



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

Marc Bauder

**Der deutsche Free-TV-Markt:
Chancen für neue Anbieter?**

Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

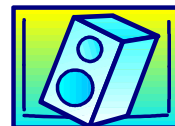
Heft 153

Köln, im Januar 2002

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 153: 3-934156-43-6
Schutzgebühr 15,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunkoekonomie.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die unten genannte Postanschrift



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

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln
Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34

Marc Bauder

Der deutsche Free-TV-Markt: Chancen für neue Anbieter? *

| | |
|---|----|
| Abbildungsverzeichnis | V |
| Tabellenverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VI |
| | |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Problemstellung | 1 |
| 1.2. Zielsetzung der Arbeit | 2 |
| 1.3. Vorgehensweise | 3 |
| 1.4. Abgrenzungen und Begriffsklärung | 4 |
| | |
| 2. Grundlagen zum deutschen Free-TV-Markt | 7 |
| 2.1. Rahmenbedingungen des deutschen Free-TV-Marktes | 7 |
| 2.1.1. Technische Rahmenbedingungen | 8 |
| 2.1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen | 11 |
| 2.1.3. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen | 14 |
| 2.1.4. Soziale Rahmenbedingungen | 15 |
| 2.2. Zielsystem von Free-TV-Anbietern | 17 |
| 2.2.1. Formal- und Sachziele | 17 |
| 2.2.2. Zieloperationalisierung | 20 |
| 2.3. Grundlagen der Finanzierung | 26 |
| 2.3.1. Finanzierungsformen | 27 |
| 2.3.2. Finanzierungsalternativen | 29 |
| 2.4. Zwischenergebnis | 33 |
| | |
| 3. Eine modelltheoretische Analyse des deutschen Free-TV-Marktes | 35 |
| 3.1. Die Absatz- und Beschaffungsmärkte von Free-TV-Anbietern | 37 |
| 3.1.1. Die Absatzmärkte | 37 |
| 3.1.1.1. Die Nachfrage auf dem Rezipientenmarkt | 38 |
| 3.1.1.2. Die Nachfrage auf dem Werbemarkt | 44 |

* Überarbeitete Fassung einer im Wintersemester 2001/2002 an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereichten und von Prof. Dr. Günter Sieben, Institut für Rundfunkökonomie, betreuten Diplomarbeit



| | |
|---|------------|
| 3.1.2. Die Beschaffungsmärkte | 52 |
| 3.1.2.1. Zugang zu Programmlizenzen..... | 58 |
| 3.1.2.2. Vergabemöglichkeiten für Auftragsproduktionen..... | 62 |
| 3.1.2.3. Zugang zu kreativem Personal für Eigenproduktionen... | 64 |
| 3.2. Wettbewerbssituation im Free-TV-Markt..... | 65 |
| 3.2.1. Marktformen und Konzentrationsgrade auf den TV-Märkten..... | 65 |
| 3.2.2. Rivalität unter den Wettbewerbern | 70 |
| 3.3. Markteintrittsbarrieren | 74 |
| 3.3.1. Strukturelle Barrieren | 75 |
| 3.3.2. Strategische Barrieren..... | 77 |
| 3.3.3. Institutionelle Barrieren..... | 79 |
| 3.4. Bewertung der Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter | 80 |
| 3.5. Einfluss der Umweltdynamik auf die Attraktivität..... | 83 |
| 3.6. Anforderungen an potentielle neue TV-Anbieter | 88 |
| 3.7. Fallbeispiel Nickelodeon..... | 91 |
| 3.7.1. Konzernüberblick und Unternehmensstrategie | 92 |
| 3.7.2. Internationalisierungsstrategie von MTV Networks | 92 |
| 3.7.3. Markteintritt von Nickelodeon in den deutschen Free-TV-Markt..... | 93 |
| 3.7.4. Gründe für das Scheitern von Nickelodeon..... | 96 |
| 3.8. Zwischenergebnis | 98 |
| 4. Fazit und Ausblick..... | 103 |
| Anhang | 107 |
| Literaturverzeichnis | 109 |



Abbildungsverzeichnis

| Nr. | Inhalt..... | Seite |
|-----|---|-------|
| 1 | Interdependenz der TV-Märkte | 19 |
| 2 | Modellrechnung zur Ermittlung des Nettodeckungsbeitrags | 21 |
| 3 | Qualitätswettbewerb bei Tageszeitungen und Fernsehen..... | 25 |
| 4 | Investitionsplan für einen Spartensender | 28 |
| 5 | Marktgebundene Einnahmequellen von Free-TV-Anbietern | 29 |
| 6 | Kontext der Formulierung von Wettbewerbsstrategien | 34 |
| 7 | Analysemodell zum deutschen Free-TV-Markt | 36 |
| 8 | Bestimmungsfaktoren der Rezipientennachfrage..... | 39 |
| 9 | Fernsehnutzung im Tagesverlauf 1988 vs. 2000 | 41 |
| 10 | Transaktionsfaktoren der TV-Werbenachfrage | 51 |
| 11 | Programmplanungsprozess von TV-Anbietern..... | 52 |
| 12 | Marktpositionierung ausgewählter TV-Anbieter..... | 53 |
| 13 | Determinanten der Nachfrage von TV-Anbietern | 58 |
| 14 | Kostendeckungsgrad des privaten Fernsehens | 81 |
| 15 | Umfrage der KPMG unter TV-Anbietern..... | 86 |

Tabellenverzeichnis

| Nr. | Inhalt..... | Seite |
|-----|--|-------|
| 1 | Kosten-Nutzen-Profile der Vertriebsnetze | 10 |
| 2 | Technische Reichweite deutschen Fernsehsender 2001 | 11 |
| 3 | Mediennutzung der deutschen Bundesbürger 1993 - 2000..... | 16 |
| 4 | Spartenangebot und Spartennutzung 2000..... | 42 |
| 5 | Befragung von Top-Entscheidern der deutschen TV-Branche | 44 |
| 6 | Mittelfristprognose nach klassischen Werbeträgern bis 2005 | 45 |
| 7 | Stärken und Schwächen der Werbeträger | 46 |
| 8 | Entwicklung des TKP von 1997 bis 1999 | 48 |
| 9 | Preisliste von RTL für einen 30-Sekunden-Spot, 2000..... | 50 |
| 10 | Typische Programmbeschaffungsstruktur deutscher TV-Anbieter | 56 |
| 11 | Programminvestitionen der privaten Vollprogrammanbieter..... | 57 |
| 12 | Durchschnittliche Minutenpreise von Programmen nach Genre | 59 |
| 13 | Die Entwicklung wichtiger Sportrechtekosten von 1980 bis 2000 | 61 |
| 14 | Nettowerbeumsätze, Marktanteile und Konzentrationsmaße im TV-Werbemarkt..... | 66 |
| 15 | Zuschaueranteile und Konzentrationsmaße der TV-Sender in Deutschland, 1995 bis 2000 | 68 |
| 16 | Produktionsfirmen und -gruppen in Deutschland | 69 |
| 17 | Bewertung der Einflussfaktoren auf dem deutschen Free-TV-Markt..... | 82 |

**Abkürzungsverzeichnis**

| | |
|--------|---|
| AKM | Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München |
| ALM | Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten |
| ARD | Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland |
| BIP | Bruttoinlandsprodukt |
| BLM | Bayerischen Landeszentrale für neue Medien |
| BverfG | Bundesverfassungsgericht |
| CR | Konzentrationsrate |
| DIW | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung |
| DLM | Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten |
| DSF | Deutsches Sportfernsehen |
| GfK | Gesellschaft für Konsumforschung |
| GG | Grundgesetz |
| HH | Haushalte |
| HHI | Hirschmann-Herfindahl-Index |
| H.O.T. | Home Order Television |
| HDTV | Hight Definition Television |
| KEF | Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten |
| KEK | Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich |
| LDTV | Low Definition Television |
| LfR | Landesanstalt für den Rundfunk Nordrhein-Westfalen |
| MP | Media Perspektiven |
| RStV | Rundfunkstaatsvertrag |
| TKK | Tausendkontaktkosten |
| TKP | Tausendkontaktpreis |
| TV | Television (Fernsehen) |
| ZAW | Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft |
| ZDF | Zweites Deutsches Fernsehen |
| Zshg. | Zusammenhang |

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Der deutsche Free-TV-Markt gilt als einer der am härtesten umkämpften TV-Märkte der Welt. In keinem anderen Land können so viele bundesweite Programme frei empfangen werden wie in Deutschland. Seit der Einführung des dualen Rundfunksystems ist die Anzahl der Programme und mit ihr das tägliche Programmangebot explosionsartig gestiegen, während die Nachfrage der Rezipienten, ausgedrückt in der täglichen Sehdauer, in den letzten Jahren stagnierte. Gleichzeitig führte der Markteintritt neuer TV-Anbieter zu einem kontinuierlichen Absinken der Marktanteile der etablierten Vollprogrammanbieter. Betrug der Marktanteil der drei größten TV-Anbieter 1992 noch 60,7%, so beläuft sich dieser heute auf lediglich 41,9%.¹ Gewinner der vergangenen Fernsehjahre waren vor allem Privatsender der 2. Generation. Auch der TV-Werbemarkt, der aufgrund seines weltweit drittgrößten Volumens für neue TV-Anbieter äußerst attraktiv ist, lässt in letzter Zeit erste Stagnationstendenzen erkennen. Zwar konnten die etablierten TV-Anbieter ihre Nettowerbeumsätze weiter steigern, hinsichtlich ihres Anteils am Gesamtvolumen zeigt sich jedoch eine ähnliche Entwicklung wie bei den Marktanteilen: Die größten Zuwächse konnten Spartensender wie n-tv, DSF und Super RTL verzeichnen. Die Einnahmepotentiale der großen TV-Anbieter werden zudem durch die rechtlichen Rahmbedingungen beschränkt, da nahezu alle großen Vollprogrammanbieter inzwischen eine 100%ige Werbezeiteenauslastung erreicht haben. Parallel zu den Entwicklungen auf dem Rezipienten- und Werbemarkt, hat der aggressive Wettbewerb um Übertragungsrechte die Kosten für attraktive Programminhalte, wie z.B. Spielfilme und Sportereignisse, explodieren lassen.

Die Verschärfung des Wettbewerbs hat schließlich dazu geführt, dass nur wenige TV-Anbieter bisher die Gewinnschwelle überschritten haben. Die Anlaufverluste der privaten TV-Anbieter werden auf insgesamt 4,3 Mrd. DM geschätzt.² Prognosen gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass in Zukunft gerade einmal sechs Vollprogramme und einige wenige Spartenprogramme wirtschaftlich tragfähig sind.³

Entsprechend groß ist der Zwang, durch Konzentrationsprozesse Kosten zu sparen und die Konkurrenzfähigkeit zu sichern. Mit der Integration von Vox in die RTL Familie und dem Zusammenschluss der ProSieben AG und Sat.1 zur ProSieben-Sat.1 Media AG hat dieser Trend im Jahr 2000 seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht. Die dabei verfolgten Ziele sind insbesondere in dem Aufbau einer internen Verwertungskette sowie in der Vermeidung einer „Kannibalisierung“ der Programmangebote durch eine komplementäre Angebotsgestaltung zu sehen. Gleichzeitig integrieren beide Senderfamilien in vorgelagerte Wertschöpfungsstufen, um sich attraktive Programminhalte zu sichern.

¹ Vgl. Kapitel 3.2.1.

² Vgl. HMR INTERNATIONAL (2000), S. 1.

³ Vgl. HEINRICH (1999), S. 480.



Angesichts der skizzierten Entwicklungen und unter Berücksichtigung der derzeit begrenzten Übertragungskapazitäten erscheint die Frage, ob es auf dem deutschen Free-TV-Markt Chancen für neue Anbieter gibt, leicht zu beantworten. So sehen viele die Bedrohung der etablierten TV-Anbieter durch den Markteintritt potentieller neuer TV-Anbieter als äußerst gering an und rechnen lediglich einer kleinen Zahl finanzstarker internationaler Unternehmen Markteintrittschancen aus.⁴ Doch auch diese ziehen sich allmählich aus dem Free-TV-Markt zurück und setzen vermehrt auf Pay-TV-Angebote. So stellte Viacom den deutschen Ableger seines weltweit erfolgreichen Kindersenders Nickelodeon nach nur drei Jahren wieder ein. Auch Rupert Murdoch, der noch 1998 große Investitionen in den deutschen Free-TV-Markt ankündigte, hat inzwischen seine Vox-Anteile verkauft und das Vorhaben aufgegeben, tm3 als Champions-League-Sender im Markt zu etablieren. Ebenso wird sich die Disney-Company aus Super RTL zurückziehen und nunmehr Spartensender in Kirchs Pay-TV betreiben. Gleiches strebt auch der weltgrößte Medienkonzern AOL/Time Warner an, der erst kürzlich seine n-tv-Anteile an die RTL-Gruppe verkauft hat.

Wenn sich also schon die finanzkräftigsten Medienkonzerne der Welt zurückziehen, dann drängt sich die Frage auf, was neue TV-Anbieter überhaupt dazu bewegt, in den deutschen Free-TV-Markt einzutreten. Andererseits gibt es in jüngster Zeit wieder erste Sendergründungen. So bietet die ProSiebenSat.1 Media AG mit N24 seit letztem Jahr einen weiteren Nachrichtenkanal an, und im Mai dieses Jahres ging XXP, ein Joint-Venture von Spiegel TV und dctp, auf Sendung. Die Gesellschafter beider Sender verfügen über langjährige Erfahrungen im deutschen TV-Markt und dürften sich daher der mit einem Markteintritt verbundenen Chancen und Risiken bewusst sein.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

In Anbetracht dieser beiden gegenläufigen Tendenzen stellt sich die Frage, von welchen Einflussgrößen die Entscheidung für oder gegen einen Markteintritt abhängt und welche unternehmensinternen Voraussetzungen eine Rolle dabei spielen. Zur Beantwortung dieser Frage wird in der vorliegenden Arbeit ein Analysemodell entwickelt und angewendet, mit dessen Hilfe alle für einen neuen TV-Anbieter entscheidenden Wettbewerbsbedingungen und Einflussfaktoren auf dem deutschen Free-TV-Markt analysiert werden können. Da dieser Markt durch einen hohen Grad an Dynamik, Komplexität und Undurchsichtigkeit gekennzeichnet ist, werden dabei auch die relevanten Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Teilmärkten sowie mögliche Veränderungen der Rahmenbedingungen zu berücksichtigen versucht. Nur wenn alle Einflussfaktoren identifiziert und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden, ist es möglich, detaillierte Aussagen über die Attraktivität des deutschen Free-TV-Marktes für neue TV-Anbieter treffen zu können. Darauf aufbauend wird dann der Frage nachgegangen, über welche unternehmensinternen Voraussetzungen ein neuer TV-Anbieter verfügen sollte. Die jeweili-

⁴ Vgl. SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL (1999), S. 51 oder SJURTS (2000b), S. 133.

ge Ressourcenausstattung eines Unternehmens beeinflusst dabei nicht nur die Bewertung der Markteintrittsbarrieren, sondern auch die Bestimmung der zu verfolgenden Wettbewerbsstrategie.

