften sowie der Exklusivität an ein film- und sportinteressiertes Publikum richtet, ist mit der Ausnahme des Programmsponsoring im Bereich des Programmelementes Sport durch das Merkmal der Werbefreiheit gekennzeichnet. Der Sender versteht sich mit seinem spezifischen Programmkonzept nicht als Konkurrenz zu bestehenden Fernsehprogrammen, sondern als eine von den Abonnenten selektiv genutzte Ergänzung. Elementarer Bestandteil der Programmierung ist das Rotationsprinzip, durch das den Abonnenten unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten für einzelne Programmbeiträge angeboten werden. Das Verständnis von Premiere als komplementäre



Ergänzung zum bestehenden Fernsehangebot, wird in der Programmplanung dadurch berücksichtigt, daß auch Umschaltzeiten wie die 20.15 Uhr- Grenze beachtet werden und sich an den Sehgewohnheiten wie dem Beginn des Abendprogrammes in anderen Kanälen orientiert wird.

Die Programmgestaltung orientiert sich unmittelbar an den Präferenzen der Rezipienten, um deren Zahlungsbereitschaft zu fördern. Mit der Präsentationsform und durch die zeitliche Plazierung der einzelnen Programmbeiträge innerhalb des Gesamtprogrammangebotes werden die Zuschauerpräferenzen berücksichtigt. Die Bereitstellung des spezifischen Programmangebotes dient eindeutig der Erreichung ökonomischer Zielsetzungen. Diese Prämisse des entgeltfinanzierten Programmangebotes und die komplementäre Funktion des Programms von Premiere determinieren die Programmgestaltung. Kriterium für die Integration von Programmgenres in das Gesamtprogramm ist das Vorliegen einer Zahlungsbereitschaft für spezifische Programmbeiträge durch die Rezipienten. Allerdings darf die bestehende Zahlungsbereitschaft der übrigen Abonnenten nicht gemindert werden.

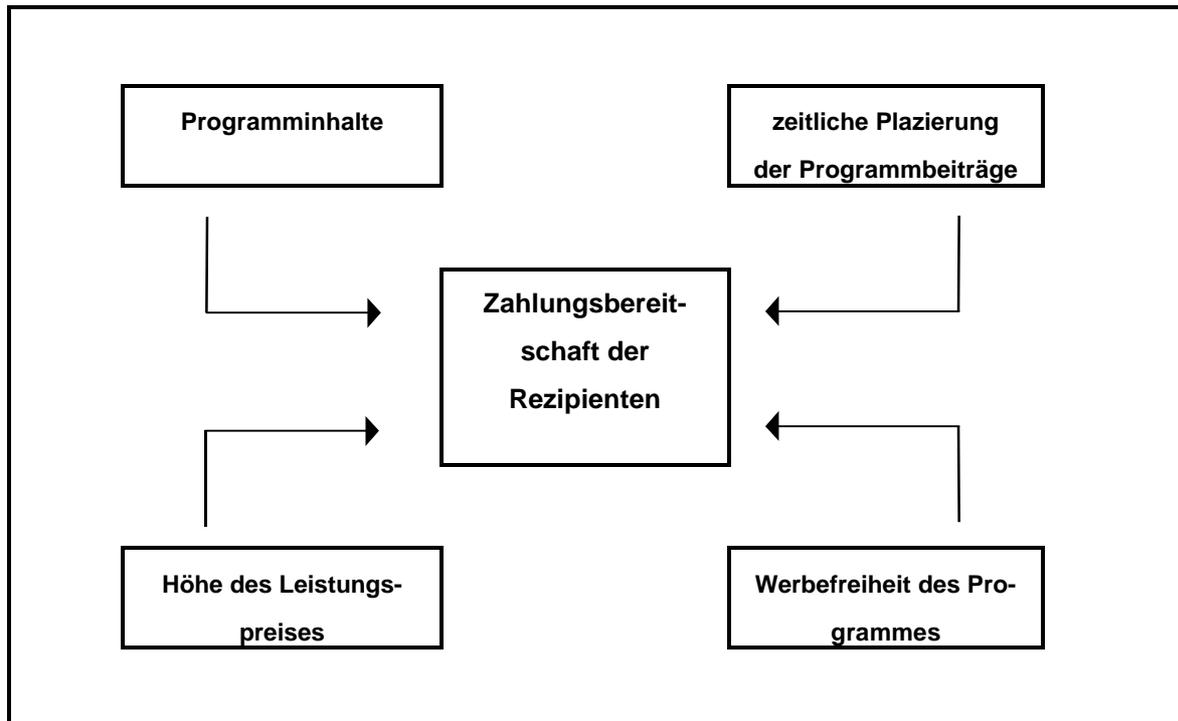
Zur Feststellung der Präferenzen der Rezipienten bedient sich Premiere eines Mikrozensus der 500 Abonnenten umfaßt, wobei der befragte Personenkreis ständig wechselt. Anhand von sogenannten "Umfragewellen" wird dieser Personenkreis durch detaillierte Fragebögen zu dem Programmangebot befragt. Mit Hilfe dieser Erfassungsmethode ist es auch möglich, Entwicklungen in den Präferenzstrukturen zu prognostizieren und veränderten Ansprüchen durch das Angebot entsprechender Programmbestandteile bzw. die zeitliche Plazierung von Programmbeiträgen zu entsprechen.

