



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

Markus Schöneberger

Ökonomische Grundfragen des Fernsehens

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 98

Köln, im August 1998

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 98/98: 3-930788-87-X

Schutzgebühr 9,-- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/index.html>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
oder an die u. g. Postanschrift



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

Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer
Prof. Dr. H. M. Schellhaaß
Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Markus Schöneberger

Ökonomische Grundfragen des Fernsehens*

1. Fernsehen - ein umkämpfter Markt auf dem Weg zum Kanibalismus..... 1
2. Notwendige Deregulierung der Werbung im kommerziellen Fernsehen ... 7
3. Das "magische Dreieck" der Fernsehveranstalter 15

* Überarbeitete Fassung eines Vortrags, den der Autor, Bereichsleiter Film-, Fernseh-, Medienwirtschaft von RTL, bei einer Ringvorlesung der Freien Universität Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin am 8. Dezember 1997 zum Thema "Finanzierungsstrategien kommerzieller Anbieter" gehalten hat.

Markus Schöneberger

Ökonomische Grundfragen des Fernsehens

1. Fernsehen - ein umkämpfter Markt mit Tendenz zum Kannibalismus

Mein Auftritt heute abend hat zumindest einen Nachteil: Ich bin kein gelernter Medienkaufmann, kein Filmfinancier, kein Kostencontroller. Aber vielleicht kann ich mich genau deshalb auch über die Finanzierungsstrategien privater Fernsehveranstalter (diese kleine Korrektur bzw. Präzision des Themas erlauben Sie mir bitte!) ganz unbefangen äußern. Und möglicherweise haben Sie mich genau deshalb heute abend auch eingeladen. Wir können also ganz offen reden!

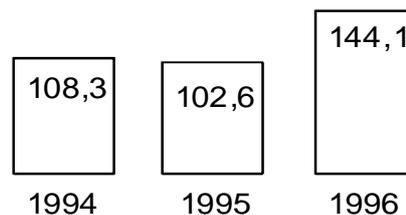
Vielleicht kann ich Ihnen aber auch einen kleinen Vorteil bieten: Ich kenne aus eigener langjähriger beruflicher Praxis den öffentlich-rechtlichen Rundfunkbereich ziemlich gut von innen (SWF, NDR), daneben auch den privaten Film-/Fernsehprogramm-Markt (fünf Jahre Studio Hamburg) und seit sechs Jahren RTL, das unbestrittene kommerzielle Flaggschiff und - neben PRO 7 - der einzige private TV-Veranstalter, der auf Gewinnkurs segelt und deutlich schwarze Zahlen schreibt.

Bekanntlich ist die Realität des privaten Fernsehens alles andere als von Goldgräberstimmung geprägt. Die privaten Fernsehveranstalter haben inzwischen insgesamt Verluste von nahezu fünf Milliarden DM eingefahren. Eine Studie im Auftrag der Landesmedienanstalten hat 1997 ergeben: bei den 18 bundesweit verbreiteten privaten TV-Programmen lag der durchschnittliche Programmaufwand pro Jahr bei fast 400 Millionen DM, bei Vollprogrammen (RTL, SAT 1) bei mehr als einer Milliarde DM. Die Spartenprogramme waren kostengünstiger, konnten allerdings nur drei Viertel ihrer Aufwendungen durch Erträge decken.

Nur zwei Sender konnten bisher ihre Anlaufverluste zurückzahlen und Gewinne erwirtschaften: Die PRO-7-Gruppe meldete für 1994 einen Jahresüberschuß von 106 Millionen DM, für 1995 einen Jahresüberschuß von 150 Millionen DM. PRO 7 ist allerdings begünstigt durch eine Vielzahl von Sonderfaktoren (keine regionalen Fensterverpflichtungen, keine Auflagenprogramme für unabhängige Dritte, klare Spielfilmpositionierung begünstigt durch bevorzugte Zulieferbedingungen aus dem Bereich der Kirch-Gruppe). So ist die PRO 7-Gruppe inzwischen im Besitz von exklusiven Lizenzrechten an über 3.200 Spielfilmen und rund 3.800 Stunden Fernsehserien, wobei jeder Titel in der Regel für mehrere Ausstrahlungen verfügbar ist. Daraus ergibt sich ein Programmvermögen in der Größenordnung von 18.000 Fernsehstunden.

Neben PRO 7 erwirtschaftete RTL Gewinne. Im Jahr 1994 beliefen diese sich auf 108,3 Mio DM, im Jahr 1995 auf 102,6 Mio DM und im Jahr 1996 auf 144,1 Mio DM (siehe Schaubild 1).

Schaubild 1:
Gewinne von RTL in Mio DM, 1994 - 1996



Da ich mich davon überzeugen konnte, daß heute abend hier ausschließlich Medienexperten versammelt sind, brauche ich auf die unterschiedlichen Finanzierungsgrundlagen der beiden Säulen des "dualen Systems" nicht detaillierter einzugehen: hier die öffentlich-rechtliche Gebührenfinanzierung (einschließlich des "Sündenfalls" Werbung), dort die ausschließlich auf Werbefinanzierung angewiesenen privaten TV-Veranstalter. Eines erscheint mir aber doch grundsätzlich erwähnenswert: Fragen der Rundfunkökonomie waren traditionell eher ein Randthema für Spezialisten und finden in der medienwissenschaftlichen und medienpolitischen Diskussion erst zunehmend Raum, seit es den Wettbewerb der unterschiedlich finanzierten und unterschiedlich organisierten Rundfunksysteme gibt. Dennoch hat diese Debatte - gerade im Hinblick auf die Finanzierungsmodelle der Zukunft - noch längst nicht jene Qualität, die der Bedeutung dieses Themas zukommt. Wenn man zum Beispiel sagt, dieser gesamte Informations- und Kommunikationsbereich ist einer der wichtigsten Motoren für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Innovation, dann mutet einem das mangelnde Problembewußtsein hinsichtlich der längerfristigen Stabilität der Finanzierungsgrundlagen der privatwirtschaftlich verfaßten Fernsehveranstalter geradezu grotesk an. Dies wird einer der kritischsten Punkte in der medienpolitischen Diskussion der nächsten Jahre sein, und deswegen freue ich mich auch auf die Themenstellung des heutigen Abends.

Lassen Sie es mich eingangs sagen, was eigentlich eine Binsenweisheit ist: Ausschließlich aus Werbung finanzierte Sendeunternehmen sind gezwungen, nach ausschließlich ökonomischen Regeln am Markt zu konkurrieren. Ihre Leistungen werden im ständigen Wettbewerb gemessen und danach auch bezahlt. Insoweit müssen für privatwirtschaftliche Sendeunternehmen Fragen der wirtschaftlichen Rentabilität, Gewinnerwartungen, Optimierungsberechnungen eine ganz andere Priorität genießen als für die Gebührensender, die nach dem Bedarfsdeckungsverfahren arbeiten können. Das heißt sie erhalten letztlich die Mittel, die zur Realisierung der von ihnen selbst definierten Ziele angemessen und notwendig erscheinen, über die Gebührenfestsetzung auch zugewiesen. Es wird Sie von daher wenig überraschen, wenn ich sage: Wirtschaftlichkeitskontrolle und Effizienzanalysen werden im Privatfernsehen groß geschrieben: Controlling hat eine zentrale Steuerungsfunktion.

Dies betrifft alle Fragen der betrieblichen Kostenrechnung, der Vor-, Mit- und Nachkalkulation, der gesamten wirtschaftlichen Steuerung des Sendeunterneh-



mens einschließlich seiner Beteiligungen im Produktions- und Dienstleistungsbereich sowie in den verwandten Märkten und des unternehmerischen Engagements im Auftrags- und Lizenzmarkt. Die Aspekte werden wir noch im einzelnen diskutieren können.

Grundsätzlich gilt, auch dies eine Binsenweisheit: Fernsehen ist ein ziemlich teures Medium! Das Bundesverfassungsgericht sprach in seinem Ersten Rundfunkurteil 1961 von einem "außergewöhnlich großen finanziellen Aufwand für die Veranstaltung von Rundfunkdarbietungen". Für diese außergewöhnliche Feststellung bedarf es spätestens heute keiner Verfassungsrichter mehr. Aus medienökonomischen Gründen brauchen wir daher einen sparsamen Umgang mit den sehr knappen finanziellen wie kreativen Ressourcen. Dies erfordert eine strategische Programmplanung als wesentliche Hilfestellung für optimale Etat-Disziplin; wenn Sie so wollen: ein Frühwarnsystem für die "Aufwands-Ertrags-Schere". Dies heißt zum Beispiel: Unsere Programmstruktur beruht auf sehr konsequenten Tagesablaufanalysen. Wer ist wann erreichbar? Wer nutzt wann nach welchen Gesichtspunkten das Medium Fernsehen?