1.3. Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit besteht aus zwei Hauptteilen. In Kapitel 2 werden zunächst die wichtigsten Grundlagen des deutschen Free-TV-Marktes dargestellt. Ausgehend von einer Untersuchung der Rahmenbedingungen in Kapitel 2.1, wird in Kapitel 2.2 das Zielsystem von Free-TV-Anbietern näher analysiert. Damit folgt die Arbeit einem Grundpostulat der strategischen Planung, nämlich dass sich die Generierung und Bewertung von Strategien an Unternehmenszielen und externen Rahmenbedingungen auszurichten hat. Zudem wird in Kapitel 2.3 anhand eines beispielhaften Investitionsplans für einen Spartensender untersucht, welche Finanzierungsformen in den einzelnen Phasen des Markteintritts zum Einsatz kommen und ab wann ein TV-Sender wirtschaftlich tragfähig ist. Daneben werden mögliche Finanzierungsalternativen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz für neue TV-Anbieter bewertet.

Da auf Grundlage der in Kapitel 2 gewonnenen Erkenntnisse noch keine Aussagen über Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter getroffen werden können, wird in Kapitel 3 zunächst eine modelltheoretische Analyse des deutschen Free-TV-Marktes vorgenommen. Diese ist in zwei Ebenen aufgeteilt: Im Zentrum stehen der deutsche TV-Markt und die auf ihm herrschenden Wettbewerbsbedingungen. Diese Ebene ist von einem Umweltsystem umgeben. Durch die Einbeziehung der Rahmenbedingungen sowie möglicher Veränderungen dieser Größen erhält das Modell zusätzlich ein dynamisches Element.

In Kapitel 3.1 werden zunächst die Angebots- und Nachfrageseite näher betrachtet. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3.2 die jeweiligen Marktformen und Konzentrationsgrade auf den Teilmärkten bestimmt und die Rivalität unter den Wettbewerbern analysiert. In Kapitel 3.3 wird dann ein besonderes Augenmerk auf strukturelle, strategische und institutionelle Markteintrittsbarrieren für neue TV-Anbieter gelegt. Deren detaillierte Untersuchung stellt eine wichtige Voraussetzung für die anschließend vorgenommene Bewertung der Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter dar. Ausgehend davon werden in Kapitel 3.5 Überlegungen hinsichtlich zukünftiger Veränderungen der Rahmenbedingungen angestellt, die einen Einfluss auf die Branchenattraktivität und die Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter haben können. Kapitel 3.6 untersucht dann, über welche unternehmensinterne Voraussetzungen potentielle neue TV-Anbieter verfügen sollten. In Kapitel 3.7. wird dann beispielhaft untersucht, welche Gründe zum Scheitern des Markteintritts von Nickelodeon geführt haben. Kapitel 3.8 fasst die in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Fazit und Ausblick in Kapitel 4 bilden schließlich den Abschluss der Arbeit.



1.4. Abgrenzung und Begriffsklärung

Für den weiteren Verlauf der Arbeit und insbesondere für die Beurteilung der Wettbewerbsprozesse auf dem deutschen TV-Markt ist es notwendig, zunächst den zugrundeliegenden (relevanten) Markt räumlich und sachlich abzugrenzen.

Als Kriterium für die *räumliche Abgrenzung* lässt sich die Reichweite innerhalb geographisch abgegrenzter Märkte verwenden. In der vorliegenden Arbeit soll der relevante Markt daher grundsätzlich auf Deutschland eingegrenzt werden. Die *sachliche Abgrenzung* kann hinsichtlich der funktionalen Austauschbarkeit der Produkte, der Art des Bezugssystems, der Produktart sowie der inhaltlichen Kriterien vorgenommen werden.⁵ Generell stellt der relevante Markt den Bereich wirksamer Konkurrenz dar. Dieser definiert alle Produkte, die sie aus Sicht der Nachfrager als kurzfristig substituierbar angesehen werden.⁶ Da sich in der Praxis Substitutionsmöglichkeiten nur schwer ermitteln lassen, stützt man sich jedoch eher auf das Konzept der funktionalen Austauschbarkeit.⁷ Als funktional austauschbar können diejenigen Anbieter betrachtet werden, die aus Sicht des Nachfragers die gleichen Bedürfnisse befriedigen. Da der Rezipient auf dem TV-Markt generell sein Bedürfnis nach Informations- und Unterhaltungssendungen in bewegter, audio-visueller Form befriedigt, kann eine Abgrenzung des Free-TV-Marktes von anderen TV-Märkten aufgrund des Substitutionskriteriums jedoch nur begrenzt erfolgen. Sinnvoller erscheint es in diesem Zusammenhang, das Bezugssystem von Fernsehprogrammen zugrunde zu legen. Demnach kann zwischen (werbe- und gebührenfinanzierten) Free-TV-Programmen sowie den entgeltfinanzierten Programmen differenziert werden.⁸

Werden werbe- und entgeltfinanzierte TV-Anbieter hinsichtlich der Produktart verglichen, so stellt das werbefinanzierte Free-TV einen eigenen relevanten Produktmarkt dar. Hierbei besteht eine direkte Austauschbeziehung zwischen dem TV-Anbieter und den Werbung treibenden Unternehmen, wohingegen sich bei entgeltfinanzierten TV-Anbietern das Austauschverhältnis auf die Abonnenten bezieht.

Schließlich kann eine sachliche Abgrenzung auch hinsichtlich inhaltlicher Kriterien vorgenommen werden. In diesem Fall wird zwischen den Teilmärkten der Voll-

⁵ Vgl. PAAGENSTEDT(1996), S. 14.

⁶ Vgl. KAUFER (1980), S. 22.

⁷ Vgl. HEINRICH (1994), S. 35.

⁸ Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 15. Im Gegensatz zum entgeltfinanzierten Fernsehen ist im werbefinanzierten Fernsehen der Konsum des Rezipienten ohne direkte Bezahlung der Leistung des TV-Anbieters möglich. Dieser finanziert sein Programm primär über den Verkauf von Werbezeiten an die Werbung treibenden Unternehmen. Das gebührenfinanzierte Fernsehen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten finanziert sich hingegen primär über Rundfunkgebühren, die der Rezipient aufgrund des Besitzes eines empfangsbereiten Fernsehgerätes automatisch zu entrichten hat. Der Zusammenhang zwischen Finanzierung und angebotener Programmstruktur ist in letzterem Fall am geringsten.



programme, Spartenprogramme und Lokalprogramme unterschieden.⁹ Spartenprogramme weisen dabei im Gegensatz zu Vollprogrammen eine starke inhaltliche Spezialisierung auf. Jedoch sollen im folgenden bei der Betrachtung des sachlich relevanten Marktes sowohl Voll- als auch Spartenprogramme Berücksichtigung finden. Der Grund hierfür besteht darin, dass zwischen beiden erhebliche direkte Konkurrenzbeziehungen bestehen und eine klare Abgrenzung oft nicht möglich ist.¹⁰

In Anlehnung an diese Abgrenzungen wird im folgenden unter dem deutschen Free-TV-Markt ein Markt für frei empfangbare, primär werbefinanzierte, überregionale Voll- und Spartenprogramme verstanden.

⁹ Vollprogramme lassen sich als Rundfunkprogramme mit vielfältigen Inhalten definieren, in denen Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden. Spartenprogramme sind hingegen Rundfunkprogramme mit im wesentlichen gleichartigen Inhalten. Lokalprogramme stellen schließlich ein zeitlich und räumlich begrenztes Rundfunkprogramm mit im wesentlichen regionalen Inhalten dar. Vgl. RStV, §2, Abs. 2.

¹⁰ So hat das Verhalten der Spartenprogramme auf dem TV-Werbemarkt einen direkten Einfluss auf die Erlössituation der Vollprogrammanbieter und vice versa. Hinsichtlich einer Zuordnung der TV-Sender zu den beiden Kategorien, vgl. KEK (2000), S. 92.

2. Grundlagen zum deutschen Free-TV-Markt

Die eingangs aufgeworfene Frage, ob derzeit neue TV-Anbieter in den deutschen Fernsehmarkt eintreten sollten bzw. ob sich ein Markteintritt überhaupt lohnt, stellt grundsätzlich ein Entscheidungsproblem dar, das mit Hilfe eines Entscheidungsmodells gelöst werden kann. In jedes Entscheidungsmodell der normativen Entscheidungstheorie münden dabei zwei Kategorien von Informationen: zum einen Informationen über das Zielsystem des Zielträgers und zum anderen Informationen über die Umweltzustände, aus denen sich die für den Zielträger offenstehenden Handlungsmöglichkeiten und Strategien ergeben.¹¹

Informationen über das Ziel- und Umweltsystem stellen somit eine wichtige Voraussetzung für die strategische Planung von TV-Anbietern dar.¹² Nachfolgend soll in Kapitel 2.1 zunächst anhand einer Betrachtung der technischen, rechtlichen, gesamtwirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen das globale Umweltsystem der strategischen Planung neuer Free-TV-Anbieter vorgestellt und analysiert werden. In diesem Zusammenhang muss hervorgehoben werden, dass die Elemente des Umweltsystems nicht als naturgegebene Konstanten vorliegen, sondern es vielmehr erheblicher Informationsverarbeitungsanstrengungen und gedanklicher Entwicklungsleistungen bedarf, um künftige Umweltzustände vorherzusehen.¹³ Kapitel 2.2 beschäftigt sich dann, ausgehend von der Formulierung der Formal- und Sachziele, mit dem Zielsystem von Free-TV-Anbietern. Um deren Wirtschaftlichkeit beurteilen zu können, müssen ihre (Teil-)Ziele operationalisiert werden. Zudem werden in Kapitel 2.3 Grundlagen der Finanzierung vorgestellt sowie mögliche Finanzierungsalternativen untersucht und hinsichtlich ihrer Bedeutung für neue TV-Anbieter bewertet. Kapitel 2.4 fasst schließlich die gewonnenen Erkenntnissen zusammen.

2.1. Rahmenbedingungen des deutschen Free-TV-Marktes

Umweltentwicklungen bzw. Rahmenbedingungen, die sich günstig oder ungünstig auf den Markteintritt neuer TV-Anbieter auswirken, müssen von diesen frühzeitig erkannt werden. Nur so können gezielte Maßnahmen zur Nutzung sich eröffnender Chancen oder zu Abwehr drohender Gefahren rechtzeitig erfasst, geplant

¹¹ Zielinformationen sind ausschließlich subjektiver Natur; sie tragen axiomatischen Charakter und geben das materielle Wollen des Entscheidungsträgers wieder. Entscheidungsfeldinformationen gehen hingegen aus dem Bemühen um eine objektive Bestandsaufnahme des Aktionsfeldes hervor; subjektive Einflüsse sind indes auch hier, insbesondere bei Prognosen, unvermeidbar. Vgl. zu den Grundlagen der praktisch normativen Entscheidungstheorie SIEBEN/SCHILDBACH (1990), S. 15.

¹² Daneben lassen sich weitere Determinanten der strategischen Planung nennen, wie z.B. die Identifikation der bisherigen Strategie oder die Analyse der Unternehmensressourcen. Vgl. BRANDT (1989), S. 36 f.

¹³ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 47.



und umgesetzt werden.¹⁴ Im folgenden sollen daher die Rahmenbedingungen des deutschen TV-Marktes beschrieben werden. Wir bedienen uns dazu der sogenannten STEP-Systematik. Diese klassifiziert die Rahmenbedingungen nach sozialen, technologischen, gesamtwirtschaftlichen und rechtlich-politischen Faktoren. Diese Umweltsituationen entziehen sich zwar dem Einfluss der TV-Anbieter, beeinflussen aber dennoch entscheidend die Konsequenzen ihrer Aktionen.¹⁵

2.1.1. Technische Rahmenbedingungen

Die Möglichkeiten der heutigen Fernsehübertragung sind generell durch drei unterschiedliche Verteilersysteme definiert: die terrestrische (erdgebundene) Abstrahlung, die Verteilung über Breitbandkabelnetze sowie die Abstrahlung über direkt empfangbare Satelliten. Da die Vertriebssysteme in Deutschland in dem Verfügungsbereich staatlicher Institutionen stehen, kann ein TV-Anbieter nicht selbst bestimmen, welche Verbreitungsart er nutzen möchte.¹⁶ Stattdessen erfolgt die Zuteilung und die Vergabe von Nutzungsrechten durch die jeweiligen Landesmedienanstalten. Auf diesen Aspekt wird jedoch erst im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen detailliert eingegangen. Gegenstand der folgenden Betrachtung sind vor allem die Kosten-Nutzen-Profile der drei Vertriebssysteme (Tabelle 1).¹⁷ Untersucht werden dabei die technischen Reichweiten¹⁸, die Verteilerkosten pro Informationseinheit und Empfänger, die vorhandenen Übertragungskapazitäten, die Rückkanalfähigkeit sowie Aspekte einer regional begrenzten Distribution.

Das **terrestrische** Vertriebssystem stellt aufgrund der praktisch kostenlosen Frequenzvergabe durch die Landesmedienanstalten ein äußerst günstiges Verteilersystem für einen TV-Anbieter dar. Da die Ausstrahlung über Antennen erfolgt, ist eine regional begrenzte Distribution sehr gut möglich.¹⁹ Jedoch weist dieses Vertriebssystem zwei entscheidende Nachteile auf. Einerseits führen die begrenzten

¹⁴ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK (1985), S. 96. Dem Zweck frühzeitiger Erkennung solcher Entwicklungen dienen dabei strategische Früherkennungssysteme, die auf Indikatoren bzw. Signalen beruhen, die relevante Umweltentwicklungen mit zeitlichem Vorlauf ankündigen.

¹⁵ Vgl. SIEBEN/SCHILDBACH (1990), S. 17. Der Entscheidungsträger wird nur in den seltensten Fällen seinen Aktionen eindeutige Ergebnisse zuordnen können, da diese von den Umweltzuständen abhängen. Die Menge aller möglichen problemrelevanten Umweltzustände bilden dabei den Zustandsraum. Zum Grundmodell der Entscheidungstheorie siehe u.a. BERENS/DELFMANN (1995), S. 54 ff. sowie FRESE (1998), S. 39 ff.

¹⁶ In freien marktwirtschaftlichen Systemen obliegt i. d. R. den Anbietern von Gütern der Aufbau eines geeigneten Distributionssystems zur Verteilung dieser Güter an Konsumenten. TV-Anbieter sind jedoch nicht in der Lage eigene Übertragungskapazitäten für ihre Programme aufzubauen sondern müssen diese im Rahmen eines institutionellen Zulassungs- und Übertragungsvergabeverfahrens beantragen.