Die Analyse des Programmkonzeptes von Premiere zeigt, daß der Erfolg des spezifischen Programmangebotes von der Höhe der Abonnentenzahl und damit von der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten bestimmt wird. Dieser ökonomische Zusammenhang wirkt sich auf das Programmangebot von Premiere dahingehend aus, daß ausschließlich Programmbeiträge ausgestrahlt werden, für die eine Zahlungsbereitschaft besteht. Die inhaltliche Ausrichtung des Programmangebotes sowie die zeitliche Plazierung der einzelnen Programmbeiträge und das Merkmal der Werbefreiheit des Programms bestimmen die Bereitschaft der Rezipienten zur Zahlung eines bestimmten Leistungspreises für die Nutzung des spezifischen Programmangebotes. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 10.

Abbildung 10 :



Erfolgsbestimmende Faktoren des Programmangebots von Premiere



3.7.4. Kommunikationspolitisches Image-Ziel

In enger Verbindung zu den Leistungszielen und den Formalzielen ist das vom Sender verfolgte **kommunikationspolitische Image-Ziel** zu sehen. Der mit den Begriffen originär, ereignishaft und exklusiv beschriebene Anspruch des Programmangebotes kennzeichnet das Image von Premiere. Es wird die Zielsetzung verfolgt, Premiere als qualitativ hochwertigen Markenartikel am Fernsehmarkt zu positionieren und das spezifische Programmangebot mit seinen Eigenschaften zu kommunizieren. Marketingaktivitäten wie die Plazierung von Werbespots zum Programmangebot von Premiere im Programm anderer Fernsehanbieter, in denen die Unterschiede zu anderen Fernsehsendern hervorgehoben werden, konkretisieren diese Zielsetzung. Zu unterschiedlichen Zeiten wird das Programm unverschlüsselt, in sogenannten clear-windows mit der Sendung "Premiere - Das Programm", Nichtabonnenten vorgestellt und gleichzeitig das System Pay-TV kommuniziert. Darüber hinaus hat Premiere zur Unterstützung der Markenartikelpolitik ein eigenständiges Corporate Design entwickelt, das sich von dem anderer Fernsehanbieter eindeutig abgrenzt. Im Rahmen des Merchandising-Konzeptes dient das Corporate Design der Umsetzung des finanzwirtschaftlichen Zieles der Generierung zusätzlicher Fi-