Im Prinzip muß sich jede im privaten Fernsehen ausgestrahlte Sendung über Werbung refinanzieren, d. h. einen positiven Deckungsbeitrag erbringen. Im Prinzip! Diese Grundregel geht zum Leidwesen der Controller jedoch nicht immer auf. Zum Beispiel sind Nachrichten strukturell Minusmacher, solange Werbung dort gesetzlich verboten ist. Dennoch sind sie für ein Vollprogramm aus vielerlei Gründen unerlässlich - für Imageaufbau, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, die Ausstrahlung auf die Gesamtakzeptanz des Programms, und somit im Ergebnis: für die Zuschauerbindung.

Aus Gründen der Gesamtpositionierung des Senders ist zum Beispiel RTL gerade im Bereich der Nachrichtenprofilierung sehr erfolgreich engagiert. Wir freuen uns, daß unsere Hauptnachrichten "RTL Aktuell" um 18.45 Uhr in der Gruppe der 14- bis 49jährigen mit einem Marktanteil von 24 Prozent die "Tagesschau" (17 Prozent) und "Heute" (11,5 Prozent) bereits deutlich übertrifft und auch bei der Gesamtzuschauerschaft mit einem Marktanteil von 23,4 Prozent "Heute" (22,5 Prozent) überrundet hat und mit der "Tagesschau" (24 Prozent) nahezu ein Gleichstand besteht (Quelle: GfK, Montags bis Freitags, Januar bis Oktober 1997).

"RTL Aktuell" hat darüber hinaus im zurückliegenden Jahr fast alle großen deutschen Fernsehpreise erringen können: den "Bayerischen Fernsehpreis", den "Goldenen Löwe", den "Bambi" und den "Telestar". Diesen Erfolg läßt sich RTL durchaus einiges kosten. Von den 850 Mitarbeitern des Senders sind mehr als 300 im Bereich der Chefredaktion angesiedelt. Dies entspricht der Gesamtzahl der PRO 7-Mitarbeiter (rund 330). Allerdings ist es uns gelungen, die RTL-Minutenkosten im Bereich Information stabil zu halten (1996: 3.800 DM pro Minute). Auch hier ein direkter Vergleich: die ARD gibt für 1996 für "Tagesschau"/"Tagesthemen" durchschnittliche Minutenkosten von 5.031 DM an. (ARD-Jahrbuch 1997).



Erwähnen will ich auch große Sparteignisse, die sich unter den Bedingungen der geltenden restriktiven Werbebestimmungen vielfach nicht refinanzieren lassen, aber aus Imagegründen, aus Gründen ihrer hohen Reichweiten, die den Gesamtmarktanteil eines Senders stabilisieren, dennoch ausgestrahlt werden - so lange sie nicht mehr und mehr ins Pay-TV abwandern. Die Fußball-Show "ran" bringt SAT 1 zwar Image und Reichweiten, aber ebenso ein hohes Defizit. Die Lizenzkosten lassen eine Refinanzierung nicht zu, weil die Sportminuten im Vergleich der verschiedenen Programm-Genres im Privat-TV am teuersten sind. 1996 kostete bei RTL die Minute Sport durchschnittlich 19.400 DM. Die ARD weist demgegenüber für die Sportminute durchschnittlich 9.542 DM aus (ARD Jahrbuch 1997). Von daher versteht sich der Stoßseufzer unserer Finanzplaner: Sport ist Mord - selbst wenn in der Championsleague, um zwei Beispiele zu nennen, für das Endspiel Borussia Dortmund - Juventus Turin 225.000 DM für einen 30-Sekunden-Spot gezahlt werden - oder für das UEFA-Cup-Spiel Mailand gegen Schalke stolze 175.000 DM.

Erwähnen will ich als Sonderbelastungen, die erheblich negativ zu Buche schlagen, aber vor allem medienpolitische Auflagen wie regionale Fensterverpflichtungen oder Sendezeiten für "Unabhängige Dritte". RTL hat zum Beispiel allein aufgrund von Verpflichtungen, regionale Sendungen ausstrahlen zu müssen (werktätlich 18.00 bis 18.30 Uhr), in den drei Jahren 1994 bis 1996 rund 120 Millionen DM Verluste eingefahren. Leider bestehen nur sehr geringe Aussichten, dieses Defizit mittelfristig ausgleichen zu können, solange Landesmedienanstalten mit derartigen Auflagen RTL und SAT 1 das Leben schwer machen.

Noch gravierender sind Beschlüsse der Bundesländer im jüngsten Rundfunkstaatsvertrag, wonach private Fernsehveranstalter mit einem Marktanteil von mehr als zehn Prozent künftig mehrere Stunden Sendezeit pro Woche an sogenannte "Unabhängige Dritte" (zum Beispiel aus dem kulturellen Bereich) abtreten müssen. Konsequenterweise muß man dann auch fordern, daß z. B. Parteien ab einem bestimmten Wähleranteil zum Zwecke der Meinungsvielfalt Prozentanteile an unabhängige Wählergruppierungen abtreten müssen.

Die Staatsvertrags-Regelung betrifft zunächst RTL und SAT 1. Schon in der Vergangenheit haben die sogenannten "Unabhängigen Kulturprogramme" von Alexander Kluge (Auflagenprogramme der "dctp" in Nordrhein-Westfalen) RTL und SAT 1 mit Verlusten in Höhe von jeweils rund 250 Millionen DM belastet. Die Auswirkungen der künftigen Staatsvertragsverpflichtungen sind zur Zeit noch nicht übersehbar, da diese Programme erst 1998 installiert werden.

Hinzu kommen neue, zusätzliche Belastungen im zweistelligen Millionenbereich durch neue Gesetzesvorhaben, zum Beispiel im Urheberrecht und in der Filmförderung. Sie sehen aber aus diesen wenigen Beispielen, daß das "freie Fernsehen" hinsichtlich seiner Programmgestaltungs- und damit Finanzierungsmöglichkeiten keineswegs "frei" ist - und von der TV-Werbung haben wir bis jetzt noch gar nicht gesprochen.

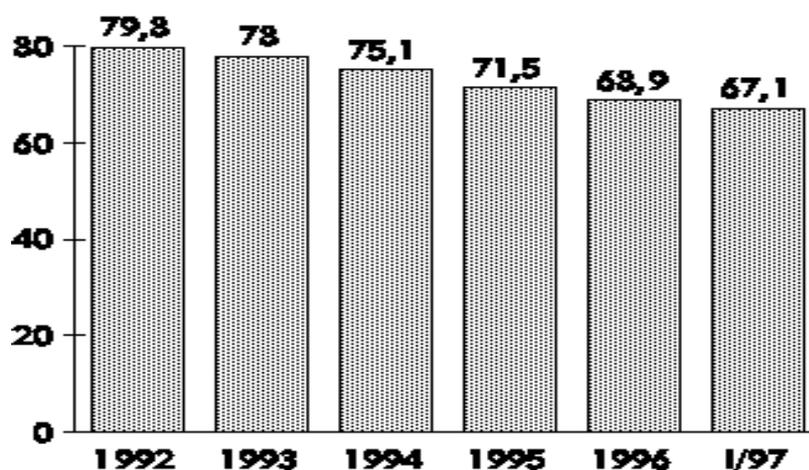


Wenn Sie nach der grundsätzlichen Finanzstrategie fragen, zunächst die grundsätzliche Antwort: Wie bei jedem privatwirtschaftlichen Unternehmen heißt das Ziel: Gewinnmaximierung. Gewinnmaximierung schließt aber Programmoptimierung keineswegs aus. Im Gegenteil: Zuschauer wie Werbung bevorzugen bei immer größerem Gesamtangebot hochwertige, elegante Programme von hohem "production value" und mit Ereigniswert. "Billige" Sendungen bieten weder der Werbung ein attraktives Umfeld, noch werden sie vom Zuschauer in der immer größeren Angebotsvielfalt akzeptiert. Gewinne sind daher nach meiner Überzeugung in einer immer komplizierteren Wettbewerbssituation nur durch Professionalität und Qualität langfristig zu sichern. Damit werden sich auf Dauer auch nur solche Sender behaupten können, die über die notwendigen Finanzierungsressourcen verfügen.