¹⁷ Zu technischen Details hinsichtlich der drei Vertriebssysteme siehe: CZYGAN (1997), S. 2 ff., SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 114 ff., KNOLL (1998), S. 176 ff. sowie ausführlich DIRKES (1995), S. 22 ff und GEHRING (1997), S. 285 ff.

¹⁸ Unter technischer Reichweite wird die absolute bzw. relative Anzahl von TV-Haushalten in einer bestimmten Region verstanden, die in der Lage sind, ein bestimmtes Programm zu empfangen. Vgl. MEFFERT/HENSMANN (1993), S. 14.

¹⁹ Vgl. HEINRICH (1999), S. 68. Gleiches gilt für den mobilen und portablen Empfang.

Übertragungskapazitäten (max. 11 Programme) dazu, dass es für einen neuen TV-Anbieter sehr unwahrscheinlich ist, eine Frequenz zugewiesen zu bekommen.²⁰ Darüber fehlt die Rückkanalfähigkeit, eine der wichtigsten Voraussetzungen hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung von interaktiven Angebotsinhalten.

Das Vertriebssystem **Kabel** ist zwar teurer als terrestrische Abstrahlung, bietet jedoch auch größere Übertragungskapazitäten. Zudem ist eine exakt abgegrenzte regionale Distribution möglich und eine Rückkanalfähigkeit gegeben.²¹ Im Jahr 2000 waren 56,4% aller TV-Haushalte an Kabelnetze angeschlossen, wobei zwischen 28 und 31 Programmen empfangen werden konnten.²² Neu in den Markt eintretende TV-Anbieter können die Kabelnetze allerdings kaum nutzen, da die analogen Übertragungskapazitäten fast vollständig belegt sind. Viele hoffen daher, dass mit dem Verkauf der regionalen Breitbandkabelnetze der Telekom an internationale Investoren ein schneller Ausbau der Kabelnetze vorangetrieben wird. Allerdings werden die Kosten hierfür auf insgesamt 17 bis 30 Mrd. DM beziffert.²³

In den letzten Jahren ist der Direktempfang der privaten Haushalte über **Satelliten** stark angewachsen und nach dem Kabel zum zweitwichtigsten Vertriebssystem für private TV-Anbieter avanciert. So lag der Anteil der TV-Haushalte mit direktem Satelliten-Empfang im Jahr 2000 mit 33,2 % fast doppelt so hoch wie im europäischen Durchschnitt.²⁴ Insbesondere geringer besiedelte Regionen, die über keine Kabelnetze verfügen, nutzen dieses Empfangssystem. Rund 60 bis 100 Programme können so auf analogem Weg empfangen werden. Neben den großen Übertragungskapazitäten hat die Satellitendistribution zudem den Vorteil, dass die Verteilkosten pro Information und Teilnehmer im Vergleich zum Kabel geringer sind.²⁵ Für die Empfänger ergeben sich, anders als bei Kabelempfang keine an die Verteiler zu entrichtenden Entgelte. Nachteilig ist jedoch, dass aufgrund der hohen Abstrahlung eine regional beschränkte Distribution nicht gewährleistet werden kann, die insbesondere für den räumlichen Zielgruppenbezug von Werbebotschaften vorteilhaft ist.

²⁰ Zudem verfügen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkprogramme über eine sogenannte `must carry` Garantie von Seiten der Landesmedienanstalten. Diese soll sicherstellen, dass alle von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten angebotenen Rundfunkprogramme über die verschiedenen Vertriebssysteme frei empfangbar sind.

²¹ Nachteilig an diesem Vertriebssystem ist jedoch, dass kein portabler oder mobiler Empfang möglich ist.

²² Vgl. MP (1999), S. 8. Dieser Anteil liegt weit über dem europäischen Durchschnitt. Vgl. ZERDICK u.a. (1999), S. 288.

²³ Vgl. ZIMMER (1998), S. 360.

²⁴ Vgl. MP (1999), S. 7.

²⁵ Der Grund hierfür liegt in der großflächigeren Ausstrahlung. Vgl. HEINRICH (1999), S. 68.



Tabelle 1:
Kosten-Nutzen-Profile der Vertriebsnetze

| | Terrestrik | Kabel | Satelliten |
|--|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Technische Reichweite | 10,4% (3,49 Mio. HH) | 56,4% (18,92 Mio. HH) | 33,2% (11,15 Mio. HH) |
| Potentielle Reichweite | 99% | 70% | 99% |
| Merkmale aus Sicht der Haushalte | | | |
| Anzahl der empfangbaren Programme (analog) | 3 bis 11 | meist 28- 31 | 60 bis 100 |
| Empfangskosten ^{a)} | | | |
| - einmalig | ca. 300.- DM | 65,57 DM | ca. 600.- |
| - monatlich ^{b)} | 0,-DM | 26,13 DM | 0,-DM |
| Empfangsqualität | Mäßig | gut | gut |
| Merkmale aus Sicht der TV-Anbieter | | | |
| Zuständigkeit für Auswahl der zu übertragenden Programme | Landesmedienanstalten | Landesmedienanstalten | Satellitenbetreiber |
| Kosten der bundesweiten Ausstrahlung eines Programms | k.a. | ca. 9 Mio. DM ^{c)} | ca. 6-12 Mio. DM ^{d)} |
| Rückkanalfähigkeit | ja (über Telefon) | ja | nein |
| Regionale Begrenzbarkeit | Mittel | gut | schlecht |

a) Kosten je Einfamilienhaus. Bei Mehrfamilienhäusern sind die Kosten niedriger.

b) Hinzu kommen Rundfunkgebühren in Höhe von 31,58 DM, die unabhängig von der jeweiligen Distributionsart entrichtet werden müssen.

c) Die Miete pro Sender beträgt ca. 250.000.- DM für je 500.000 Versorgungseinheiten.

d) Für einen Eutelsat-Kanal sind 6 bis 8 Mio. DM und für das Astra-Satellitensystem etwa 12 Mio. DM zu zahlen.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnungen;
Daten aus CZYGAN (1997), S. 4. ALM (2000), S. 263 ff. u. MP (2000), S.6 ff.

Wenngleich keines der drei Vertriebssysteme umfassende Vorteile gegenüber den anderen aufzuweisen hat, kann das Satelliten-Vertriebssystem derzeit aus ökonomischer Sicht drei entscheidende Vorzüge in sich vereinen: große Übertragungskapazitäten in einer guten Empfangsqualität zu relativ moderaten Preisen.²⁶ Jedoch ist es leicht einsichtig, dass bei einer alleinigen Verbreitung des Programms über Satelliten nicht die notwendige technische Reichweite erreicht werden kann, die eine Wirtschaftlichkeit neuer TV-Anbieter gewährleistet. Da mit zunehmenden Übertragungskapazitäten und dem damit verbundenen Anstieg der potentiellen Rezipientenzahl auch die Höhe der möglichen Werbeeinnahmen steigt, ist es für neue TV-Anbieter wichtig, auch in die Kabelnetze eingespeist zu werden. Der derzeitige Engpass bei den Übertragungskapazitäten dieses Vertriebssystems setzt dem jedoch enge Grenzen und stellt daher eine erhebliche Markteintrittsbarriere dar.

²⁶ Vgl. HEINRICH (1999), S. 208.

Tabelle 2 gibt die administrativ zugeteilten Distributionsreichweiten ausgewählter, bundesweiter TV-Anbieter wieder. Die Divergenzen bei den technischen Reichweiten haben für den Wettbewerb zwischen den TV-Anbietern erhebliche Implikationen, die in Kapitel 3 dieser Arbeit näher betrachtet werden.

Tabelle 2:
Technische Reichweite deutschen Fernsehsender 2001

| TV-Anbieter | Gesamt | | Fernsehemfana über ... | | | | | |
|--------------|--------------|------------|------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | | Antenne | | Kabel | | Satellit | |
| | in Mio. | in % | in Mio. | In % | in Mio. | in % | in Mio. | in % |
| ARD | 33,50 | 100 | 3,48 | 100 | 18,91 | 100 | 11,11 | 100 |
| ZDF | 33,50 | 100 | 3,48 | 100 | 18,91 | 100 | 11,10 | 100 |
| RTL | 32,50 | 97 | 2,51 | 72 | 18,90 | 100 | 11,09 | 99 |
| SAT.1 | 32,48 | 97 | 2,51 | 72 | 18,90 | 100 | 11,07 | 99 |
| ProSieben | 31,14 | 93 | 1,27 | 36 | 18,81 | 99 | 11,06 | 99 |
| VOX | 31,08 | 93 | 1,24 | 35 | 18,79 | 99 | 11,05 | 99 |
| RTL II | 30,52 | 91 | 0,66 | 19 | 18,82 | 99 | 11,04 | 99 |
| DSF | 29,98 | 89 | 0,40 | 11 | 18,54 | 98 | 11,04 | 99 |
| n-tv | 29,43 | 88 | 0,03 | 1 | 18,39 | 97 | 11,01 | 99 |
| Kabel 1 | 29,74 | 89 | 0,01 | 0 | 18,69 | 99 | 11,03 | 99 |
| VIVA | 28,82 | 86 | 0,00 | 0 | 18,04 | 95 | 10,78 | 97 |
| Super RTL | 28,59 | 86 | 0,01 | 0 | 17,89 | 95 | 11,04 | 99 |
| Tm 3 | 27,08 | 81 | 0,13 | 4 | 17,16 | 91 | 9,79 | 88 |
| Basis | 33,56 | 100 | 3,49 | 100 | 18,92 | 100 | 11,15 | 100 |

Quelle: AGF/GfK Fernsehforschung, ARD-Werbung/Media Perspektiven. Stand: 1. Januar 2001; Werte ermittelt auf Basis des AGF/GfK-Fernsehpanels, wegen unterschiedlicher Erhebungsmethode nicht vergleichbar mit Ergebnissen des SES/ASTRA Satellite Monitors.

2.1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Einschneidende technologische Umweltveränderungen bedingen oftmals neue rechtliche bzw. ordnungspolitische Regulierungen im Rundfunkbereich.²⁷ Nachfolgend sollen in knapper Form die grundlegenden rechtlichen Rahmenbedingungen für private Free-TV-Anbieter in Deutschland skizziert werden. Das rechtliche Gerüst bilden dabei - aufgrund der föderalen Struktur - die jeweiligen Mediengesetze der Länder und der zwischen ihnen geschlossene Rundfunkstaatsvertrag.²⁸ Dieser beinhaltet auch Aspekte der vom europäischen Rat 1989 verabschiedeten EG-Fernsehrichtlinien.

²⁷ So zog 1981 das Bundesverfassungsgericht mit dem 3. Rundfunkurteil die Konsequenz daraus, dass die technische Frequenzknappheit, die bisher die Alleinstellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks begründete, nicht mehr gegeben war. Privater Rundfunk und damit ein duales Rundfunksystem wurde somit erstmals zulässig. Vgl. HALL (1997), S. 21.

²⁸ Rundfunk ist nach der kontinuierlichen Auslegung des Art. 70 ff. GG durch die Rundfunkurteile des Bundesverfassungsgerichts Ländersache. In diesem Zshg. wird auch von der Kulturhoheit der Länder gesprochen. Die Klärung wirtschaftlicher Rechtsfragen, z.B. Fusionskontrolle und Missbrauchsaufsicht im Rahmen des GWB obliegt hingegen dem Bund.



Im Rundfunkstaatsvertrag (RStV) werden einheitliche Mindestgrundsätze für den öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk mit länderübergreifender Verbindlichkeit kodifiziert.²⁹ Laut seiner Präambel sind der öffentlich-rechtliche und der private Rundfunk der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung verpflichtet. Des weiteren müssen beide Rundfunksysteme in der Lage sein, den Anforderungen des nationalen und des internationalen Wettbewerbs zu entsprechen. Zudem sind Bestand und Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu garantieren.³⁰ Daneben sichert die Präambel den privaten Veranstaltern Ausbau und Fortentwicklung eines privaten Rundfunksystems zu, vor allem in technischer und programmlicher Hinsicht. Hierfür sollen ihnen ausreichende Sendekapazitäten zur Verfügung gestellt und angemessene Einnahmequellen erschlossen werden.

Für neue Free-TV-Anbieter ist insbesondere der dritte Abschnitt des Rundfunkstaatsvertrages von Bedeutung, in dem die Vorschriften für den privaten Rundfunk geregelt werden. Im ersten Unterabschnitt werden zunächst die institutionellen **Zugangsregulierungen** fixiert. Demnach bedürfen private TV-Anbieter zur Veranstaltung von Rundfunk einer Zulassung nach Landesrecht. In den Satzungen der jeweiligen Landesmedienanstalten sind die Auswahlgrundsätze für die Bewerber ausführlich dargelegt.³¹ Eine besondere Rolle bei der Vergabe spielt dabei die Eigentümerstruktur des TV-Anbieters sowie das geplante Programmschema. Aus Gründen der Pluralitätssicherung werden Anbietergemeinschaften bevorzugt, wobei in der Vergangenheit oftmals Presseverlage, denen man eine hohe Sachkompetenz beimaß, privilegiert behandelt wurden.³² Die Lizenzen werden zunächst für eine Dauer von acht Jahren gewährt. Ein neuer TV-Anbieter wird jedoch erst dann zu einem nationalen Veranstalter, wenn eine bundesweite und zeitgleiche Verbreitung seines Programms gewährleistet ist.³³ Der derzeitige Engpass bei den Übertragungskapazitäten setzt dem jedoch, wie gezeigt wurde, enge Grenzen.

Im zweiten Unterabschnitt der Vorschriften für den privaten Rundfunk werden allgemeine Grundsätze hinsichtlich der Sicherung der **Meinungsvielfalt** kodifiziert. Mit dem 3. RStV wurde dabei das „Zuschaueranteilsmodell“ eingeführt. Demnach ist es nicht mehr von Bedeutung, an wie vielen TV-Sendern und in welcher Höhe

²⁹ Vgl. NEUMANN (1998), S. 72.

³⁰ Vgl. RStV, §11 ff. Hierzu gehören seine Teilhabe an allen neuen technischen Möglichkeiten in der Herstellung und zur Verbreitung sowie die Möglichkeit der Veranstaltung neuer Formen von Rundfunk. Zudem sind seine finanziellen Grundlagen zu erhalten und zu sichern.

³¹ Vgl. LRG NW, §4 ff. Gemäß §11 haben die TV-Anbieter „zu einer umfassenden Information und freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung beizutragen, der Bildung, Beratung und Unterhaltung zu dienen und dem kulturellen Auftrag des Rundfunks zu entsprechen“. Zudem werden hier die im Rundfunkstaatsvertrag fixierten Vorschriften zu unzulässigen Sendungen und zum Jugendschutz weiter interpretiert.