nanzmittel. Der ökonomische Erfolg eines entgeltfinanzierten Fernsehanbieters wird primär von der inhaltlichen Ausgestaltung des Programmangebotes beeinflusst, maßgeblich aber auch von der Ausgestaltung der Kundenbetreuung mitbestimmt, mit der die Zuschauerbindung an das Programm gefördert wird. Ziel ist die Minimierung der Kündigungsquote der Abonnenten. Mit einem dem Image als hochwertigem Markenartikel entsprechend ausgestalteten Service-netz im Bereich der Kundenbetreuung entspricht der Anbieter Premiere der Erwartungshaltung der Kunden. Hierzu gehören eine intensive schriftliche und telefonische Zuschauerbetreuung und ein ausgeprägtes Fachhändlernetz, das die Kunden kontinuierlich betreut. Die Abonnentenbetreuung trägt durch das formulierte Ziel einer niedrigen Kündigungsquote bzw. hohen Kundenhaltbarkeit unmittelbar zur Realisierung des ökonomischen Ziels der Einnahmeerzielung bei. Eine aufwendige, monatlich erscheinende Programmzeitschrift, welche exklusiv die Abonnenten ausführlich über die Programmbeiträge eines Monats informiert sowie exklusive Previews von Kinofilmen vor dem Kinostart ausschließlich für die Abonnenten des Programmes vervollständigen das Angebot von Premiere.²⁴ Seit Februar 1995 bietet der Abonnementsender Premiere auch einen Videotext an. Dieser Teletext, der entsprechend dem Programm-konzept des Senders keine Werbung beinhaltet, ist zum einen unter dem Gesichtspunkt eines Serviceangebotes für die Abonnenten zu verstehen. Zum anderen können auf diesem Wege kurz entschlossene Zuschauer über die Anwahl einer eingeblendeten Hotline-Telefonnummer das Premiere-Programm direkt abonnieren.

Durch die formulierten Zielinhalte der Kundenbindung und der Kommunikation des spezifischen Programmangebotes trägt das kommunikationspolitische Image-Ziel zur Erreichung des ökonomischen Zieles der Einnahmeerzielung bei.

3.7.5. Zielbeziehungen

Die dargestellten Elemente des Zielsystems von Premiere sind jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern es bestehen, wie aufgezeigt, vielfältige Zielbeziehungen. Bei einer isolierten Verfolgung der einzelnen Ziele besteht die Gefahr einer antinomischen Zielbeziehung, wenn zur Realisierung des finanzwirtschaftlichen Zieles der Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen das

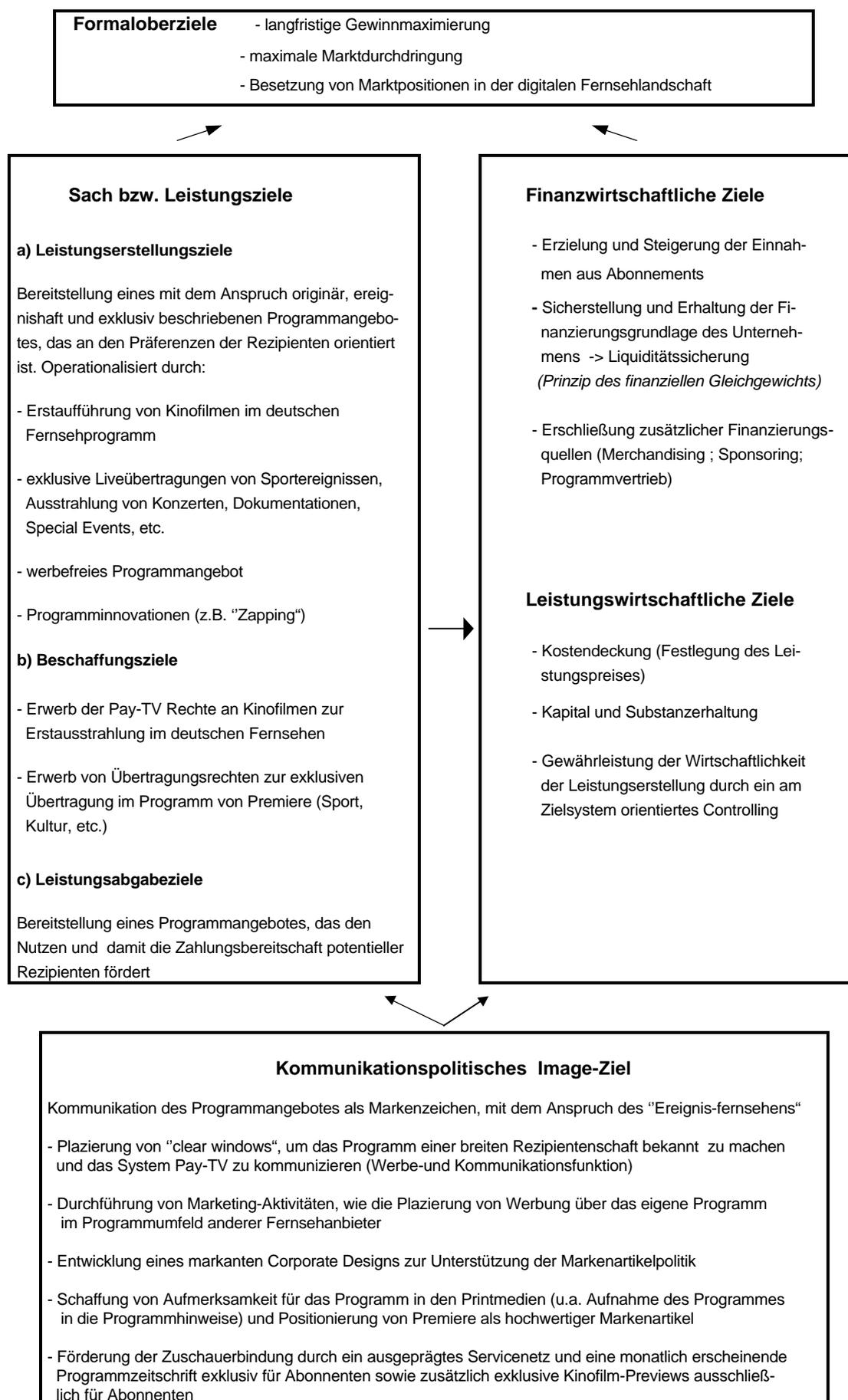
²⁴ Die Kündigungsquote der Abonnenten, anhand der die Zuschauerbindung an das Programm-angebot von Premiere operationalisiert werden kann, beträgt nach Ablauf der Vertragszeit von einem Jahr unter 10%.