Die vielen kleinen Sender - ich wiederhole: Sie haben bisher Verluste von nahezu fünf Milliarden DM eingefahren - haben unverändert weder eine Strategie noch eine Perspektive, jemals auf einen finanziell "grünen Zweig" zu kommen. Und dennoch senden sie weiter - vorerst. Mehr noch: sie tragen zu einer immer größeren Segmentierung der Fernsehlandschaft bei - pro Haushalt können inzwischen rund 30 Programme empfangen werden, dies ist der dichteste Fernsehmarkt der Welt! Dies führt zu einem Abbröckeln der Marktanteile bei den großen Fernsehveranstaltern und schwächt damit deren unternehmerische Ertragskraft. Gleichwohl sind nur die großen Sender in der Lage, die notwendigen finanziellen Ressourcen für attraktive Programme zu mobilisieren. Ursprünglich bestand einmal die Vorstellung, ARD, ZDF, RTL und SAT 1 würden Marktanteile von jeweils etwa 20 Prozent realisieren - dies wäre eine halbwegs verlässliche Finanzierungsbasis.

Schaubild 2:

Marktanteil der 5 großen TV-Sender (RTL, ARD, ZDF, SAT.1, PRO 7), in %



Die Realität hat sich anders entwickelt: 1992 haben die fünf großen TV-Sender (RTL, SAT 1, PRO 7, ARD, ZDF) gemeinsam einen Marktanteil von 79,8 Prozent erreicht, im ersten Quartal 1997 nur noch von 67,1 Prozent. (Oktober

1997: RTL, ZDF, ARD, SAT 1, PRO 7 zusammen: 65,6 Prozent). Ein Prozent Marktanteil bedeutet nach einer Faustregel einen Werbeumsatz von wenigstens 100 Millionen DM. Von daher ist es gerechtfertigt, von einer Kannibalisierung und einem zunehmend ruinöser werdenden Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt zu sprechen. RTL verzeichnete z. B. 1996 mit seinen 17,1 Prozent Marktanteil den kleinsten Wert eines nationalen TV-Spitzenreiters in ganz Europa.

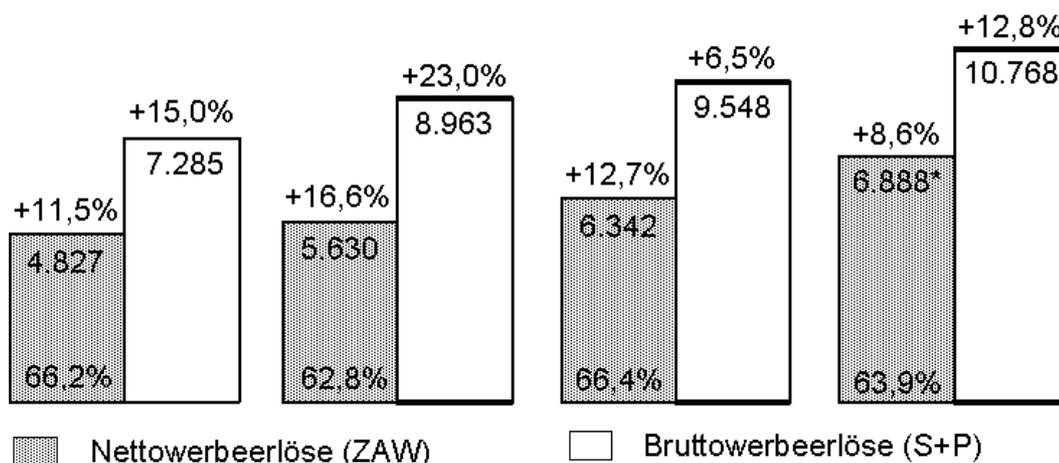
2. Notwendige Deregulierung der Werbung im kommerziellen Fernsehen

Die privaten TV-Veranstalter stehen damit hinsichtlich ihrer Finanzierungsstrategie vor einem doppelten Dilemma: Einerseits werden bei immer größerer Konkurrenz die Marktanteile für den einzelnen Sender immer geringer, die Werbetarife rutschen, andererseits führt der wachsende Wettbewerbsdruck zu einer Kostenexplosion auf der Programm-Beschaffungsseite: explodierende Preise für Programme, steigende Honorare und Gagen für die Programmschaffenden, immer höhere Ausgaben für Marketing einschließlich der Werbung für das eigene Unternehmen bzw. Programm. So hat - auch hier nur ein Beispiel - SAT 1 für die im November ausgestrahlte US-Serie "Millenium" mit einer zehn-Millionen-DM-teuren Kampagne geworben. Ob es geholfen hat, ist eine völlig andere Frage.

Dieser Doppelleffekt von knapper werdenden Marktanteilen einerseits bei wachsendem Wettbewerbs- und damit Kostendruck andererseits wird zum Crash führen - spätestens dann, wenn die heute schon immer aggressivere Konkurrenz auf dem free-TV-Markt ergänzt wird durch das Hinzutreten von Pay-TV und anderen Auswertungsformen. Noch liegt Premiere bei einem Marktanteil von 0,5 Prozent. Doch der neue Verteilungskampf für die Zukunft kündigt sich bereits an.

Schaubild 3:

Entwicklung des deutschen TV-Werbemarktes in Mio DM



*Schätzung IPA-plus bzw. Eigenangaben der Sender



Die privaten Fernsehveranstalter sind hinsichtlich ihrer Finanzierung gemäß Rundfunkrecht auf eine einzige Einnahmequelle angewiesen: die Werbung - und auch dies keineswegs uneingeschränkt, sondern nur auf der Basis immer restriktiverer Regelungen. Wir haben in Deutschland ein ebenso dichtes, überreguliertes wie willkürliches Werberecht. Um so erstaunlicher ist auf den ersten Blick die Entwicklung: Die Brutto-Aufwendungen für die Fernsehwerbung als Motor des gesamten Wachstums im Werbemarkt haben sich im Zehn-Jahres-Zeitraum von 1986 bis 1996 verfünffacht. 1996 wurden im deutschen TV-Werbemarkt erstmals Bruttoerlöse von mehr als zehn Milliarden DM erzielt (10,768 Mrd. DM, vgl. Schaubild 3).

Noch 1986, zwei Jahre nach dem "Urknall" von 1984, der in Wirklichkeit ein sehr bescheidenes Startsignal für private Veranstalter gewesen ist, haben ARD und ZDF im Fernsehwerbemarkt einen Anteil von über 90 Prozent erzielt. 1996, zehn Jahre später, ist es genau umgekehrt: Die Privatsender erreichen einen Anteil von 91 Prozent auf dem TV-Werbemarkt, ARD und ZDF von jeweils nur noch 4,4 Prozent. Schon von daher ist die Frage erlaubt, ja überfällig, ob es nicht an der Zeit ist, die Mischfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ganz zu beenden. Faktisch ist hier die TV-Werbung schon fast ein Nullsummenspiel: Die ARD-Fernsehwerbung erbringt jährlich weniger als 300 Millionen DM an Netto-Einnahmen. Dem stehen ARD-Kosten von mindestens 250 Millionen DM für das relativ teure Vorabendprogramm (18.00 bis 20.00 Uhr) gegenüber. Beim ZDF ist das Verhältnis noch schlechter.

Der Kölner Betriebswirtschaftler Günter Sieben hat errechnet, daß die Kosten des TV-Werberahmenprogramms schon jetzt dessen Erträge übersteigen. Würden die Werbeabteilungen von ARD und ZDF ganz entfallen, könnten die Anstalten allein mit den eingesparten Betriebskosten schon Vorabendprogramme machen. Würden ARD und ZDF ganz von der Werbung lassen, würde das die Rundfunkgebühr lediglich um einen Beitrag von 2,45 DM bis 3,31 DM erhöhen. ZDF-Intendant Prof. Stolte hat bereits 1990 eingeräumt, daß das ZDF immer mehr Haushaltsmittel für den Vorabend aufwenden muß: Dessen Kosten sind in den fünf Jahren von 1986 bis 1990 um 57 Prozent gestiegen. Seitdem ist die Ausgabenkurve weiter überdurchschnittlich gewachsen, während die Werbeeinnahmen in den Keller stürzen.

Auch die Bevölkerung ist mehrheitlich für eine klare Trennung der Finanzierungsquellen im dualen System: 65 Prozent der Bundesbürger meinen, daß die gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Anstalten ARD und ZDF ganz auf Werbung verzichten sollten (siehe Schaubild 4, Forsa-Institut im Auftrage der RTL-Medienforschung, Trendletter 15. September 1997).