³² Erfahrungen haben gezeigt, dass Einzelunternehmen i.d.R. beim Erwerb von Sendelizenzen gegenüber Anbietergemeinschaften benachteiligt sind. Vgl. WIRTZ (1994), S. 54.

³³ Der RStV, §52 besagt hierzu, dass ein Fernsehprogramm, das in einem Bundesland in rechtlich zulässiger Weise veranstaltet wird, in allen übrigen Bundesländern weiterverbreitet werden darf, soweit es die technischen Möglichkeiten gestatten. Einzelheiten, insbesondere die Rangfolge bei der Belegung der Kabelkanäle, regelt wiederum das Landesrecht.

ein Unternehmen gleichzeitig beteiligt ist, sondern nunmehr, welchen Zuschaueranteil ein einzelnes Unternehmen mit allen seinen Programmen insgesamt erreicht.³⁴ Als Grenzwert wurde ein Zuschaueranteil von 30% im Durchschnitt eines Jahres angesetzt.³⁵ Dieses Anteilsmodell ist jedoch nicht frei von Kritik, da es nach Meinung einzelner Experten, einer Verstärkung der Konzentration im Mediensektor nicht genügend entgegenwirken würde.³⁶ Bisher haben aufgrund dieses Zurechnungsverfahrens weder die Kirch-Gruppe noch die CLT-UFA-Gruppe den Grenzwert überschritten. Aus Sicht eines neuen TV-Anbieters dürften diese Regelungen daher eher von nachrangiger Relevanz sein.

Von größerer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Bestimmung, dass sowohl alle Vollprogramme als auch Spartensender ab einem Marktanteil von 10% pro Woche 260 Minuten **Sendezeiten für Dritte** zur Verfügung stellen müssen.³⁷ Dies kann unter Umständen dazu führen, dass Programme ausgestrahlt werden müssen, die sich durch Werbeeinnahmen nicht refinanzieren lassen und somit ein finanzielles Risiko für den TV-Anbieter darstellen.³⁸

Die wohl bedeutendsten rechtlichen Rahmenbedingungen für einen neuen TV-Anbieter stellen die im Rundfunkstaatsvertrag fixierten und durch die „Gemeinsamen Richtlinien der Landesmedienanstalten“ interpretierten **Werberichtlinien** dar. Die wichtigsten Werberegulungen sind dabei die Trennung von Werbung und Programm, Auflagen hinsichtlich Spotwerbung sowie die Begrenzung der Werbedauer. Durch den vierten RStV wurde im Hinblick auf die Werbezeitenabrechnung mit der Einführung des Bruttoprinzips³⁹ eine Anpassung der Werberegulierungen an die EU-Richtlinien vorgenommen. Demnach darf die Sendezeit für Werbespots

³⁴ Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 41.

³⁵ Vgl. RStV, §26, Abs. 2. Die Ermittlung der Zuschaueranteile obliegt dabei gemäß RStV, §27, Abs.1 der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Wird der Grenzwert überschritten, so drohen gemäß RStV, §26, Abs. 4ff. die Aufgabe von Beteiligungen an anderen Veranstaltern, die Reduzierung der Marktmacht auf medienrelevanten verwandten Märkten sowie die Einräumung von Sendezeiten für unabhängige Dritte und die Errichtung von Programmbeiräten. Vgl. KOPS (1999a), S. 48.

³⁶ Einerseits fließt in die Marktanteilsbetrachtung der gesamte Fernsehmarkt einschließlich den ö.-r. Anstalten mit ein. Andererseits sind einem Unternehmen nur diejenigen Programme zuzurechnen, die es selbst veranstaltet oder die von einem Unternehmen veranstaltet werden, an dem es unmittelbar mit mindestens 25% der Kapital- und Stimmrechtsanteile (sog. „Bagatellgrenze“) beteiligt ist. Vgl. RStV, §28, Abs.1. Siehe bezüglich weitere Kritik ausführlich RÖPER (1996), S. 610 ff., KRUSE (1996), S. 59. Hinsichtlich einer Bewertung des Marktanteilsmodells aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht siehe SCHEUCH (1999), S. 2 ff.

³⁷ Vgl. RStV, §31, Abs. 1 ff. Der wöchentliche Umfang muss dabei mindestens 260 Min. und davon mindestens 75 Min. in der Sendezeit zwischen 10.00 Uhr und 23.30 Uhr betragen.

³⁸ So hat die mangelnde Attraktivität des „dctp“-Programms unter Federführung von Alexander Kluge sowohl RTL als auch SAT 1 nach eigenen Angaben bis Ende 1997 jeweils 250 Mio. DM Verluste eingebracht. Vgl. Schöneberger (1998), S. 5.

³⁹ Demnach zählen zur Länge der Sendung sowohl die Unterbrecherwerbung, als auch die in diesem Zusammenhang geschalteten Trailer. Dem Sender obliegt es dann, innerhalb der gesetzten Grenzen, die Häufigkeit der Werbeunterbrechungen selbst zu bestimmen. Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 76 f.



15% der täglichen Sendezeit bzw. 20% je volle Stunde nicht überschreiten.⁴⁰ Detaillierte Vorschriften gibt es ferner darüber, wann, wo und wie Werbung in das Programm eingefügt werden darf. Diese Gebote betreffen unter anderem die Auflage, dass die Werbung in Blöcken ausgestrahlt werden muss.⁴¹ Auch spezifische Regelungen bezüglich der Zulässigkeit von Sponsoring werden fixiert.

Schließlich haben auch die **EG-Fernsehrichtlinien** einen nicht unerheblichen Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen. Hervorzuheben wären hierbei neben der Harmonisierung der nationalen Werbevorschriften insbesondere die Förderung der europäischen Film- und Fernsehproduktion durch die Festlegung von Programmquoten.⁴² Letztere zielt darauf ab, dass die nationalen TV-Anbieter den Hauptteil ihrer Sendezeit (ca. 60%) mit europäischen Werken sowie 10 % ihrer Sendezeit mit Programmbeiträgen von unabhängigen europäischen Produzenten bestreiten sollten. Die Programmquotierung ist aufgrund ihres protektionistischen Elements jedoch sehr umstritten. Während die EG-Kommission 1995 eine weitere Anhebung der Quotierung beschloss, empfahl das Bundesverfassungsgericht zeitgleich dringend dessen Aufhebung.⁴³ Diese unklare Rechtsituation führt bei den TV-Anbietern zu erheblichen Planungsunsicherheiten, hinsichtlich der Beschaffung amerikanischer Produktionen in Form von langfristigen Output-Deals.⁴⁴

2.1.3. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind für neue Free-TV-Anbieter in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Zum einen werden die Werbeausgaben der Wirtschaft von den allgemeinen Konjunktorentwicklungen beeinflusst. Zum anderen determiniert die Arbeitsmarktentwicklung das verfügbare Einkommen der Haushalte und somit die Nachfrage nach Medienangeboten.

Im Zusammenhang mit der Konjunktorentwicklung kann jedoch eher von einer geringen Umweltdynamik gesprochen werden. Zwar ist das Werbevolumen 1999 mit 4,2% stärker als das Bruttoinlandsprodukt (+2,5%) angewachsen. Der Anteil der Werbeinvestitionen am BIP ist jedoch mit rund 1,6% seit vielen Jahren stabil.⁴⁵

⁴⁰ Für Teleshopping-Spots, Spotwerbung und andere Formen der Werbung sind auf 20% der täglichen Sendezeit begrenzt. Vgl. RStV, §45, Abs. 1.

⁴¹ Werbeunterbrechungen innerhalb eines Programms bzw. Sendung sind nur ab einer gewissen Länge zulässig. So dürfen Spielfilme und sonstige Unterhaltungssendungen alle 45 Min. unterbrochen werden. Nachrichtensendungen, Sendungen zum politischen Zeitgeschehen, Dokumentarfilme und Sendungen religiösen Inhalts dürfen ab einer Länge von 30 Min. unterbrochen werden. Vgl. ebenda, § 44, Abs. 4 f.

⁴² Vgl. EG-Fernsehrichtlinie (1997), Art.4, Abs. 1 sowie DIRKES (1996), S 53 ff.

⁴³ Vgl. DÖRR (1996), S. 49 ff. Die Richtlinie wurde in das deutsche Rundfunkrecht lediglich als Soll-Bestimmung übernommen. Siehe RStV, § 6.

⁴⁴ Zu den unterschiedlichen Möglichkeiten der Programmbeschaffung siehe Kapitel 3.1.2. Dort wird auch deutlich, dass diese Regulierung nur begrenzt von Bedeutung ist, da die TV-Anbieter zunehmend dazu übergehen, den überwiegenden Teil ihres Programmbedarfs durch Eigen- und Auftragsproduktionen zu decken.

⁴⁵ Vgl. ZAW (2000), S. 10.

Auch die Werbemarktanteile der Medien sind äußerst festgefügt. Größter Werbeträger waren auch 1999 mit 11,86 Mrd. DM die Tageszeitungen, gefolgt von der Fernsehwerbung mit 8,5 Mrd. DM, die ihre Nettoeinnahmen gegenüber dem Vorjahr um 6,8 % steigern konnte. Angesichts der Anfang der 90er Jahre erreichten hohen Wachstumszahlen in zweistelliger Größenordnung zeichnet sich nun eine Stagnation der Werbeeinnahmen der TV-Anbieter ab. Allerdings zeigt ein internationaler Vergleich, dass in Deutschland der Anteil des TV-Werbepotentials mit 20% weit hinter den Werten von Frankreich (37 %), den USA (39 %) und Großbritannien (43 %) liegt.⁴⁶ Man kann diese Zahlen aufgrund unterschiedlicher Marktbedingungen zwar nicht unbedingt direkt miteinander vergleichen. Es wird aber dennoch deutlich, dass die deutsche TV-Branche, trotz aller Anzeichen für eine Marktsättigung, ihren Umsatz durchaus noch steigern könnte. Viele Experten sehen daher, entgegen den Verfechtern der Sättigungsannahme, noch ein erhebliches Wachstumspotential für den deutschen TV-Werbemarkt.⁴⁷ Ohne auf diese kontroverse Diskussion weiter einzugehen, muss zudem angemerkt werden, dass die Dynamik der Werbemärkte weniger von den wirtschaftlichen als vielmehr von den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie den inter- und intramedialen Wettbewerbsprozessen bestimmt wird.⁴⁸

Auch der Einfluss der Arbeitsmarktbedingungen auf das verfügbare Einkommen und somit die Nachfrage nach Medienangeboten kann, bei einer näheren Betrachtung, als relativ gering angesehen werden. So war der Anteil der Ausgaben für Medien am durchschnittlichen Haushaltseinkommen in den letzten Jahren mit ca. 3,5- 4% relativ stabil.⁴⁹ Dass jedoch tendenziell intermediale Veränderungen im Konsum- und Nutzungsverhalten festzustellen sind, zeigt die anschließende Betrachtung der sozialen Rahmenbedingungen.

2.1.4. Soziale Rahmenbedingungen

Soziale Rahmenbedingungen haben einen wesentlichen Einfluss auf das Konsumverhalten der Rezipienten. Insbesondere das begrenzte Freizeitbudget in finanzieller und zeitlicher Form sowie die Entwicklung alternativer Freizeit- und Medienangebote spielen hierbei eine herausragende Rolle.⁵⁰

Das gesellschaftliche Freizeitverhalten und die damit verbundene Mediennutzung hat sich in den letzten Jahren zwar vom Volumen her als relativ stabil erwie-

⁴⁶ Weltweit führend ist Italien mit einem Anteil von über 53%. In absoluten Zahlen beträgt der TV-Werbemarktanteil jedoch lediglich 8 Mio. DM. Vgl. WÖSSNER (2000), S. 37.

⁴⁷ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁴⁸ Vgl. HABANN (1999), S. 106. Vgl. zu den inter- und intramedialen Wettbewerbsprozessen Kapitel 3.1.1.1 f.

⁴⁹ Auch das Einkommen ist in letzter Zeit nur geringfügig angestiegen. Vgl. MP (1999), S. 86.

⁵⁰ Vgl. SCHUSSER (1999), S. 15.



sen, weist jedoch hinsichtlich seiner Struktur erhebliche Veränderungen auf.⁵¹ Insbesondere neue Mediengattungen, wie Videospiele und vor allem das Internet, konkurrieren zunehmend mit traditionellen Medienangeboten. Da das tägliche Zeitbudget des Konsumenten nicht unbegrenzt erweiterbar ist, führt eine Ausdehnung der Nutzung der neuen Medien zu einer Einschränkung bei anderen Mediengattungen.⁵² Intermedial ist dabei vor allem die Abnahme der Nutzungsdauer von Zeitungen beobachtbar, wohingegen die Nutzungsdauer von Hörfunk und Fernsehen relativ konstant ist. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Veränderungen in der Mediennutzung.

Tabelle 3:
Mediennutzung der deutschen Bundesbürger 1993 - 2000
In Min. pro Tag, 5.00 – 24.00 Uhr, Mo- So.

| Nutzungsdauer in Min | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Fernsehen | 177 | 178 | 178 | 179 | 168 | 173 | 182 | 187 |
| Radio | 161 | 168 | 167 | 169 | 177 | 172 | 179 | 209 |
| Zeitung/Zeitschriften | 52 | 51 | 45 | 39 | 45 | k.A. | 41 | k.A. |
| Tonträger | 13 | 13 | 15 | 14 | 17 | 18 | 18 | 22 |
| Video | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| Online | - | - | - | - | 76 | 77 | 83 | 91 |

Quelle: HEINRICH (1994), S. 58 und MP (2000), S. 69 ff.

Auffällig ist dabei die zunehmende Onlinenutzung, die sich in den letzten zwei Jahren um jährlich rund 8% erhöht hat. Eine genaue Untersuchung des Ortes der Onlinenutzung ergibt allerdings, dass nach wie vor ca. 30% der Nutzer lediglich am Arbeitsplatz oder der Universität über einen Onlinezugang verfügen.⁵³ Auch hinsichtlich der Nutzung im Tagesverlauf zeigt sich, dass weniger als 50% der Nutzer in der für werbefinanzierte TV-Anbieter relevanten Tageszeit zwischen 18 und 24 Uhr auf Onlinedienste zurückgreifen. In Kapitel 3.1.1 wird näher untersucht, inwieweit die alternativen Medienangebote eine Substitutionsgefahr für die TV-Nutzung der Rezipienten darstellen.

Unabhängig von möglichen Veränderungen in der Mediennutzung ist generell eine Fragmentierung des Medienangebots zu beobachten, die aus einer Individualisierung der Lebensstile und einer selektiveren Mediennutzung resultiert.⁵⁴ Dieser

⁵¹ Vgl. BERG/KIEFER (1996), S. 116 u. S. 124. Outdoor-Aktivitäten, wie z.B. Kino- oder Theaterbesuche, weisen dabei gegenüber Indoor-Aktivitäten seit 1985 eine leicht rückläufige Tendenz auf, was unter anderem auf die Einführung des privaten TV zurückzuführen ist.