Instrument Spotwerbung in das Programm aufgenommen würde. Dadurch wäre das Ziel der Bereitstellung eines werbefreien Programmangebotes nicht mehr zu realisieren.



Abbildung 11: Zielstrukturen und -inhalte des Pay-TV Anbieters Premiere





4. Zusammenfassung

Während bei öffentlich-rechtlichen Programmanbietern vorrangig die Erfüllung des Programmauftrages als Sachziel des Unternehmens im Vordergrund steht und unternehmensbezogene (ökonomische) Formalziele einen restriktiven Charakter haben, sehen private Programmanbieter das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung als oberstes Formalziel an und formulieren danach ihre Sach- bzw. Leistungsziele. Zwischen Formal- und Sachzielen besteht eine eindeutig definierte Zweck-Mittel-Beziehung. Bei privaten Programmanbietern determinieren Formalziele die Sachziele. In der Ausgestaltung des Zielsystems privater Programmanbieter wird der essentielle Unterschied zu öffentlich-rechtlichen Programmanbietern deutlich.

Werbefinanziertes Programmangebot ist durch eine 2-Güter Produktion für zwei separate Nachfragegruppen gekennzeichnet, die in ihrer Existenz voneinander abhängig sind. Das Gut "Programm" wird für die Rezipienten und das Gut "Publizität" für die werbetreibende Industrie angeboten. Die inhaltliche und formale Programmgestaltung werbefinanzierter Programmanbieter muß sich aufgrund der Bedeutung des Werbemarktes für die Finanzierung des Programmangebotes an der Erreichung der für die werbetreibende Industrie interessanten Rezipientengruppen orientieren, so daß eindeutig eine Zweck-Mittel-Beziehung zwischen Formalzielen und Sachzielen besteht.

Aufgrund der Dichotomie des Absatzmarktes für werbefinanziertes Programmangebot muß sich ein werbefinanziertes Programmangebot immer an einen relativ großen Rezipientenkreis wenden, so daß der Zugang zu Distributionskapazitäten von grundlegender Bedeutung ist. Elementare Notwendigkeit für die Finanzierung von Programmangeboten durch Werbung im Programmumfeld ist die Möglichkeit, das Nutzungspotential für das Fernsehen als Werbeträger durch differenzierte Werbeformen der Nachfrageseite zugänglich zu machen und somit zusätzliche Erlöspotentiale für die Finanzierung des Programmangebotes zu erschließen.