Schaubild 4:
Einstellung der Bevölkerung zur Werbung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen



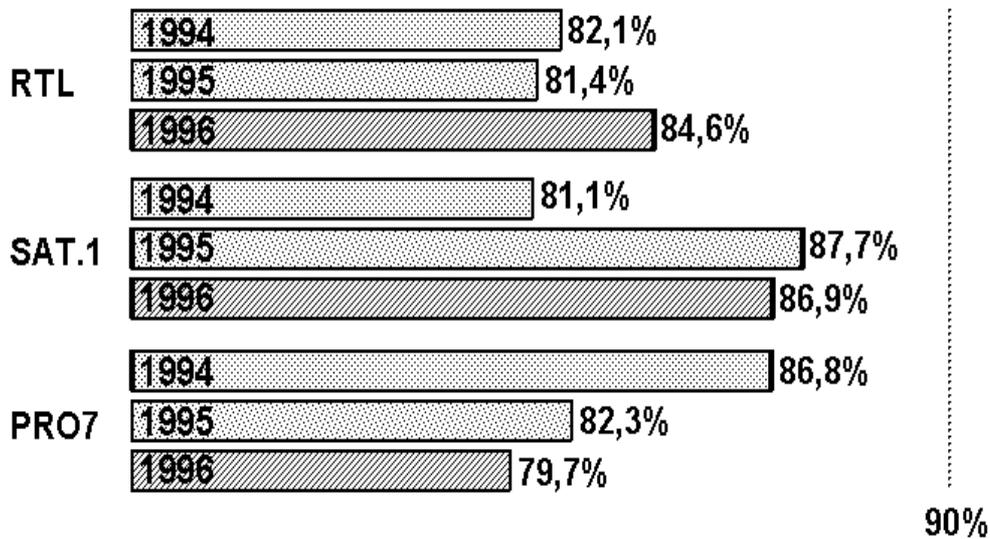
Der deutsche Fernseh-Werbemarkt ist zwar immer noch auf Wachstumskurs. Aber die Kurve flacht allmählich ab, die Grenzen des Wachstums werden am Horizont erkennbar. Bei den Bruttoerlösen verzeichneten wir 1993 plus 15,0 Prozent, 1994 plus 23,0 Prozent, 1995 plus 6,5 Prozent, 1996 plus 12,8 Prozent; derzeit liegt die Wachstumsrate unter zehn Prozent (siehe nochmals Schaubild 3).

Man geht davon aus, daß das jährliche Wachstum in Zukunft noch bei maximal acht Prozent liegen könnte und jenseits des Jahres 2000 weiter abflacht, abhängig vom allgemeinen Konjunkturverlauf wie den weiteren Entwicklungen auf dem TV-Markt insbesondere durch das Hinzutreten neuer digitaler Angebote (insbesondere Pay-TV und ähnliches).

Auf den "zweiten Blick" jedoch sieht das positive Gesamtbild schon heute weit- aus differenzierter aus: Die wachsende Differenz zwischen den Brutto- und den Netto-Werbeerlösen deutet auf den gestiegenen Wettbewerbsdruck auf dem TV-Markt hin: Das Netto-Volumen betrug 1996 genau 63,9 Prozent der Bruttoerlöse. Gleichzeitig stoßen die großen Privatsender - im Rahmen der bestehenden Werberegulungen - zunehmend an ihre Auslastungsgrenzen: RTL und SAT1 liegen inzwischen bei einer Auslastung von ca. 85 Prozent.



Schaubild 5:
Entwicklung der Werbezeiteauslastung

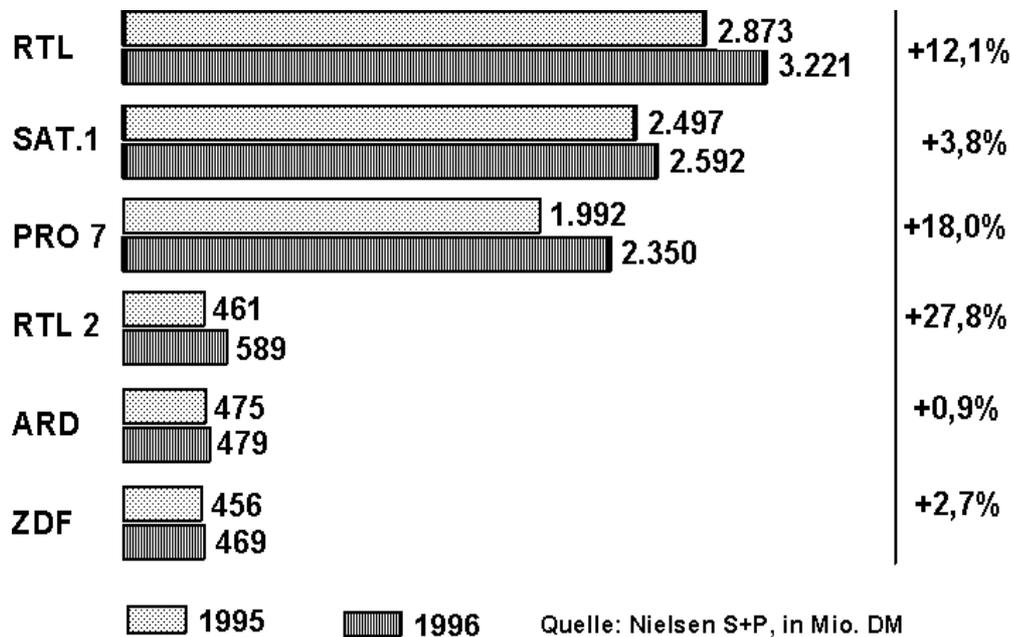


Die genaue Höhe der Werbezeiten-Auslastung alleine sagt jedoch wenig über den tatsächlichen Vermarktungserfolg aus, wie das Beispiel SAT 1 belegt. Obwohl der Sender 1996 die meiste Werbung ausstrahlte, blieb der Erlöszuwachs weit hinter den Steigerungsraten von RTL und PRO 7 zurück. Der Wettbewerb konzentriert sich nämlich ganz eindeutig auf höhere Marktanteile und Zuschauerreichweiten in den für die Werbung relevanten Zielgruppen.

Diese für die TV-Werbung wichtigste Zielgruppe sind bekanntlich die 14- bis 49jährigen. Ca. 80 Prozent der von den Media-Agenturen disponierten Budgets werden gezielt auf dieses Alterssegment konzentriert - obwohl nur 41 Prozent aller Fernsehzuschauer dieser Kategorie angehören. Dieser Zusammenhang erklärt deutlicher als alles andere, warum werbefinanzierte TV-Sender darauf angewiesen sind, mit ihren Programmen vor allem diese jüngeren Zuschauer anzusprechen. Jede andere Programmfinanzierungsstrategie müsste scheitern, solange die Werbeagenturen sich in ihrer Buchungsstrategie so verhalten, wie sie es offenkundig tun. Ein Beispiel auch hierfür: RTL konnte von 1995 auf 1996 seine Bruttoumsätze um 12,1 Prozent steigern (von 2.873 Milliarden DM auf 3.221 Milliarden DM), SAT 1 dagegen nur um 3,8 Prozent (von 2.497 Milliarden DM auf 2.592 Milliarden DM, vgl. Schaubild 6).

Entscheidend ist nämlich das Preis-Leistungsverhältnis bei der für die Werbe-wirtschaft entscheidenden Zielgruppe der 14- bis 49jährigen Zuschauer. So erzielte RTL nach Berechnungen seines Vermarkters IP Deutschland im Oktober mit 0,73 Millionen Zuschauern die mit Abstand höchsten Werbeinsel-Reichweiten (WI-RW) und mit 36,23 DM den günstigsten Tausend-Kontakt-preis (TKP).

Schaubild 6:
Vergleich der Bruttoumsätze 95/96



Der Tausend-Kontaktpreis gibt an, wieviel ein Unternehmen bezahlt, um tausend Zuschauer einer Zielgruppe zu erreichen. Er ist also eines der wichtigsten Mittel, um zu analysieren, wie effizient eingekauft und geplant wurde.