⁵² Vgl. HANSMEYER/KOPS/SCHWERTZEL (1994), S. 6. Zeit ist ein ökonomisches Gut: Sie ist nützlich und knapp. Vgl. HEINRICH (1999), S. 131.

⁵³ Vgl. MP (1999), S. 83.

⁵⁴ Dieser Wandel wird vor allem durch eine Veränderung der soziodemographischen Struktur der Gesellschaft hervorgerufen. So fragen z.B. Single-Haushalten andere Inhalte, Formate und Produkte nach, als vier Personen-Haushalt. Vgl. ROOS/VON KROGH (1996), S. 22.

Wertewandel in der Gesellschaft hat dazu geführt, dass der Konsument zunehmend selbst entscheidet, welche Informationen und Inhalte ihn erreichen sollen, ohne dass er lange Zeit mit der Suche und Selektion verbringen muss.⁵⁵ Die von den TV-Anbietern vollzogene Vorauswahl der Angebote muss daher in Zukunft verstärkt überdacht und individualisiert werden.

2.2. Zielsystem von Free-TV-Anbietern

Neben dem Umweltsystem bildet das Zielsystem von TV-Anbietern die zweite Achse des strategischen Entscheidungsmodells. Ziele geben das „Wollen“ wirtschaftlich Handelnder an und stellen insofern Maßstäbe dar, an denen sich die Beurteilung der relativen Vorziehwürdigkeit verfügbarer Handlungsalternativen auszurichten hat. Ohne die Kenntnis der Ziele können dementsprechend die Aktivitäten eines Unternehmens nicht sinnvoll geplant werden.⁵⁶

Aus diesem Grund wird in Kapitel 2.2.1 zunächst das allgemeine Zielsystem von Free-TV-Anbietern skizziert. Angesichts der umfassenden Darstellungen rundfunkspezifischer Zielsysteme in der Literatur beschränkt sich die Untersuchung auf die Erörterung der relevanten Sach- und Formalziele.⁵⁷ In Kapitel 2.2.2 werden diese dann operationalisiert. Dabei wird insbesondere untersucht, anhand welcher Zwischenzielgrößen ein TV-Anbieter sein Unternehmensziel erreichen bzw. maximieren kann.

2.2.1. Formal- und Sachziele

Gemäß den in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Ansätzen zur unternehmerischen Zielsystematik ist zwischen Formalzielen und Leistungs- bzw. Sachzielen zu unterscheiden.⁵⁸ Eine derartige Differenzierung ermöglicht die Identifikation entscheidungsrelevanter Problemstrukturen und Tatbestände. Formalziele sind Lenkungsziele, die aus der Sicht eines Zielträgers (TV-Anbieter) den Sinn seines Wirtschaftens ausdrücken und Kriterien angeben, anhand derer Sachziele zu erfüllen sind.⁵⁹ Sachziele beschreiben demgegenüber die materielle Struktur eines anzustrebenden Zustands und definieren so die entsprechenden Leistungsziele. Insofern dienen Sachziele der Erreichung der Formalziele. Es besteht also eine Zweckrationalität.

Als oberstes **Formalziel** verfolgen Free-TV-Anbieter die langfristige Gewinnmaximierung bzw. die Realisierung angemessener Gewinne für ihre Gesellschafter.⁶⁰ GROTH differenziert im Rahmen der Formalziele nach finanzwirtschaftlichen und

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 24.

⁵⁶ Vgl. OSSADNIK (1996), S. 163.

⁵⁷ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 23 ff. sowie BRANDT (1989), S. 156 ff.

⁵⁸ Vgl. KOSIOL (1961), S. 130.

⁵⁹ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 24.

⁶⁰ Vgl. SIEBEN (1996), S. 670.



leistungswirtschaftlichen Formalzielen.⁶¹ Zu den finanzwirtschaftlichen Zielen sind insbesondere die Einnahmeerzielung durch die Leistungserstellung, die Sicherung der Liquidität, die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen sowie die Risikodiversifikation bei Investitionsprojekten zu zählen. Bei Free-TV-Anbietern steht dabei die Sicherung der Finanzierungsgrundlage, d.h. die Generierung von Werbeeinnahmen eindeutig im Vordergrund. Gegenstand der leistungswirtschaftlichen Formalziele ist die Kostendeckung, die Wirtschaftlichkeit sowie die Kapital- und Substanzerhaltung.

Sach- und Leistungsziele von Free-TV-Anbietern beziehen sich auf die Steuerung fernsehspezifischer Leistungskomponenten hinsichtlich der zu erstellenden bzw. zu beschaffenden Programminhalte, des Anteils bestimmter Genres am Gesamtprogramm sowie der zeitlichen Platzierung einzelner Programmbestandteile. Sie werden nach Beschaffungs-, Leistungserstellungs- und Leistungsabgabezielen differenziert.⁶²

Primäres Sachziel von Free-TV-Anbietern ist dabei die Generierung von Rezipientenkontakten für die Werbewirtschaft durch die Bereitstellung zuschauerattraktiver Programme.⁶³ Mittels einer geeigneten Programmschemaplanung soll die für die Werbewirtschaft attraktiven Zielgruppen erreicht und so möglichst hohe Umsätze realisiert werden.⁶⁴ Auf diesen Zusammenhang wird im folgenden näher eingegangen.

„The first and most serious mistake that an analyst of the television industry can make is to assume that TV stations are in business to produce programs. They are not. TV stations are in the business of producing audiences. These audiences, or means of access to them are sold to advertisers“⁶⁵. Die Steuerungslogik eines primär durch Werbeeinnahmen finanzierten TV-Anbieters besteht also darin, mit der Erstellung und Ausstrahlung von Informations- und Unterhaltungsprogrammen (Produkt 1) Zuschauerkontakte bzw. Aufmerksamkeit (Produkt 2) zu generieren, um diese dann an die Werbung treibenden Unternehmen zu verkaufen.⁶⁶ Genaugenommen sind Free-TV-Anbieter somit auf drei TV-Märkten aktiv, auf denen je-

⁶¹ Vgl. GROTH (1996), S. 4 ff. KEMMER unterscheidet hingegen bei den Formalzielen zwischen gesellschaftsbezogenen (außerökonomischen) Zielen und unternehmensbezogenen (ökonomischen) Zielen. Vgl. KEMMER (1986), S. 36.

⁶² Vgl. GROTH (1996), S. 20 f.

⁶³ Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 20.

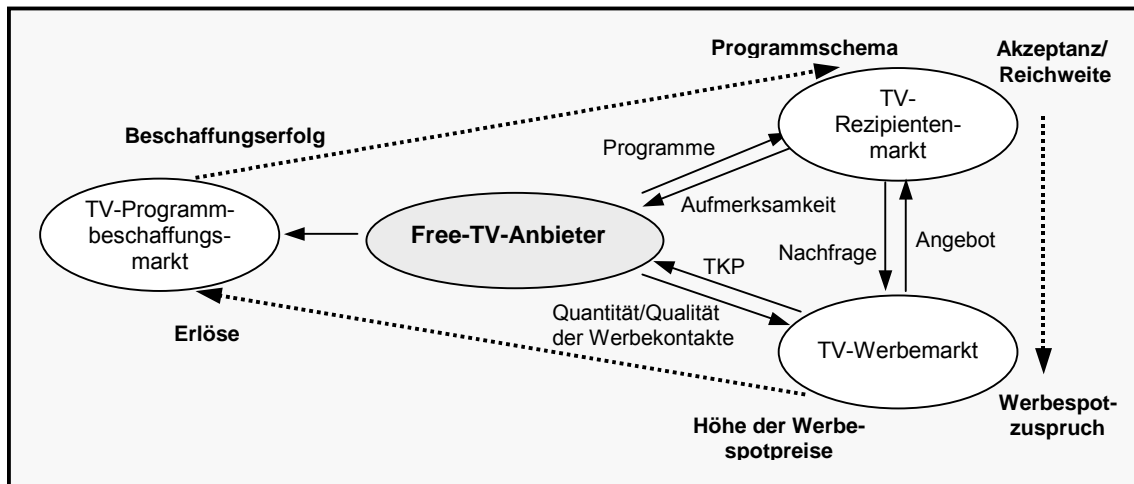
⁶⁴ Ein Leistungsplan legt dabei fest, welche Anteile des Programmschemas mit Eigen-, Auftrags- oder Kaufproduktionen oder mit Wiederholungen bestritten werden.

⁶⁵ OWEN/BEEBE/MANNING (1976), S. 4. BAKER/DESSART gehen sogar noch weiter: „Commercial television is not in the business of presenting programs; commercial television is not in the business of selling advertising. Nor is it in the business of selling time to advertiser. Commercial television is, quite simply, in the business of aggregating and then selling audience. [...] In the simplest term, the business of television [...] is the buying and selling of eyeballs“. BAKER/DESSART (1998), S. 64.

⁶⁶ Vgl. PICARD (1989), S. 17 f. Oft wird auch von Kuppel- oder Verbundprodukten gesprochen.

weils spezifische Transaktionen stattfinden.⁶⁷ Abbildung 1 gibt die dabei entstehenden Interdependenzen wider.

Abbildung 1:
Interdependenz der TV-Märkte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ (1994), S. 19

Es ist leicht einsichtig, dass das Verhalten der werbefinanzierten TV-Anbieter primär von den Bedürfnissen und dem Nachfrageverhalten der Werbung treibenden Unternehmen beeinflusst wird. So wird das Zielpublikum des TV-Anbieters ausschließlich unter dem Aspekt der Attraktivität für die Werbung treibenden Unternehmen ausgewählt. Die Attraktivität wird dabei von der Qualität und der Quantität der angebotenen Werbekontakte determiniert. Diese beiden Faktoren bestimmen wiederum die Höhe des Tausendkontaktpreises (TKP), der angibt, wie viel ein werbetreibendes Unternehmen zu zahlen hat, um mit einem Werbespot von 30 Sekunden Länge 1000 Rezipienten seiner Zielgruppe zu erreichen.⁶⁸

Ein TV-Anbieter kann jedoch die Art und Anzahl der Rezipienten nur indirekt über das ausgestrahlte Programm beeinflussen. Obwohl es sich dabei nur um ein Zwischenprodukt zur Generierung von Aufmerksamkeit handelt, hängt die Optimierung der Zielgruppe und damit die Chance zur Erzielung von Gewinnen entscheidend vom Programmschema ab.⁶⁹ Ein Programm, das eine hohe Reichweite

⁶⁷ Auf dem Programmbeschaffungsmarkt, werden Programminhalte erworben, die auf dem Rezipientenmarkt angeboten und mit Aufmerksamkeit entgolten werden. Die durch das ausgestrahlte Programm generierte Aufmerksamkeit bzw. Werbekontakte werden schließlich auf dem Werbemarkt offeriert.

⁶⁸ Vgl. KOSCHNICK (1988), S. 529 f. Eine weitere vielfach verwendete Maßeinheit sind Gross Rating Points. Diese geben darüber Auskunft, wie viele Zuschauer mit einer bestimmten Sendung oder einem Werbespot in Kontakt gekommen sind. Der Nachteil dieser Maßgröße ist, dass auch Mehrfachzählungen möglich sind, da die Bruttoreichweite nur die Kontaktzahl, nicht aber die definitive Anzahl aller Kontaktpersonen wiedergibt. Vgl. ebenda, S. 222.

⁶⁹ Bei der Programmplanung sind dabei nicht nur tageszeit- und saisonabhängige Unterschiede des Zuschauerungsverhaltens zu berücksichtigen, sondern auch die Sparteninteressen der Ziel-



oder besonders wertvolle Rezipienten generiert, ist dabei von essentieller Bedeutung für einen TV-Anbieter, da dadurch die Höhe der Werbeeinnahmen determiniert wird.⁷⁰ Höhere Werbeerlöse geben den TV-Anbietern wiederum die Möglichkeit, Programme mit einer höheren Qualität und Attraktivität für die Rezipienten zu beschaffen.⁷¹ Dieses Phänomen der positiven Rückkopplungseffekte, das auch als „Werbeblockreichweiten-Werbespot-Spirale“ bezeichnet wird, soll im folgenden Kapitel näher untersucht werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass für jeden der drei TV-Märkte im Hinblick auf das primäre Sachziel wiederum spezifische Unterziele gebildet werden können.⁷² Rezipientenmarktbezogene Ziele betreffen in diesem Zusammenhang die Steigerung der Programmnutzung. Daraus könnten als mögliche Unterziele etwa die Erreichung einer bestimmten Zielgruppe, die Erhöhung der Zuschauerzufriedenheit oder eine hohe Programmtreue abgeleitet werden. Die werbemarktbezogenen Ziele konzentrieren sich vor allem auf die Bereitstellung von Kontaktchancen für die Werbung treibenden Unternehmen. Dazu zählen verschiedene Unterziele, wie etwa das Erreichen einer hohen Kontaktqualität oder die Erhöhung der Werbewirkung. Wie gezeigt werden konnte, stehen die werbe- und rezipientenmarktbezogenen Ziele über den Programmmarkt in einer wechselseitigen Abhängigkeit. Hier beeinflussen insbesondere qualitative, d.h. inhaltliche, zielgruppenspezifische oder formale Programmparameter die Akzeptanz des Programms bei den Rezipienten und somit mittelbar auch die werbemarktbezogenen Ziele.

2.2.2. Zieloperationalisierung

Angestrebte respektive zu vermeidende Sachverhalte (Ziele) dürfen jedoch nicht lediglich angedeutet, sondern müssen präzise und eindeutig überprüfbar formuliert werden. Denn nur eine Zieloperationalisierung ermöglicht einem Entscheidungsträger schließlich, seinen Erfolg - im Sinne des Grades der Zielerreichung - anhand kennzahlengestützter Systeme (Benchmarking) zu ermitteln und zu kontrollieren.⁷³ Entsprechend des Ziel-Mittel-Zusammenhangs müssen nicht operationalisierbare Oberziele durch operational definierbare Ergebnisse (Unterziele) ersetzt werden, die zur Erreichung des Formalziels beitragen.

gruppe sowie die jeweilige zielgruppenspezifische Zahlungsbereitschaft der Werbewirtschaft. Vgl. SEIDEL/SCHWERTZEL (1998), S. 17 sowie Kapitel 3.1.2.