Entgeltfinanziertes Programmangebot richtet sich ausschließlich an die Rezipienten als Nachfragegruppe und ist somit im Gegensatz zu werbefinanziertem Programm durch eine direkte Finanzierungsbeziehung gekennzeichnet. Notwendige Voraussetzung für entgeltfinanziertes Programmangebot ist die Realisierung des Ausschlußprinzips, um somit den Konsum des Programmes auf die Nachfrager zu beschränken, die zur Zahlung des geforderten Entgeltes bereit sind. Bei Fehlen eines Ausschlußprinzips können in der Regel aufgrund der



"free-rider Problematik" keine Einnahmen erzielt werden, so daß private Unternehmen das Gut "Programm" nicht erstellen würden.

Im Mittelpunkt entgeltfinanzierten Programmangebotes steht eindeutig die Förderung der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten. Aufgrund der direkten Finanzierungsbeziehung zwischen Programmanbieter und -nachfrager orientiert sich die inhaltliche und formale Programmgestaltung entgeltfinanzierter Anbieter an den Präferenzen der potentiellen Nachfrager, um deren Zahlungsbereitschaft zu fördern.

Die Marktchancen für entgeltfinanziertes Programmangebot werden wesentlich davon bestimmt, inwieweit unentgeltliche Angebote wesentliche Bedürfnisse der Rezipienten unbefriedigt lassen. Durch das Merkmal der geschlossenen Benutzergruppe bietet entgeltfinanziertes Fernsehen eine zusätzliche Auswertungsmöglichkeit für Senderechte im Medium Fernsehen. Da Abonnementfernsehen immer nur eine begrenzte Anzahl von Rezipienten erreicht, wird die Auswertung der Rechte in Free-TV Stationen nicht beeinträchtigt. Pay-TV bietet somit die Möglichkeit, durch eine Erweiterung der Verwertungskette bestehende Erlöspotentiale am Markt auszuschöpfen.

Durch die in Zukunft prognostizierte Fragmentierung des Programmangebotes sind mehr Chancen für entgeltfinanziertes als für werbefinanziertes Programmangebot zu erwarten. Für den saturierten, durch werbefinanziertes Programmangebot nur noch bedingt entwicklungsfähigen Fernsehmarkt wird Pay-TV in Zukunft eindeutig ein Wachstumsfaktor sein.

Literaturverzeichnis

Fleck, F.H. (1987): Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen: grundsätzl. und aktuelle Gedanken aus Praxis und Wissenschaft/ hrsg. von F.H. Fleck, Stuttgart; Berlin; Köln; Mainz, 1987, S. 11-23

Franke, G./ Hax, H. (1990): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalwirtschaft, 2. verb. Aufl., Berlin, Heidelberg, 1990

Groth, R. (1994): Analyse der Finanzierungssysteme werbe- und entgeltfinanzierter Fernsehanbieter aus betriebswirtschaftlicher Sicht am Beispiel RTL und Premiere; 1994, XVI, 204 S.: graph. Darst. - Köln, Univ., Dipl.-Arb.

Groth,R./ Pagenstedt,G. (1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehveranstalter, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 32/95, Köln, 1995

Kemmer, P. (1986): Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten: Ist- Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen, 1. Aufl., Baden Baden, 1986

Kloock, J./Sieben, G./Schildbach, T. (1990): Kosten- und Leistungsrechnung, 5. Aufl., Düsseldorf, 1990

Reiss, J. C. (1993): in: Eastman, S.T. : Broadcast/Cable Programming: strategies and practices, 4 th ed.1993, S. 335-363

Schneck, O. (1993): Finanzmanagement von Rundfunkanstalten: ein Finanzplanungs-, - kontroll und Organisationskonzept für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten; Frankfurt am Main, Berlin, 1993

Sieben, G./Schildbach, T.(1990): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., 1990

Siegert, G. (1994): Zum Status Quo der Quote, in: agenda, Nr. 13 März-April 1994, S. 22-23

ISSN 0945-8999

ISBN 3-930788-40-3