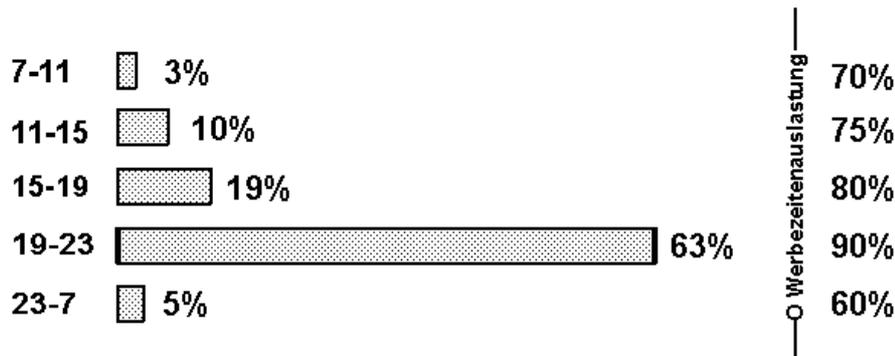
Noch ein anderer Blickwinkel: auch wenn die privaten TV-Sender 20 Prozent (= zwölf Minuten) pro Stunde Werbezeit verkaufen dürfen, ist für die Umsatzverteilung doch die prime time die wichtigste Tageszeit: In der Zeit zwischen 19.00 und 23.00 Uhr erlöst zum Beispiel RTL 63 Prozent seines Gesamtumsatzes (1996). In dieser primetime ist daher das Konkurrenzangebot auch am größten. Die anderen Zeitzonen (daytime) liegen im Umsatzvergleich deutlich niedriger, auch wenn es RTL gelungen ist, während der Tageszeit größere Erlöspotentiale zu erschließen (vgl. Schaubild 7).

Angesichts dieser Tatsachen wäre es verhängnisvoll, wenn sich Überlegungen durchsetzen würden, auch ARD/ZDF durch "volumenneutrale Umschichtung" ihrer werktäglich 20 Werbeminuten auch Werbung nach 20.00 Uhr zu gestatten. Dies wäre für die kleineren TV-Sender vermutlich der unmittelbare Tod - die größeren Sender würden in rote Zahlen rutschen.

Auch die deutschen Zeitschriftenverleger haben sich übrigens massiv gegen Überlegungen gewehrt, die 20.00 Uhr Werbegrenze für ARD/ZDF freizugeben. Dies wäre aus Sicht der Presse die Aufkündigung des "dualen Systems" und eine Verschärfung des Wettbewerbs gegenüber privatwirtschaftlichen Medien, die sich ausschließlich aus Werbeeinnahmen finanzieren müssen. Immerhin kalkulieren ARD und ZDF bei Umverteilung von Werbezeiten jährlich mit jeweils rund 160 Millionen DM Mehreinnahmen.



Schaubild 7:
RTL-Umsatzverteilung nach Tageszeiten



Damit auch ein ganz grundsätzliches Wort zum Thema Werbung: wenn von der politischen Verfaßtheit unserer Gesellschaft her nach dem Wert der Werbung gefragt wird, so liegt er zum einen ohne Zweifel in ihrer generellen Eigenschaft als konstitutiver Bestandteil der marktwirtschaftlichen Ordnung - insbesondere für Wettbewerb, Markttransparenz und Verbraucherinformation. Aber er liegt in nicht geringerem Maße auch in ihrer Funktion der Finanzierung freier privater Medien. Wenn wir uns nämlich die Werbung als nahezu geniale Form der freiheitlichen Finanzierung von Medien wegdenken, hätten wir keine Medienvielfalt mehr: Im 1. Halbjahr 1997 machten z. B. die Anzeigen beim Umsatz von Titeln wie "Spiegel", "Focus" und "Stern" einen Anteil von rund 60 Prozent aus, bei der "Wirtschaftswoche" und beim "Manager Magazin" mehr als 70 Prozent. Bei den Zeitungen sieht es ähnlich aus.

Weil es um die Leistungsfähigkeit, Vielfalt und Unabhängigkeit der Medien insgesamt geht, ist es daher an der Zeit, Printmedien und elektronische Medien hinsichtlich der Werbung - und in vielerlei Bereichen auch ansonsten - gleichzustellen. Das heißt: Liberalisierung der Werbegesetze für den TV-Bereich statt immer neuer Werbeverbote (siehe die aktuelle Diskussion um Werbeverbot für Alkohol im TV, nachdem das Verbot der Tabakwerbung schon seit längerem bei uns besteht. Was kommt noch alles auf die Verbotsliste?). Was also erforderlich ist: keine Sondergesetze mehr für private Rundfunkveranstalter.

- * Warum gibt es z. B. für das Fernsehen eine starre mengenmäßige Begrenzung für Werbung von zwölf Minuten pro Stunde?
- * Warum wird in willkürlichen und starren Auflagen festgeschrieben, daß mindestens 20 Minuten zwischen zwei aufeinander folgenden Unterbrechungen innerhalb einer Sendung liegen müssen?
- * Warum legt man nicht auch für Zeitschriften gesetzlich fest, wieviel Anzeigenseiten sie pro Ausgabe verkaufen dürfen und wieviele Seiten dazwischen werbefrei sein müssen?
- * Warum läßt man den Sendern nicht mehr Bewegungsspielraum bei der Sponsorenpräsentation?

- * Warum schreibt man gesetzlich fest, daß Spielfilme unter 90 Minuten nur einmal durch Werbung unterbrochen werden dürfen? Jeder weiß, daß damit gerade hochwertige Produktionen wie TV-Movies faktisch nicht refinanzierbar sind.

Daher ist das Urteil des Oberlandesgerichtes Stuttgart zu dieser Frage vom 17. Dezember 1997 (siehe Schaubild 9) in einem Streit ARD gegen PRO 7 von ganz grundsätzlicher Bedeutung. Für die Privatsender geht es bei dieser Frage (Bruttoprinzip oder Nettoprinzip) um Einnahmenverluste von rund 500 Millionen DM.

Schaubild 8:
Zeitungsmeldung zum Rechtsstreit um die
Zahl zulässiger Werbeunterbrechungen

Streit um Werbezeiten im Fernsehen geht weiter

STUTTGART, 19. November (Reuters). Im Rechtsstreit um die Zahl der zulässigen Werbeunterbrechungen bei Privatsendern erwägt das Oberlandesgericht Stuttgart, den Europäischen Gerichtshof (EUGH) anzurufen. Der Vorsitzende Richter Hans-Joachim Körner sagte, der Gerichtshof könnte klären, wie die Regeln zu Werbezeiten der Fernsehrichtlinie der EU auszulegen seien und ob nationale Abweichungen möglich seien. Die ARD und der Privatsender Pro 7 streiten, ob die Zahl der Werbeblöcke nur von der Filmdauer abhängt oder ob die Werbezeit hinzugerechnet werden darf. Am 17. Dezember will das OLG seine Entscheidung verkünden. Dem Rechtsstreit zwischen dem Süddeutschen Rundfunk (SDR) als ARD-Vertreter und

Pro 7 wird grundsätzliche Bedeutung beigegeben. Ein Film von 45 Minuten Dauer darf von einem Werbeblock unterbrochen werden. Von 90 Minuten an sind zwei und ab 110 Minuten Dauer drei Werbeblöcke möglich. Den Privatsendern drohen nach eigenen Angaben Einbußen von 300 bis 500 Millionen DM, falls Werbezeiten nicht zur Filmdauer hinzugerechnet werden dürften. Die Sender Sat 1 und Kabel 1 sind dem Verfahren beigetreten. Nach Meinung des OLG sieht der Rundfunkstaatsvertrag das Nettoprinzip vor, somit wäre nur die Dauer des Films Grundlage für die Werbeblockanzahl. „Eine Unterbrechung gehört nicht zum Werk, sonst wäre sie keine“, sagte Körner. Sollte in der europäischen Richtlinie das Bruttoprinzip – Filmdauer zuzüglich Werbezeit – gemeint sein, müsse geklärt werden, ob der Rundfunkstaatsvertrag zulässig oder ob die EU-Richtlinie fehlerhaft umgesetzt worden sei.

Quelle: FAZ vom 20. November 97

Wir prozessieren z. B. in Niedersachsen zu der Frage, was ist eine Fernsehreihe? Hier soll RTL wegen angeblicher Verstöße von Werbegesetzen ein Bußgeld von knapp 20 Millionen DM zahlen. Dies sind nur einige Beispiele, die grundsätzlich deutlich machen: Wer leistungsfähige private Fernsehveranstalter mit hochwertigen Programmen auch unter den Bedingungen des immer komplizierter werdenden Fernsehmarktes der Zukunft möchte, muß über die längerfristigen Finanzierungsgrundlagen des privaten Fernsehens weiter nachdenken.

Die Zuschauer sind zu flexibler Werbung bereit. Die Mehrheit von 56 Prozent der Deutschen ist gegen starre gesetzliche Regelungen und für mehr Möglichkeiten zur Flexibilisierung insbesondere beim Sport. Hauptargument: Nur so können die Sender den steigenden Übertragungskosten begegnen und verhindern, daß Spitzenereignisse ins pay-TV abwandern (Forsa, Trendletter, 06. Oktober 1997).