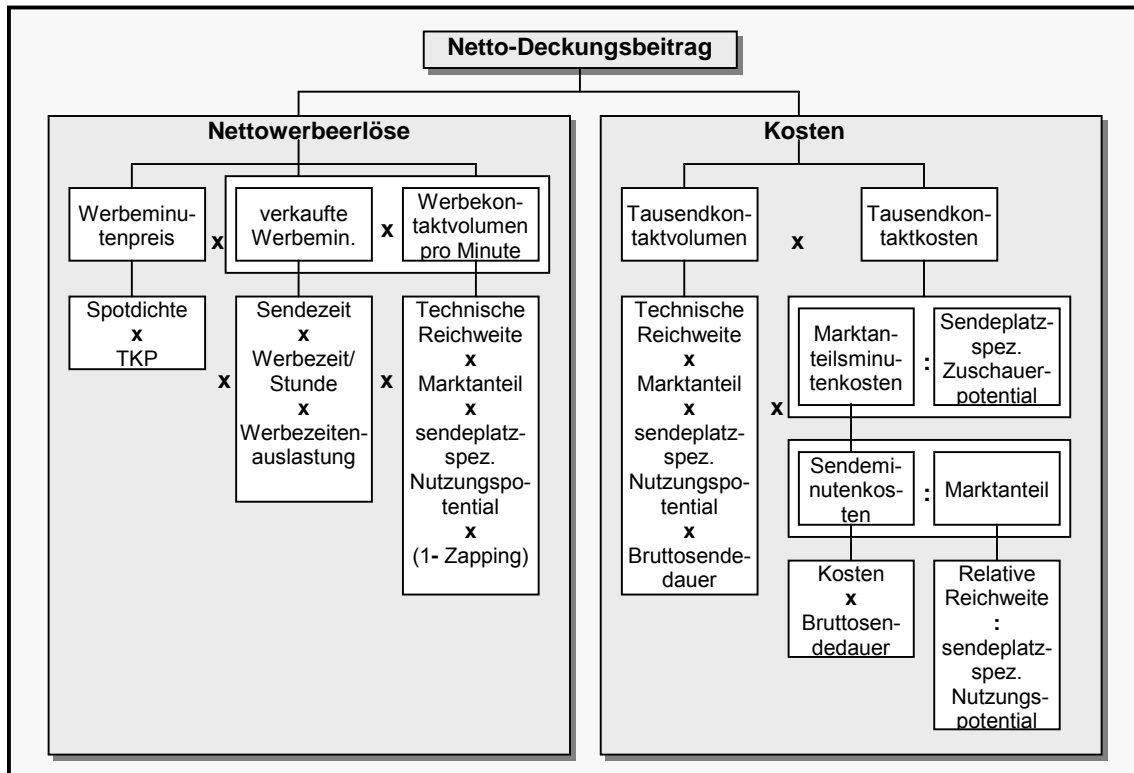
⁷⁰ Vgl. WIRTZ (1994), S. 19. Eine wichtige Voraussetzung für die Erzielung einer hohen Reichweite stellt der Zugang zu Übertragungskapazitäten dar. Siehe Kapitel 2.1.1.

⁷¹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

⁷² Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 22. Die nachfolgende Aufzählung der jeweiligen Unterziele orientiert sich dabei an den von SCHWERTZEL definierten Benchmarking-Zielgrößen für werbefinanzierte TV-Anbieter. Vgl. SCHWERTZEL (1997), S. 148 f.

⁷³ Vgl. SIEBEN/SCHILDBACH (1990), S. 20 f.

Abbildung 2:
Modellrechnung zur Ermittlung des Nettodeckungsbeitrags



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SCHWERTZEL (1997), S. 157 und 163

Ein von SCHWERTZEL entwickeltes Modell zielt deshalb darauf ab, Kosten-, Qualitäts- und Zuschauerzufriedenheitsmerkmale in programmbezogenen Benchmarking-Prozessen integrativ zu beurteilen.⁷⁴ Die Elemente des Systems wurden rechnerisch miteinander verknüpft, um die Interdependenzen zu berücksichtigen und davon ausgehend differenzierte Ursachenanalysen durchzuführen. Das Kennzahlensystem ist zweistufig konzipiert: Als Spitzenkennzahl dient auf der ersten Stufe der Brutto-Deckungsbeitrag. Auf der zweiten Stufe wird daraufhin der Netto-Deckungsbeitrag analysiert.⁷⁵

Das schwer fassbare Oberziel der Gewinnmaximierung muss daher in die Zwischenziele Erlösmaximierung und Kostenminimierung zerlegt und weiter in nachgeordnete, operationale, bereichs- und verantwortungsäquivalente Unterziele gegliedert werden.⁷⁶ Für die Operationalisierung des Erlösmaximierungsziels würden sich im Hinblick auf den Rezipientenmarkt z. B. Zwischenzielgrößen wie die Ma-

⁷⁴ Vgl. zu den Prämissen des Modells SCHWERTZEL (1997), S. 151 ff.

⁷⁵ Der Deckungsbeitrag, als Differenz zwischen den entscheidungsspezifischen Erlösen und Kosten, entspricht dem Beitrag, den die Handlungsalternative zur Deckung der nicht von der Entscheidung betroffenen Kosten beiträgt. Vgl. Weber (1995), S. 111. Bezüglich des Aufbaus der Deckungsbeitragsrechnung privater TV-Anbieter siehe DREES (1996), S. 58 ff.

⁷⁶ Vgl. DREES (1996), S. 23 f.



ximierung der technischen Reichweite oder des Zuschauermarktanteils anbieten. Als werbemarktbezogene Zwischenzielgrößen eignen sich besonders die Tausendkontaktpreise und die Werbeauslastung.⁷⁷ Hinsichtlich des Kostenminimierungsziels könnte z. B. eine Mindestauslastung für technische Kapazitäten oder Budgetvorgaben für Programmbereiche genannt werden. Die jeweiligen Ziele stehen, wie oben gezeigt wurde, allerdings in einer wechselseitigen Beziehungen zueinander, weshalb das Zielsystem als relativ komplex bezeichnet werden kann.⁷⁸

Die **Nettowerbeerlöse** eines Sendeplatzes setzen sich aus den Werbeminuten pro Zeiteinheit und der Werbeleistung (als Produkt aus den verkauften Werbeminuten und dem in Tausend Personenkontakten gemessenen Werbekontaktvolumen pro Minute) zusammen. Der Werbeminutenpreis stellt als Zufriedenheitsindikator einen Vergleichsmaßstab für das Preis-Leistungsverhältnis dar, das die Werbung treibenden Unternehmen durch eine Spotschaltung erzielen. Die allgemein bevorzugte Größe ist allerdings der TKP, der sich aus dem Quotient des Minutenpreises und der Spotdichte ergibt. 1999 lag der TKP der privaten TV-Anbieter bei durchschnittlich 30,43 DM.⁷⁹ Für einen neuen TV-Anbieter scheint ein TKP von anfangs 20.- DM allerdings realistischer, will dieser sich gegenüber den TV-Sendern der zweiten Generation behaupten, die einen durchschnittlichen TKP von 23,91 DM aufweisen.

Die verkauften Werbeminuten, in ihrer Form als zeitbezogene Komponente der Werbeleistung, werden aus dem Produkt der Sendezeit inkl. Werbung (Bruttosendedauer), der zulässigen Werbezeit pro Stunde und der prozentualen Auslastung der Werbezeit ermittelt. Die zulässige Werbezeit ist dabei durch die rechtlichen Rahmenbedingungen determiniert. Die durchschnittliche Werbezeitenauslastung der großen drei privaten Free-TV-Anbieter liegt derzeit bei rund 96 %.⁸⁰ Für einen neuen TV-Anbieter dürfte sich die Auslastung anfangs jedoch eher auf 65 % oder weniger belaufen.

Das Werbeblockkontaktvolumen stellt die qualitative Komponente der Werbeleistung dar. Es ist das Produkt der technischen Reichweite, dem prozentualen Anteil aller Zuschauer des jeweiligen Sendeplatzes, dem prozentualen Marktanteil des Senders und einem Korrekturfaktor für das Ausweichverhalten (Zapping) der Rezi-

⁷⁷ Vgl. SCHWERTZEL (1997), S. 148.

⁷⁸ SCHÖSSLER geht davon aus, dass das Zielsystem aufgrund des dynamischen und hoch kompetitiven Umfelds in Zukunft weiter an Komplexität gewinnen wird. Sie schlägt daher vor, neben den bisherigen leistungsbezogenen Zielen, zukünftig auch marktpartner- und gesellschaftsbezogene Ziele zu berücksichtigen. Vgl. SCHÖSSLER (2000), S. 23 f. Zu den zentralen Problemen des programmbezogenen Benchmarking siehe SCHWERTZEL (1997), S. 150 f.

⁷⁹ Vgl. www.ip-deutschland.de sowie Kapitel 3.1.1.2 Eine Einbeziehung der TKPs der öffentlich-rechtlichen Anstalten von 51 bis 55 DM würde das Ergebnis stark verzerren. Bei Kabel 1, RTL II und VOX beläuft sich der TKP auf 22 bis 25 DM.

⁸⁰ Vgl. WEIß (1999), S. 73. Durch eine moderate Preispolitik kann die Werbezeitenauslastung jedoch gesteigert und damit der sendeplatzspezifische Erlös erhöht werden.

pienten während des Werbeblocks.⁸¹ Die Größen sind dabei durch die Werbezeitenvermarktung nicht beeinflussbar. Die technische Reichweite der etablierten TV-Anbieter beläuft sich, wie die Analyse der technischen Rahmenbedingungen gezeigt hat, auf rund 92%. Aufgrund des derzeitigen Engpasses bei den Übertragungskapazitäten muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die technische Reichweite eines neuen TV-Anbieters in der Aufbauphase deutlich niedriger liegen wird.

SCHWERTZEL bezieht in seine Analyse mit der Attraktivität des Sendeplatzes und der Qualität des Werbekontakts für die Werbung treibenden Unternehmen zwei weitere Faktoren in die Betrachtung mit ein. Als Indikator werden u.a. die Werbeblocktreue, die durchschnittliche Werbeblockverweildauer und die Zielgruppenstruktur der Rezipienten angeführt.⁸²

Auf der **Kostenseite** der Nettodeckungsbeitragsrechnung werden zunächst die Kosten des Sendeplatzes mit dem Zuschauererfolg relativiert. Hierzu wird das Produkt der Tausendkontaktkosten und des Tausendkontaktvolumens des Sendeplatzes herangezogen.⁸³ Das Tausendkontaktvolumen ist als Indikator für die Publikumsattraktivität des Senders am betreffenden Sendeplatz anzusehen. Es errechnet sich aus dem Produkt der technischen Reichweite, dem sendeplatzspezifischen Nutzungspotential, den Marktanteilen und der Bruttosendedauer.

Die Tausendkontaktkosten werden als Quotient der Marktanteilsminutenkosten und dem sendeplatzspezifischen Gesamtzuschauervolumen pro Minute ausgedrückt. Da letztere vom Sender kurzfristig nicht beeinflussbar sind, lässt sich mit den Marktanteilsminutenkosten (Quotient aus Sendeminutenkosten und dem Marktanteil) das Preis-Leistungsverhältnis von Sendungen sendeplatzübergreifend besser vergleichen als durch die Tausendkontaktkosten. Durch die Analyse der Sendeminutenkosten, dem Quotienten aus den Kosten und der Bruttosendedauer, kann dabei überprüft werden, inwieweit das Kostenminimierungsziel des TV-Anbieters realisiert wurde.⁸⁴ Durch die Untersuchung des Marktanteils kann hingegen festgestellt werden, inwieweit das Ziel „Maximierung der Zuschauerattraktivität“ der Sendung erreicht werden konnte. Jedoch ist dabei zu berücksichtigen, dass der Marktanteil durch das Konkurrenzumfeld oder untypisches Nutzungsverhalten beeinflusst werden kann. Daher bietet sich in einem weiteren Schritt an, den Marktanteil als den Quotienten aus der relativen Reichweite und dem sendeplatzspezifischen Nutzungspotential zu betrachten. Die relative Reichweite drückt dabei aus, welcher Teil der Rezipienten, der aufgrund der technischen Reichweite den

⁸¹ Im Durchschnitt führt Zapping zu einer Reduktion der Reichweite des Werbeblock auf etwa 80% der Sendungsreichweite. Vgl. HEINRICH (1999), S. 354.

⁸² Vgl. SCHWERTZEL (1997), S. 160 f.

⁸³ Vgl. zu den kostenbezogenen Ausführungen vgl. ebenda, S. 162 ff.

⁸⁴ Um Kostenvergleiche mit anderen Sendungen vornehmen zu können, sind die einzelnen Produktionen hinsichtlich der Strukturmerkmale Erstaussstrahlung oder Wiederholung, Programmherkunft, Programmgestaltung u. Produktionstyp zu klassifizieren. Vgl. SCHWERTZEL (1997), S. 165 f.



Sender empfangen kann, auch tatsächlich mit dem Programmangebot erreicht wurde. Einen entscheidenden Faktor stellt dabei auch die Zuschauerbindung der jeweiligen Sendung dar.

Anhand der dargestellten Modellrechnung zur Ermittlung des Netto-Deckungsbeitrags wird ersichtlich, dass nicht alle Kennzahlen-Zielgrößen durch den TV-Anbieter gesteuert werden können, sondern teilweise exogen bestimmt sind. Besonders die technische Reichweite stellt für einen neuen TV-Anbieter zumindest kurz- bis mittelfristig eine nicht veränderbare Größe dar. Auch die zulässige Werbezeit pro Stunde ist exogen gegeben. Insofern stellt sich für einen TV-Anbieter die Frage, über welche Größen der Netto-Deckungsbeitrag und somit, unter Einbeziehung der Gemeinkosten, auch der Gewinn gesteigert werden kann.

Als Zwischenzielgrößen für die Gewinnmaximierung fungieren, wie bereits erwähnt, die Erlösmaximierung und die Kostenminimierung. Beide stellen jedoch lediglich Extrempunkte dar, zwischen denen eine gewisse Trade-off-Beziehung besteht. Wie gezeigt werden konnte, existiert einerseits ein enger Zusammenhang zwischen Werbeerlösen und Zuschauerzahl, andererseits sind die Kosten der Sendung zunächst von der Höhe der Rezipienten unabhängig. Die rechnerische Verknüpfung der Kennzahlen des Modells ermöglicht es jedoch aus den geplanten Werbeerlösen und Zuschauerreichweiten Grenzwerte für die Kosten der Sendung herzuleiten.⁸⁵ Allerdings ist davon auszugehen, dass nicht die Zuschauerzahl die Programmkosten, sondern eher die Programmkosten die Zuschauerzahl beeinflussen. Allgemein anerkannt ist in diesem Zusammenhang, dass tendenziell aufwendigere, qualitativ hochwertigere und deshalb kostenintensivere Programmangebote mehr Zuschauer anziehen als kostengünstige.⁸⁶ Da die Qualität einer Sendung somit unmittelbar mit den Kosten verknüpft ist, bedeutet dies, dass eine Kostenminimierungsstrategie nicht ohne weiteres ökonomisch rational ist.⁸⁷ Vielmehr kann eine Erhöhung der Programminvestitionen, die zu einer vom Rezipienten wahrgenommenen höheren Programmqualität und somit auch zu einem Anstieg des sendeplatzspezifischen Nutzenpotentials führt, unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung vorteilhafter sein. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage, wie sich die zu einer Gewinnmaximierung führenden Investitionen beziffern lassen.

LACY und SIMON haben dieses Problem anhand des Tageszeitungsmarktes untersucht.⁸⁸ Sie sehen eine geknickte Kurve (Abbildung 3), die den Zusammenhang zwischen Kosten- (bzw. Qualitäts-) Niveau und verkaufter Auflage zeigt. Im unteren Teil der Kurve sind Investitionen in die Qualität jeweils mit überdurchschnitt-

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 395.

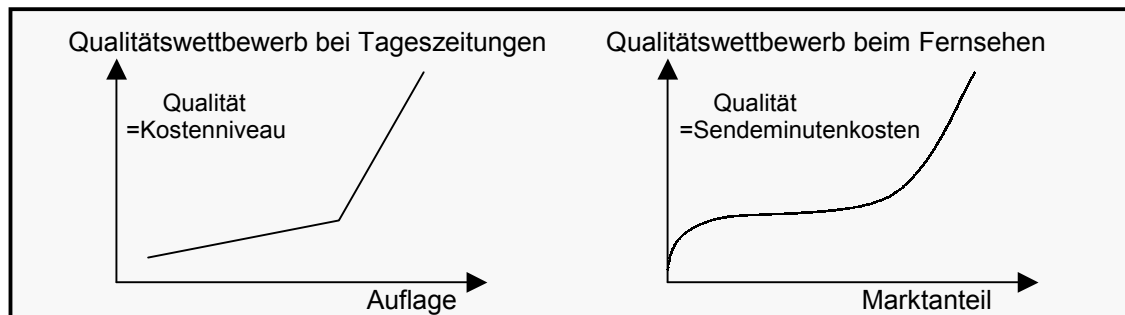
⁸⁶ Vgl. LANGE (1997), S. 4.

⁸⁷ Dies ist darauf zurückzuführen, dass es auf dem Free-TV-Markt so gut wie keinen Preiswettbewerb zwischen den einzelnen Programmen gibt, da die Programme aus Sicht des Rezipienten einen Preis von Null aufweisen. Im Kern handelt es sich beim Wettbewerb um Rezipienten daher immer um einen Wettbewerb um Medieninhalten also Qualitätswettbewerb.

⁸⁸ Vgl. SEUFERT (1994), S. 6.

lichen Auflagenzuwächsen verbunden. Im oberen Teil rechnen sich die Investitionen allerdings nicht mehr. Die anfallenden Kosten sind höher als die zusätzlich generierten Einnahmen je Leser.

Abbildung 3:
Qualitätswettbewerb bei Tageszeitungen und Fernsehen



Quelle: SEUFERT (1994), S. 6

SEUFERT hat dieses Grundmuster auf den Qualitätswettbewerb im Fernsehen übertragen. Er geht allerdings von einem fließenden Übergang vom elastischen zum unelastischen Nachfrageverhalten aus. Aus diesen theoretischen Überlegungen kann abgeleitet werden, dass höhere Programminvestitionen über ein qualitätsbezogenes Nachfrageverhalten der Rezipienten zu Kostendegressionseffekten im Sinne sinkender Sendeminutenkosten je Rezipient führen.⁸⁹ Dadurch werden Marktteilnehmer mit größeren Marktanteilen gegenüber solchen mit geringen Rezipientenzahlen bevorteilt.

Solange sich der Wettbewerb im unteren Teil der Kurve abspielt, kann der Marktführer pro Programmminute mehr investieren als seine Wettbewerber, wird aber immer noch billiger produzieren als diese. Dieser Größenvorteil wird bei werbefinanzierten TV-Anbieter noch verstärkt, da der Marktführer aufgrund seiner höheren Rezipientenzahlen den Werbung treibenden Unternehmen mehr Werbekontakte anbieten kann als seine Konkurrenten. Dadurch wird er pro Werbeminute letztlich immer höhere Werbeumsätze erzielen können.⁹⁰ In diesem Zusammenhang wird wiederum auch die besondere Bedeutung der technischen Reichweite deutlich. Auch wenn zwei Wettbewerber gleich aufwendige Programme anbieten, wird derjenige TV-Anbieter, der über einen Vorsprung bei der technischen Reichweite verfügt, höhere Einnahmen (bzw. Deckungsbeiträge) erzielen. Werden die höheren Einnahmen wiederum in die Qualitätsverbesserung der Programme investiert, so führt dies zu einer weiteren Steigerung der Marktanteile.

Jedoch muss hierbei kritisch angemerkt werden, dass die Anstrengungen der TV-Anbieter, die sogenannte alloкатive Effizienz zu steigern, d.h. die Produktquali-

⁸⁹ Vgl. ebenda (1994), S. 7 f. Der Gedanke, der sich dahinter verbirgt, ist, dass mit steigender Reichweite des Programms die Kosten pro Rezipienten abnehmen.

⁹⁰ Vgl. SEUFERT, S. 6.



tät immer mehr an die Konsumentenpräferenzen anzupassen, aus ökonomischer Sicht nicht automatisch zu einer optimalen Ressourcenallokation führen muss.⁹¹ TV-Anbieter werden nur solange in die Programmqualität investieren, solange damit eine überproportionale Reichweitensteigerung verbunden ist, d.h., wenn die gleiche Reichweite auch durch ein billigeres Programm erzielt werden kann, bestehen für Free-TV-Anbieter keine Anreize, kostenintensivere und von den Rezipienten stärker geschätzte Programme zu produzieren.⁹²

Anhand der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass im jeweiligen Einzelfall geprüft werden muss, ob höhere Produktionskosten durch eine überproportionale Steigerung der Werbeeinnahmen überkompensiert werden und insofern zu niedrigeren Tausendkontaktkosten führen. Die Frage, ob es sich bei einem werbefinanzierten Free-TV-Anbieter im Hinblick auf die Gewinnmaximierung um einen Erlösmaximierer oder Kostenminimierer handelt, konnte insofern geklärt werden, als ein TV-Anbieter über den Qualitätswettbewerb tendenziell bestrebt ist, seine Sendeminutenkosten je Rezipient zu minimieren. Insbesondere neue TV-Anbieter werden in der Aufbauphase dem Zwischenziel der Kostenminimierung folgen. Der Grund dafür ist, dass die technische Reichweite, die wiederum die Höhe der Werbeerlöse determiniert, kurz- bis mittelfristig nicht beeinflussbar ist. Ein neuer TV-Anbieter wird daher primär das Ziel verfolgen, mit minimalen Mitteln einen bestimmten qualitativen und quantitativen Output zu erzeugen.

2.3. Grundlagen der Finanzierung

Beim Aufbau und Management eines TV-Senders gilt, wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen auch, das Grundpostulat der Tragfähigkeit: Um langfristig überleben zu können, müssen die Einnahmen (Erlöse) mindestens die Ausgaben (Kosten) decken.⁹³ Dieses Tragfähigkeitsprinzip lässt sich durch das Wirtschaftlichkeitsprinzip weiter präzisieren, nach dem ein neuer TV-Anbieter primär dem Ziel der Kostenminimierung folgt (s.o.).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird nachfolgend zunächst anhand eines beispielhaften Investitionsplans für einen Spartensender untersucht, welche Finanzierungsformen in den einzelnen Phasen des Markteintritts zum Einsatz kommen und ab wann ein TV-Sender wirtschaftlich tragfähig ist.⁹⁴ Daran anschlie-

⁹¹ Vor allem Rundfunkprogramme, die aufgrund ihrer Thematik nur wenige, oder aus Sicht der Werbung treibenden Unternehmen lediglich unattraktive Rezipienten erreichen, werden kaum angeboten. Werbefinanziertes Programmangebot und Programmnachfrage weichen daher erheblich voneinander ab. Vgl. zu Marktversagen in der Rundfunkproduktion HEINRICH (1999), S. 21ff. sowie KOPS (1999b), S. 58 ff. Als Gründe für einen hoheitlichen Steuerungsbedarf werden insbesondere negative Externalitäten und Informationsasymmetrien genannt.

⁹² Vgl. HEINRICH (1999), S. 280.

⁹³ Vgl. SCHUSSER (1999), S. 26.

⁹⁴ Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit setzt allerdings drei zentrale Arbeitsschritte voraus, auf die in Kapitel III näher eingegangen wird: Zunächst müssen die Rezipienten- und Werbepotentiale in den in Frage kommenden Verbreitungsgebieten analysiert werden. Dies ist nur möglich, wenn Annahmen über das Verbreitungsgebiet sowie die Programmstruktur des Senders getroffen werden. Schließlich müssen auch programmabhängige Kosten und Erlöse bestimmt werden

ßend werden in Kapitel 2.3.2 einzelne Finanzierungsalternativen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz für Free-TV-Anbieter bewertet.

2.3.1. Finanzierungsformen

Die von der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Systematisierungsmöglichkeiten von Finanzierungsformen sind ohne Einschränkungen auch auf Free-TV-Anbieter übertragbar. Häufig wird dabei, in Abhängigkeit der Mittelherkunft, zwischen Innen- und Außenfinanzierung differenziert.⁹⁵ Zur **Außenfinanzierung** sind die Beteiligungsfinanzierung durch Anteilseigner und die Kreditfinanzierung durch Banken und Lieferanten zu zählen. Eine Beteiligungsfinanzierung kann bei einem als GmbH & Co KG (z. B. RTL) organisierten TV-Anbieter in Form einer Gesellschaftereinlage und bei Aktiengesellschaften wie der ProSiebenSat.1 Media AG über Aktienemissionen erfolgen. Bei der **Innenfinanzierung** werden dagegen keine Mittel in speziellen Finanzierungsakten zugeführt, sondern bisher gebundenes Kapital in liquide Mittel umgewandelt.⁹⁶ Hierzu ist vor allem die als Selbstfinanzierung bezeichnete Finanzierung aus dem Erlös (Werbeeinnahmen) zu zählen. Ferner fallen auch Liquidationserlöse, die durch Desinvestitionen realisiert werden, in den Bereich der Innenfinanzierung.

Die Innenfinanzierung stellt zwar auf längerfristige Sicht eine zentrale Voraussetzung für die dauerhafte wirtschaftliche Tragfähigkeit der TV-Anbieter dar. Jedoch kommt, aufgrund des erheblichen Kapitalbedarfs für den Aufbau von Infrastruktur und Programmbetrieb sowie für qualifiziertes Personal und Senderwerbung, der Außenfinanzierung, insbesondere in der Aufbauphase eine herausragende Bedeutung zu.⁹⁷ So zeigt das zeitraumbezogene Marktreaktionsmodell des Produktlebenszyklus, dass ein positiver Cash-flow bei der Entwicklung eines Fernsehangebots vorwiegend erst zwischen der Wachstums- und der Reifephase zu erwarten ist.⁹⁸ Die entstandene Finanzierungslücke muss daher durch Eigen- oder Fremdkapitalbeschaffung (Außenfinanzierung) gedeckt werden. Abbildung 4 gibt einen idealtypischen Investitionsplan eines Spartensenders wieder. Der linke Teil der Abbildung zeigt, dass die in der Aufbauphase anfallenden Investitionen im Zeitablauf geringer werden und nach dem Erreichen des „break-even“, aufgrund der - durch die zunehmenden Akzeptanz und Reichweitensteigerung - gestiege-

Erst dann kann eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung vorgenommen werden. Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 37 f. Bezüglich einer genauen Wirtschaftlichkeitsanalyse für Ballungsraumfernsehen, siehe NAFZIGER (1997), S. 33 ff. Hinsichtlich Fragen des Accounting bei Film und Fernsehen siehe VOGEL (1998), S. 92 ff.

⁹⁵ Vgl. GROB (1996), S. 940 f. In rechtlicher Hinsicht kann man zudem zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung zu differenzieren.

⁹⁶ Vgl. SEIDEL/SCHWERTZEL (1998), S. 17.

⁹⁷ Vgl. SHERMAN, (1987), S. 27.

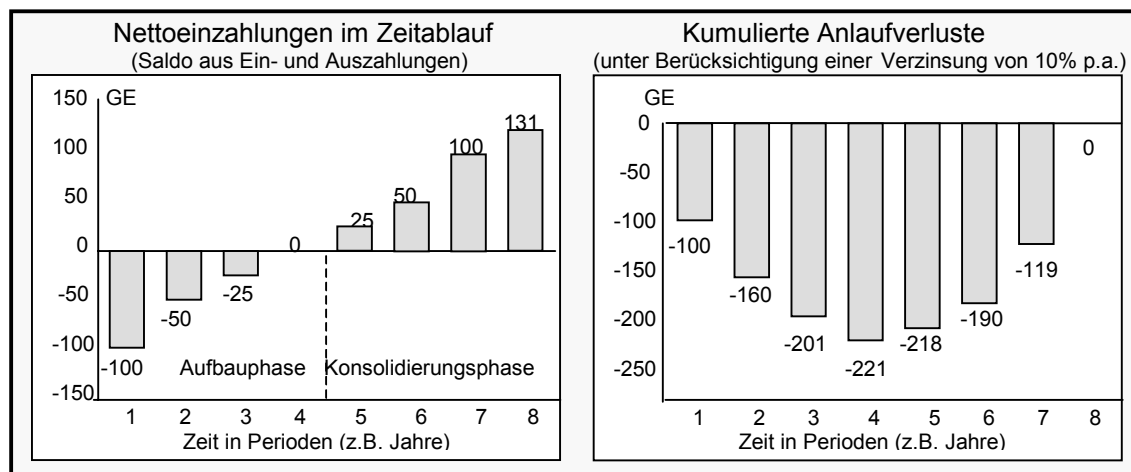
⁹⁸ Vgl. GUTSCH (1996), S. 51. Das Produktlebenszyklusmodell dient als Instrument der produktbezogenen bzw. programmbezogenen Analyse von Veränderungen bestimmter monetärer Kennzahlen (z. B. Kapitalbedarf, Cash-flow, Grenzumsatz oder derivater Größen wie Gewinn oder Deckungsbeitrag) und unterstreicht die Bedeutung der Erfolgsgröße Wachstum.



nen Werbeerlöse Einzahlungen erfolgen. Die kumulierten Anlaufverluste, die sich aus den in den Nettoeinzahlungen zugrunde gelegten Geldwerten unter Einbeziehung einer jährlichen Verzinsung von 10% pro Jahr ergeben, sind dem rechten Teil der Abbildung zu entnehmen.⁹⁹ Es wird deutlich, dass der kumulierte Anlaufverlust bis zum Ende der Aufbauphase kontinuierlich zunimmt und seinen Höchststand zum Zeitpunkt des „break-even“ erreicht.¹⁰⁰ In der darauffolgenden Konsolidierungsphase kann der Anlaufverlust dann wegen der Zinslast erst allmählich durch erwirtschaftete Periodenüberschüsse reduziert werden. Ab wann ein TV-Sender wirtschaftlich tragfähig ist, hängt von der Höhe und Länge der Investitionsauszahlungen, den erzielten Einzahlungsüberschüssen und vom Zinssatz ab. Die Nacheintrittsphase, die in diesem Beispiel acht Jahre beträgt, gibt die Amortisationsdauer des Investitionsprojektes vor. Die erwartete Eintrittsdauer ist für die Investitionsentscheidung eines TV-Anbieters von hoher Relevanz, da das Markteintrittsrisiko mit der zeitlichen Ausdehnung des Eintrittsprozesses steigt.¹⁰¹

Welche praktische Relevanz dieses Beispiel hat, zeigt die Untersuchung des ersten deutschen privaten TV-Anbieters RTL: In seiner sechsjährigen Aufbauphase verbuchte der Sender knapp 260 Mio. DM an Anlaufverlusten, bevor er 1990 zum ersten Mal Gewinne erzielen konnte.¹⁰² Bei Vox und Kabel 1 betrug die Aufbauphase sieben, bei SAT.1 sogar vierzehn Jahre.