Es geht nicht um mehr Werbung, sondern um mehr Flexibilität und andere, zuschauergerechte Präsentationsformen. Wir brauchen keine immer weiteren Folterwerkzeuge zur Strangulierung eines marktorientierten Wettbewerbs, sondern Freiheit und Flexibilität, damit sich die Zukunftsbranche Medien entwickeln kann. Immerhin: Die privaten Hörfunk- und Fernsehveranstalter in Deutschland beschäftigten 1996 rund 10.000 festangestellte Mitarbeiter. Dies entspricht einem Beschäftigungszuwachs von ca. 35 Prozent seit Anfang 1994. Gesamtwirtschaftlich gesehen ist die Einführung des privaten Fernsehens vor 13 Jahren ein außerordentlicher Glücksfall:

- * als Dynamo der gesamten Werbewirtschaft,
- * als unternehmerisches und kreatives Rückgrat der deutschen Film- und Fernsehwirtschaft,
- * als Motor für Innovation und Wachstum der gesamten Unterhaltungselektronik (hardware wie software),
- * als Impulsgeber für viele andere, verwandte Marktsegmente.

Ein Bundesland wie Nordrhein-Westfalen sieht in der Kommunikationsbranche den wichtigsten Hebel für seinen Strukturwandel aus der Montanindustrie zur Medienindustrie! Daher: Neben der Frage, wie durch eine adäquate Fortschreibung der Werbefinanzierung die Zukunft von privatem free-TV in einer grundlegend neuen Wettbewerberslandschaft gesichert und weiterentwickelt werden kann, muß angesichts der geschilderten Risiken im Bereich der Fernsehwerbung auch geprüft werden, welche Optionen hinsichtlich sonstiger Finanzierungsstrategien sinnvoll und möglich sind, um die Leistungsfähigkeit und Unabhängigkeit des privaten Fernsehens langfristig zu sichern.

Wir sind so bescheiden, daß wir nicht fordern, auch an den Rundfunkgebühren beteiligt zu werden - die inzwischen ein jährliches Volumen von nahezu zwölf Milliarden DM erreichen! Aber geklärt werden muß der Konflikt um Funktion und Verwendung der ursprünglich zur Organisation des privaten Rundfunks und zur Gestaltung der Medienvielfalt eingeführten "Kabelgroschen", die inzwischen als Zwei-Prozent-Fixum an die Rundfunkgebühren gekoppelt sind und im Sinne der ursprünglichen Idee eigentlich den privaten Veranstaltern zur Verfügung stehen müßten, um daraus öffentliche Aufgaben wie z. B. Filmförderung, Medienkompetenz und -ausbildung, Medienforschung sowie regionale, lokale und Fensterprogramme zu finanzieren. Wir müssen erwarten dürfen, daß nicht nur die öffentlich-rechtlichen Sender über gesetzlich garantierte und regelmäßig steigende Gebühren Planungssicherheit erhalten, sondern auch die private Säule im "dualen System" das unternehmerische Umfeld halbwegs verantwortungsbewußt kalkulieren kann.

Werbung ist ohnehin ein sehr unsicheres Geschäft, abhängig von konjunkturellen und anderen Trends im immer schärferen Wettbewerb. Daher muß wenigstens eine lohnende Perspektive erkennbar sein, ansonsten ist privatwirtschaftlich finanziertes Qualitätsfernsehen in Gefahr. Ich will daran erinnern, daß der

RTL-Programmetat - ähnliches gilt für SAT 1 - nur etwa ein Drittel des Budgets umfaßt, das der ARD alleine für das "Erste Deutsche Fernsehen" zur Verfügung steht.

Zu den Vorstellungen der künftigen Finanzierungsgrundlagen des privaten Fernsehens gehört, die privaten Rundfunkveranstalter spätestens bei der digitalen Programmnutzung auch an den Erlösen der Netzbetreiber aus der Programmvermarktung zu beteiligen - Selbstverständlichkeiten, die auch den Alltag des privaten Fernsehens in den USA bestimmen. Denn nicht das Bereitstellen von Kabeln ist die eigentliche Leistung, die Zuschauermärkte schafft, sondern das zur Verfügungstellen attraktiver Programme.

Zu den Vorstellungen der künftigen Finanzierungsgrundlagen des privaten Fernsehens gehört ebenso, ihm auch unternehmerische Betätigungsfelder im Bereich von "Drittmärkten" wie "fernsehnahen Diensten" zu eröffnen, die das TV-Programm sinnvoll ergänzen und zusätzlichen Service, d. h. Nutzwert für den Zuschauer schaffen, selbst wenn es sich bei diesen "Drittmärkten" vorerst nur um Nischen handelt. Merchandising und sonstige Nebenrechte sind noch eine spärlich fließende Einnahmequelle, die zu optimieren ist (RTL realisierte hier zum Beispiel 1996 Lizenzerlöse von knapp 20 Millionen DM). Auch im Sponsoring-Bereich wären bei vernünftigen Bedingungen zusätzliche Potentiale möglich.

3. Das "magische Dreieck" der Fernsehveranstalter

Wir kommen damit zu dem zentralen Punkt des heutigen Themas, nämlich dem "magischen Dreieck": Darunter verstehe ich die Zielsetzung, ein qualitativ ansprechendes Programm, dementsprechende Werbepreise und daraus resultierende Umsatzerlöse in ein finanziell-strategisches Gesamtkonzept zu integrieren.

Hier haben sich die privaten Fernsehveranstalter - beispielhaft hierfür RTL - zu einem grundsätzlich neuen Denk- bzw. Organisationsansatz entschieden, wir nennen es das sogenannte "Dienstleistungsmodell". Das heißt: wir haben für unsere Kernaufgabe, die Programmbeschaffung und -bereitstellung, eine eigene Strategie entwickelt unter dem Gesichtspunkt größerer Marktnähe, größerer Transparenz, größerer Flexibilität sowie schließlich und vor allem: besserer Finanzierungsergebnisse. Der Sender versteht sich als "Broadcaster", als schlanke Medien-Management-Zentrale, die die Programmherstellung über den kreativen Wettbewerb auf dem freien Film- und Fernsehmarkt organisiert. Heute vergibt Marktführer RTL z. B. rund zwei Drittel seines gesamten Produktionsvolumens an freie Produzenten.

Die Unternehmensstrategie der modernen Privatsender unterscheidet sich somit auch und gerade hinsichtlich der Produktionsstrukturen grundlegend von jenen der öffentlich-rechtlichen TV-Stationen. Sender wie RTL exerzieren damit erfolgreich vor, daß hinsichtlich der Programmbeschaffung andere, effizientere



Modelle möglich sind und leisten somit einen wichtigen Anstoß für eine Strukturreform auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunkbereich. Denn dort haben Auftragsproduktionen an der Sendezeit zum Beispiel des ZDF-Hauptabendprogramms nur einen Anteil von einem Sechstel, bei der ARD sogar nur von einem Zwanzigstel.

Demgegenüber weist das Dienstleistungskonzept der neuen Sender Wege für die Zukunft, wie schlankere Produktionsstrukturen zu bezahlbaren Preisen möglich sind und zugleich attraktive Programme von Qualität und breiter Akzeptanz entstehen können. Ein Zahlenvergleich zeigt den betriebswirtschaftlichen Effekt: Bei RTL kostete die durchschnittliche Programm-Minute 1996 3.800 DM, bei der ARD hingegen (1. Fernsehprogramm) im gleichen Jahr 6.027 DM. Hauptursache für dieses unterschiedliche Preisverhältnis ist der Produktionsbereich als Hauptkostenfaktor. Die öffentlich-rechtlichen Sender leisten sich rund 22.500 feste sowie etwa 100.000 freie Mitarbeiter. In einem öffentlich-rechtlichen Sender sind mehr als 100 verschiedene Berufsbilder repräsentiert. RTL verfügt hingegen über rund 800 fest angestellte Mitarbeiter. Andererseits schaffen die privaten Fernsehveranstalter über ihre Auftragspolitik auf dem freien Film- und Fernsehmarkt ein immer größeres Beschäftigungsvolumen. Von den bis zu 50.000 Arbeitsplätzen der mittelständisch geprägten deutschen Film- und Fernsehbranche mit Schwerpunkten in München, Köln, Hamburg und Berlin-Brandenburg ist ein Drittel erst durch das Engagement der privaten Veranstalter in den letzten Jahren völlig neu entstanden.

Die filmwirtschaftlichen Gesamtaufwendungen der Sender, die 1985 (im Jahre Eins des privaten Fernsehens) in Deutschland noch rund 830 Millionen DM betragen, belaufen sich zehn Jahre später (1995) bereits auf 2,5 Milliarden DM. 1997 wird sogar eine Rekordmarke von 3,5 Milliarden DM für filmwirtschaftliche Leistungen erwartet - wobei der Anteil der öffentlich-rechtlichen Sender mit rund 870 Millionen DM seit Jahren nahezu stagniert, während die privaten TV-Sender 1997 für 2,75 Milliarden DM Investitionen in filmwirtschaftliche Leistungen erbracht haben. Sie sind damit das unternehmerische Rückgrat wie das kreative Schwungrad der gesamten Branche. Dieses Dienstleistungsmodell empfiehlt die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) zunehmend auch den öffentlich-rechtlichen Sendern.

Auch EU-weit gibt es verstärkte politische Anstrengungen, die Fernsehprogramm-Produktion aus den traditionell stark vertikal integrierten Rundfunkorganisationen auszugliedern und als eigenständigen Wirtschaftsbereich zu fördern. Denn solange Produktionskosten und damit zusammenhängende infrastrukturelle Dienstleistungen aus dem freien Markt herausgenommen werden, entfällt auch ein entscheidendes Kriterium ökonomischer Erfolgsmessung: die Bewertung dieser Leistung zu Marktpreisen. Eine Kapazitätsverlagerung in den freien Auftragsmarkt ist aber nicht nur kostengünstiger, sie ermöglicht auch flexiblere Planungen und innovativere Produkte. Dies ist damit das richtige Modell, um den Programmbeschaffungs-Markt auf qualitativ hohem Niveau

auch unter den veränderten Wettbewerbsbedingungen der Zukunft finanzieren zu können. Nur so ist eine nachhaltige weitere Verbesserung des Preis/Leistungsverhältnisses zu erzielen.

Für die Zukunft gilt mehr denn je die Formel: verstärkte Kosteneffizienz aus betriebswirtschaftlichen Gründen bei gleichzeitig schnelleren produktiven Abläufen aus Gründen des programmlichen Wettbewerbs (just in time productions). Denn die Formel der Zukunft angesichts der immer komplizierter werdenden Aufwands- und Ertragsschere heißt nicht: Spar-Programm, sondern - ich wiederhole das Eingangs gesagte - Qualitätspositionierung! Aus Programmqualität folgt Zielgruppenqualität und daraus betriebswirtschaftliche Qualität, d. h. Rentabilität, wobei zur Programmqualität der richtige Programm-Mix gehört. Richtiger Programm-Mix heißt auch: rechtzeitig auf die Kostenexplosion auf der Seite der Programm-Beschaffung zu reagieren.

Dazu ein paar konkretere Beispiele: die Kosten für sogenannte Lizenzprogramme sind in den letzten Jahren nahezu explodiert. 1984 wurden für einen amerikanischen Spielfilm in Deutschland 120.000 bis 130.000 DM Lizenzkosten gezahlt. Fünf Jahre später haben sich die Preise bereits auf 400.000 DM durchschnittlich erhöht, Margen von 700.000 bis zu einer Million DM sind keine Seltenheit, und für einzelne Top-Filme werden bereits mehrere Millionen DM geboten. PRO 7 zum Beispiel hat für ein Steven Spielberg-Paket mit "Jurassic Parc" und "Schindler's Liste" sowie sechs weiteren Titeln - angeblich - 27 Millionen Dollar gezahlt. Der internationale TV-Zweiteiler "Die Abenteuer des Odysseus" ist mit Produktionskosten von 57 Millionen DM für 180 Sendeminuten die teuerste TV-Produktion aller Zeiten. Denn normalerweise lag bisher die Obergrenze bei internationalen TV-Produktionen bei fünf Millionen Dollar pro Stunde sendefertiger Film.

Die Sender müssen zunehmend erkennen, daß derart hohe Preise beim Handel mit Lizenzen die Hoffnung auf Refinanzierung fast vollständig zunichte machen - selbst wenn zum Beispiel "Forrest gump" am 1. November 1997 8,4 Millionen Zuschauer erreichte und für 30 Sekunden Werbung 165.000 DM gezahlt werden mußten (PRO 7). Die privaten Sender geben deshalb kostenbewußt verstärkt die Devise aus: Rechte schaffen statt Rechte kaufen.

Eigen- und Auftragsproduktionen werden im Vergleich zu Lizenzprogrammen zunehmend günstiger. So ist der von RTL in Auftrag gegebene Action-Film "Der Clown" mit Kosten von drei Millionen DM zwar auch finanziell ein Spitzenprodukt, aber für den Sender beliebig wiederholbar, also refinanzierbar, gewinnbringend und außerdem optimal auf die Programm-Strategie des Senders zugeschnitten. Da die Strategie, verstärkt auf Selbstgedrehtes made in Germany zu setzen, letztlich auch unter Kostengesichtspunkten zunehmend effizienter ist, hat zum Beispiel RTL die Zahl seiner sogenannten Kaufprogramme konsequent abgebaut und setzt im Spielfilmbereich nur noch auf internationale Top-Ereignisse: Klasse statt Masse. RTL setzt inzwischen weniger Spielfilme ein als alle anderen Konkurrenz-Programme (vgl. Schaubild 9).



Schaubild 9:
Anzahl der jährlich ausgestrahlten Spielfilme

Sender	1994	1995	1996
RTL	571	489	364
ARD	664	810	745
ZDF	698	706	785
SAT 1	1.135	1.012	701
PRO 7	1.354	1.303	1.272

1996 wurden von allen deutschen Fernsehsendern zwar noch 16.667 Sende-termine mit abendfüllenden Spielfilmen ausgewiesen, doch damit ist die "Sättigungsgrenze" erreicht. Gleichwohl ist Deutschland innerhalb des europäischen Marktes unverändert der Hauptabnehmer für US-Filme: Für geschätzt fast rund fünf Milliarden DM kauften deutsche Fernsehsender 1996 Serien und Filme in den USA ein - wobei diese Zahl durch Lizenzlaufzeit und Auswertungszeiträume, die sich über mehrere Jahre erstrecken, relativiert wird. Allerdings: der Trend geht vermehrt in kostengünstige Eigenproduktionen. Im gleichen Jahr 1996 wurden nämlich in Deutschland mit 1.689 Stunden mit Abstand die meisten TV-Serien und TV-Filme in Europa produziert (Europäische audiovisuelle Beobachtungsstelle Straßburg) - deutlich dahinter Großbritannien, Frankreich, Spanien. Diese positive Entwicklung ist übrigens nur durch die breitgefächerte mittelständische deutsche Produzentenstruktur möglich gewesen.

Allerdings ist nicht zu übersehen, daß auch auf diesem sogenannten "Auftragsmarkt" die Kosten für Aufwand, Produktionstechnik, insbesondere Gagen, überdurchschnittlich steigen. Spitzenkünstler können für eine TV-Produktion (rund 20 Drehtage) bis zu 400.000 DM (Tagesgage: maximal 20.000 DM) verlangen, und selbst weniger bekannte Schauspieler verlangen inzwischen mehrere tausend DM pro Tag. Ganz ähnlich sieht es im bereits angesprochenen Bereich der Sportrechte aus. 1980 zahlte z. B. die Europäische Rundfunkunion (EBU) für die Olympischen Spiele in Moskau 5,95 Millionen US-Dollar. Für die Spiele im Jahr 2008 werden bereits 459 Millionen US-Dollar bezahlt - eine Preissteigerung um 7.700 Prozent! Und dabei weiß heute niemand, wo diese Spiele stattfinden werden und ob die Live-Berichte in Deutschland aufgrund der Zeitverschiebung überhaupt gesehen werden können.

Noch dramatischer ist die Entwicklung im Fußballbereich. Die Kosten für die Übertragungen der Fußball-Europa-Meisterschaften stiegen von 1980 bis 2000 um 4.275 Prozent. Die TV-Rechte der Weltmeisterschaft 2002 und 2006 gingen für 3,6 Milliarden DM bekanntlich an Leo Kirch und die ISL. Noch vor rund 20 Jahren brachte ein Spitzenspiel rund 50.000 DM in die Club-Kassen, heute ist ein vergleichbares Spiel nicht unter mehreren Millionen DM zu haben.



Oder das wöchentliche Brot der Fußballfreunde, die Bundesliga: die Kosten für die Übertragungsrechte in der Saison 1965/66 lagen bei 650.000 DM; 1986/87 zahlten ARD und ZDF hierfür bereits 16 Millionen DM; und für die Spielzeit 1997/98 bis 1999/2000 sind jeweils stolze 180 Millionen DM zu zahlen (ISPR), dazu 75 Millionen DM Premiere. Wie schon gesagt: "Sport ist Mord" sagen verantwortungsbewußte Finanzcontroller in den Sendern.

An dieser Stelle muß jedoch auch gesagt werden: Die Kostenexplosion im Bereich der Programm-Beschaffung ist keine Erfindung des "dualen Systems" oder gar der privaten Fernsehveranstalter. Die rundfunkspezifische Preisentwicklung hat vielmehr bereits im vorangegangenen Zeitraum dramatische Ausmaße angenommen.

Auch hierzu einige Beispiele, um die Diskussion insoweit zu versachlichen: Dokumentarfilme erzielten von 1983 auf 1985 Preissteigerungen um 22 Prozent, Fernsehspiele Preissteigerungen von 1983 auf 1984 um 44 Prozent, Kinderfilme Preissteigerungen von 1983 auf 1984 um fünf Prozent, Spielfilme Preissteigerungen innerhalb eines halben Jahres 1984 um 66 Prozent (die "Dallas"-Serie zum Beispiel Preissteigerung ab 1985 im Vergleich zu den vorausgegangenen Folgen. 69 Prozent!). Bei den Lizenzen für Sportübertragungen sind dem Deutschen Sportbund von 1984 bis 1988 insgesamt 73 Prozent, dem Deutschen Fußballbund 25 Prozent Mehreinnahmen gelungen. Mit anderen Worten: die öffentlich-rechtlichen Sender haben durch eigene Preispolitik und eine aggressive Vorratsbeschaffung - man wollte der künftigen privaten Konkurrenz das Wasser abgraben, das heißt, sie frühzeitig von der Quelle Rohstoffprogramm abschneiden - eine aus Gebührenmitteln finanzierte Marktverdrängungs-Strategie betrieben, noch bevor die private Konkurrenz sich effektiv entfalten konnte. Von daher sind Krokodilstränen über die derzeitige Kostenexplosion verfehlt. Auch die darauf beruhenden Forderungen, im Interesse der Wettbewerbsgleichheit müßten neue Gebühreneinnahmen und sonstige neue Finanzierungsquellen (Werbezeitenveränderung) her, sind als Alternative verfehlt.

Wenn Zuschauermarktanteile, Reichweiten, Werbeeinnahmen - zumindest angesichts restriktiver, vielfach wettbewerbs- und wachstumsfeindlicher politischer Rahmenbedingungen - nicht mehr beliebig vermehrbar sind, wir aber am Ziel leistungsfähiger, vielfältiger, professioneller Programmangebote festhalten wollen, muß über neue Finanzierungsmodelle, neue Co-Produktions- und Kooperationsstrategien nachgedacht werden. Immer weniger kann ein Sender angesichts der geschilderten Preis-Leistungsschere in Zukunft alles alleine anbieten, alleine alles bezahlen, alles exklusiv präsentieren.

Nicht nur das Kapital an Ideen, Kreativität usw. ist begrenzt - die wichtigsten Faktoren erfolgreicher Programmgestaltung - sondern auch (leider!) die finanziellen Ressourcen. Z. B. würden die privaten Sender auf Dauer Produktionen nicht mehr alleine, d. h. zu 100 Prozent, finanzieren können, sondern nur noch gemeinsam mit Partnern, mit denen sie sich auch die Rechte bzw. Erlöse teilen



müßten. Das könnten als Partner insbesondere die jeweiligen Produzenten sein, an die bei entsprechender finanzieller Beteiligung die Rechte nach einem bestimmten Zeitraum zurückfallen.

Es muß aber auch verstärkt über neue Finanzierungsmodelle auf dem Wege privater bzw. institutioneller Investoren nachgedacht werden. Eine Idee ist, TV-Filme und TV-Serien über Leasing-Fonds zu finanzieren. Dort werden Filme und Serien erworben, die zur Verwertung dann - um ein konkretes Beispiel zu nennen - durch die Ufa-Film- und Fernseh GmbH bestimmt sind. Diese lizenziert wiederum Sender zur Erstausstrahlung der Programme. Der Erwerb der Verwertungsrechte erfolgt im Wege der Mischfinanzierung (Fremdkapital Banken, Eigenkapital der Fonds-Gesellschaft über private Anleger). Gefragt sind also neue innovative Strategien. Auch wenn es keine Patentrezepte gibt: neue Modelle müssen erprobt und entwickelt werden.

In Deutschland ist allerdings das privatwirtschaftliche Engagement für Film- und Fernsehproduktionen noch immer sehr gering - während zum Beispiel in Frankreich private Investitionsgesellschaften ("Soficas") zur Finanzierung des audiovisuellen Marktes erheblich beitragen: Man schätzt das jährliche Volumen auf 300 bis 500 Millionen Ffr. Frankreich, von manchen als filmwirtschaftliches Modell ob seines Engagements gelobt, hat für die Produktion von Filmen und audiovisuellen Werken auch steuerrechtliche Erleichterungen eingeführt: nämlich Abzug von bis zu 25 Prozent der privaten Einkommenssteuern für Investitionen im Bereich der Filmproduktion, Sonderabschreibungen von bis zu 50 Prozent für Firmen, die in den Film oder den audiovisuellen Bereich investieren

Auch andere Länder (Italien, Kanada, England, Irland, Australien) haben steuerliche Abscheidungserleichterungen für die Filmwirtschaft eingeführt. Leider hat zwar die Bundesregierung in ihren "Überlegungen zur Neukonzeption der Förderung des deutschen Films" vom 15. Januar 1987 (!) den Wettbewerbsvorteil von Ländern anerkannt, "in denen auch steuerliche Erleichterungen für private Investitionen im Filmbereich gewährt werden", doch ist mit konkreten politischen Initiativen in diesem Bereich in Zeiten leerer Kassen und der Diskussion um Abbau von Steuerpräferenzen und Subventionen nicht zu rechnen.

Andererseits existiert so viel Kapital wie noch nie, das neue attraktive Anlageformen sucht. In Deutschland, so rechnen Experten vor, fließen jährlich mehr als zehn Milliarden DM in steuerbegünstigte Anlagen - viele wissen gar nicht wohin mit ihrem Geld. Doch traditionelle Anlagemärkte verlieren an Attraktivität. Zum Beispiel die Schiffsbeteiligungen. 1996 wurden 3,2 Milliarden DM alleine in Schiffsbeteiligungen gesteckt - das entspricht etwa dem jährlichen Produktionsvolumen der gesamten deutschen Film- und Fernsehwirtschaft. Solche Investorenmodelle haben einen Vorteil: Sie verpflichten Produzenten, konsequent wirtschaftlich zu denken und Prognosen zu erstellen, die realistisch sind. Es erfolgt also ein heilsamer Zwang zur Professionalisierung.



Bei Banken und Sparkassen ist zu beobachten, daß sie sich dieses Themas der Finanzierung von Film- und Fernsehprogrammen zunehmend annehmen. Zu diesen Refinanzierungsstrategien gehört auch, die internationale Vermarktbarkeit deutscher TV-Produktionen zu forcieren. Bisher ist deutsche TV-Ware nur in Ausnahmefällen international exportfähig: Ca. 5,5 Prozent der eigenproduzierten Programme können auf den Verkaufsmessen erfolgreich abgesetzt werden. Allerdings ist auch hier die Tendenz inzwischen zunehmend positiver.

Daneben bleiben weitere Überlegungen zur Finanzierung des Risikogeschäfts Fernsehen. Dazu gehört die verstärkt diskutierte Bildung strategischer Allianzen von Fernsehsendern und "Familiengründungen". Dazu gehören Überlegungen zum Börsengang (Beispiel PRO 7). Aber alles dies sind hochbrisante und sehr komplexe Fragestellungen. Sie gehen bedauerlicherweise auch über meinen Entscheidungshorizont ein wenig hinaus. Daher will ich an dieser Stelle lieber abbrechen.

Wenn Sie mich aber zum Schluß ganz persönlich fragen: Was ist der beste Beitrag zur Finanzierung privater Fernsehveranstalter, so will ich Ihnen ganz ehrlich antworten: Schalten Sie öfter mal RTL ein - das ist gut für Ihre Unterhaltung und gut für unsere Reichweiten und somit Renditen. Gemeinsam können wir so ein positiveres Erlebnis und Ergebnis feiern!

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-87-X