Abbildung 4:
Investitionsplan für einen Spartensender



Quelle: NEUMANN (1998), S. 32

⁹⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen NEUMANN (1998), S. 31 f.

¹⁰⁰ Für Vollprogramme werden die Anlaufkosten auf 200- 500 Mio. DM geschätzt. Vgl. WÖSSNER (2000), S. 33.

¹⁰¹ Der Grund liegt in den irreversiblen Markteintrittskosten, deren Deckung mit der zeitlichen Ausdehnung des Markteintrittsprozesses immer unsicherer wird. Vgl. NEUMANN (1998), S. 33. Die Länge der Nacheintrittsphase gibt auch den Zeitraum vor, in dem etablierte Anbieter auf den Newcomer-Markteintritt mit strategischen Abwehrmaßnahmen reagieren können.

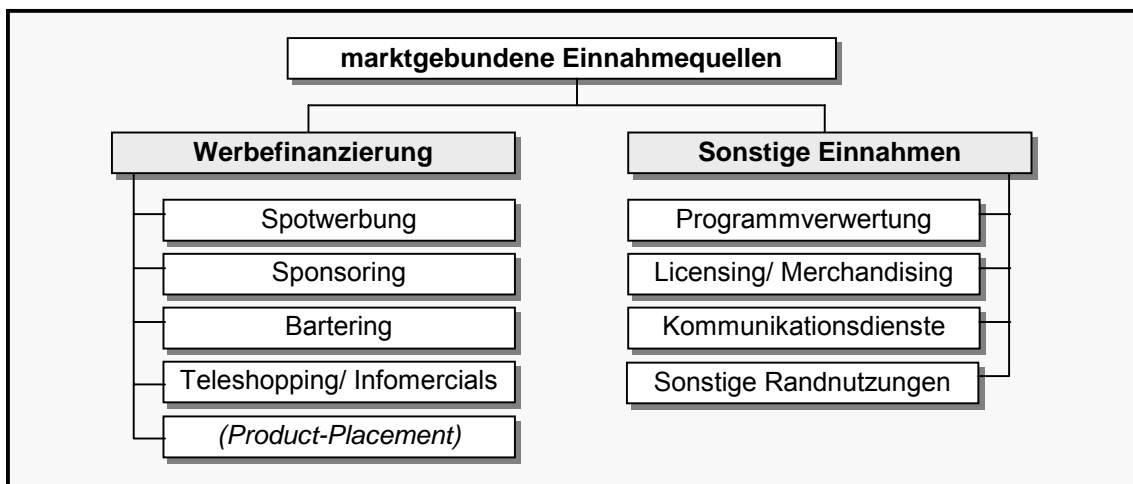
¹⁰² Vgl. LAHNSTEIN (1993), S. 2844. ProSieben musste sogar im Zeitraum von 1989 bis 1991 Anlaufverluste in Höhe von 340 Mio. DM hinnehmen.

Aber auch nach der Aufbauphase müssen Free-TV-Anbieter regelmäßig in neue Programme oder technische Anlagen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese laufenden Investitionen können dann allerdings im Zuge der Innenfinanzierung durch Umsatzerlöse gedeckt werden. Nur in den seltensten Fällen, wie z.B. bei einer Expansion in neue und fernsehnähe Märkte, muss auf eine erneute Außenfinanzierung zurückgegriffen werden. Im folgenden werden daher lediglich mögliche Einnahmequellen bzw. Finanzierungsalternativen der Innenfinanzierung näher betrachtet.

2.3.2. Finanzierungsalternativen

Hinsichtlich einer Systematisierung der Finanzierungsalternativen wird generell zwischen staatlichen (z.B. Steuern) und nicht-staatlichen Finanzierungsformen unterschieden. Innerhalb der letzten Kategorie kann noch einmal zwischen marktgebundenen und nicht-marktgebundenen (z. B. Spenden) Einnahmen differenziert werden.¹⁰³ Es ist leicht einsichtig, dass für private TV-Anbieter letztlich nur die marktgebundenen Einnahmequellen von Relevanz sind. Abbildung 5 gibt diesbezüglich einen Überblick.

Abbildung 5:
Marktgebundene Einnahmequellen von Free-TV-Anbietern



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 15

Auf die überragende Stellung der **Spotwerbung** als primäre Finanzierungsquelle wurde bereits in Kapitel 2.2.2 eingegangen, weshalb an dieser Stelle von einer erneuten Betrachtung abgesehen werden kann.

Eine in jüngster Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnende Form der Finanzierung stellt das **Sponsoring** dar. Hierunter wird allgemein der Beitrag einer Person oder Personenvereinigung zur Finanzierung einer Sendung verstanden, wobei das Ziel verfolgt wird, den Namen, die Marke, das Erscheinungsbild der Person, ihre

¹⁰³ Vgl. SCHMITZ (1989), S. 167 sowie SIEBEN/SCHWERTZEL (1998), S. 15.



Tätigkeit oder ihre Leistungen zu fördern.¹⁰⁴ Dabei wird zu Beginn und am Ende der Sendung auf den Sponsor hingewiesen. Wichtige Sponsoren sind bspw. Banken, Brauereien und Versicherungen. Bevorzugte Genres sind vor allem Sportveranstaltungen und Unterhaltungssendungen. Nach Einschätzungen des ZAW ist Sponsoring inzwischen zu einem festen Bestandteil der Mediaplanung geworden. Die Bruttoaufwendungen für diese Werbeform hat der ZAW für 1999 auf rund 270 Mio. DM beziffert.¹⁰⁵

Unter **Bartering** ist der Tausch von Programmbeiträgen gegen Werbezeiten zu verstehen.¹⁰⁶ Insbesondere TV-Anbieter in der Markteinführungsphase haben dadurch die Möglichkeit, zu günstigen Konditionen Programminhalte zu erhalten und somit die Anlaufverluste zu verringern. Bartering findet vor allem in den USA weite Verbreitung. In Deutschland finden sich hierfür hingegen nur wenige Beispiele, was oftmals mit der mangelnden dramaturgischen Qualität der Programmbeiträge begründet wird.¹⁰⁷

Beim **Teleshopping** werden Produkte aus verschiedenen Bereichen präsentiert und zur telephonischen Direktbestellung angeboten.¹⁰⁸ **Infomercials** sind dabei längere Werbespots, die Produkte in Form von Talk-Shows oder Nachrichtensendungen präsentieren. Im Jahr 2000 setzten die beiden Teleshoppingsender H.O.T. und QVC zusammen über 900 Mio. DM um.¹⁰⁹ Auch der „Mitmacher-Sender“ tm3 soll nach seinem Relaunch im September 2001 und unter neuem Namen (Neun Live) verstärkt auf Transaktionsfernsehen bauen. Vollprogrammanbieter wie RTL oder Sat.1 gehen ebenfalls zunehmend zu dieser Finanzierungsalternative über.¹¹⁰

Unter **Product Placement** versteht man die Platzierung von Produkten in die Handlung von Filmen und Fernsehsendungen. Gemäß §7 Abs. 5 RfStV ist jedoch eine Erwähnung oder Darstellung von Waren, Namen und Marken nicht zulässig, wenn sie gegen Entgelt oder eine sonstige Gegenleistung erfolgt. Product Place-

¹⁰⁴ Vgl. RfStV, § 8, Abs. 1. Zu den einzelnen Formen des Sponsoring sowie zu Verboten und Einschränkungen siehe SCHAAR (2001), S. 163 ff.

¹⁰⁵ Vgl. ALM (2000), S. 285. Insgesamt erreicht Sponsoring in Deutschland mittlerweile ein Volumen von fast 4 Mrd. DM. Vgl. HEINRICH (1999), S. 547 f. Im TV-Markt werden insbesondere die Programme von n-tv sowie ARD und ZDF gesponsert.

¹⁰⁶ Eine werbetreibende Unternehmung produziert dabei auf eigene Kosten ein Programm und stellt dieses den TV-Anbietern im Austausch gegen ein gewisses Kontingent an Werbezeiten kostenlos zur Verfügung. Vgl. GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 4.

¹⁰⁷ Bei RTL wurde z.B. Bartering mit der amerikanischen Serie „Springfield Story“ betrieben, die von Procter & Gamble produziert wurde. Vgl. GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 4. 1993 entfielen etwa 100 Mio. DM auf Bartergeschäfte. Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 162.

¹⁰⁸ Zu den unterschiedlichen Varianten des Teleshopping siehe SCHAAR (2001), S. 51 ff.

¹⁰⁹ Beide haben bereits nach drei Jahren die Gewinnzone erreicht und verfügen zusammen über eine Basis von knapp 2 Mio. Kunden. Das mittelfristig Marktpotential für Teleshopping in Deutschland sieht Edwards, GF von QVC, etwa bei 2 Mrd. DM. Vgl. ALM (2000), S. 297ff.

¹¹⁰ Seit 1. März wird der Sender RTL Shop analog über den Astra 1a-Satelliten verbreitet.

ment als marktgebundene, direkte Einnahmequelle von TV-Anbieter entfällt somit.¹¹¹

Einnahmen aus der **Programmverwertung** werden erzielt, wenn ein TV-Anbieter Nutzungsrechte aus seinem Programmbestand an andere TV-Anbieter veräußert. Gegenstand der Rechteverwertung sind dabei nicht nur Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen, sondern auch der Verkauf von Konzepten und Formaten. Jedoch muss hierbei kritisch angemerkt werden, dass nicht alle Programmbestände für eine derartige Weiterverwertung geeignet sind. Eine auf die regionalen und kulturellen Besonderheiten des deutschen TV-Marktes zugeschnittene Sendung dürfte es schwer haben, einen internationalen Abnehmer zu finden.¹¹² Dass es trotzdem geeignete Programme für eine internationale Verwertung gibt, zeigen die internationalen Erfolge von Derrick oder Wolffs Revier. Trotz allem dürfte diese Finanzierungsalternative für neue TV-Anbieter eher von geringer Relevanz sein. Selbst bei der ProSiebenSat.1 Media AG beliefen sich die Einnahmen aus der Programmverwertung im Jahr 2000 auf lediglich 14 Mio. €, was weniger als 1% des Gesamtumsatzes ausmacht.¹¹³

Gegenstand des **Merchandising** sind die Herstellung und der Vertrieb von sender- oder sendungsbezogenen Produkten durch den TV-Anbieter. Anders als **Licensing**, bei dem Verfügungsrechte an geschützten Rechten an Lizenznehmer verkauft werden, trägt beim Merchandising der TV-Anbieter das unternehmerische Risiko.¹¹⁴ Unabhängig davon, ob der Vertrieb von Produkten durch Merchandising oder Licensing erfolgt, werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen dient das Produkt als plastischer Werbeträger für das Programmangebot und zielt somit auf eine Erhöhung der Zuschauerbindung ab. Zum anderen können zusätzliche, oft nicht unerhebliche Einnahmen generiert werden.¹¹⁵ So stieg der Umsatz aus Merchandisingaktivitäten der ProSiebenSat.1 Media AG im Jahr 2000 gegenüber dem Vorjahr um 52,2% auf 35 Mio. €.¹¹⁶

Unter **Kommunikationsdiensten** werden im folgenden Video- und Teletextangebote und -dienste sowie Internetdienste und 0190-Telefonnummern subsumiert.

¹¹¹ Zu einer juristischen Auseinandersetzung mit dem Product Placement vgl. KOHL (1998), S. 149 ff. LILIENTHAL weist hingegen nach, dass Product Placement in der Praxis eine ebenso unauffällige wie verbreitete Form der Finanzierung ist vgl. LILIENTHAL (1998a), S. 119 ff.

¹¹² Zudem müssen Programme untermittelt oder gegebenenfalls synchronisiert werden, was ebenfalls zu einer geringeren Akzeptanz führen würde.

¹¹³ Im gleichen Zeitraum wurde jedoch 999 Mio. € in neues Programmvermögen investiert. Siehe www.prosiebensat1.com, Geschäftsbereich 2000, Kapitalflussrechnung.

¹¹⁴ Vgl. GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 8. Merchandising wird vermehrt dann bevorzugt eingesetzt, wenn damit der Aufbau des Senders als Marke unterstützt bzw. gefördert werden soll. Im Fall des Licensing hätte der TV-Anbieter eher einen geringen Einfluss auf die Art und Präsentation der Produkte, weshalb in besonderen Fällen durch Licensing der Aufbau der Sendermarke konterkariert werden könnte.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 10.

¹¹⁶ Vgl. LANZ (2001), S. 15.



Während sich erstere primär auf die Generierung von Werbeeinnahmen¹¹⁷ beschränken, bieten Internetdienste vielfältige Möglichkeiten zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen. So werden auf den RTL-Seiten nicht nur zusätzliche Informationen und kostenlose Dienstleistungen angeboten, sondern auch zusätzliche Einnahmen erwirtschaftet.¹¹⁸ Durch das RTL-Portal sollen zudem die Kundenbindung erhöht und neue Kunden erreicht werden.¹¹⁹ Eine Branchenumfrage ergab, dass TV-Anbieter für das Jahr 2000 von durchschnittlichen 1,3 Mio. DM Online-Werbeinnahmen ausgehen.¹²⁰ Auch die Einnahmen aus 0190-Telefonnummern sind bei RTL derzeit mit einem zweistelligen Millionenbetrag zwar noch gering, weisen jedoch eine steigende Tendenz auf.¹²¹

Sonstige Randnutzungen sind insbesondere Erträge aus Beteiligungen, Finanzaktiva oder Vermietungen von Kapazitäten. Ihre Bedeutung als Finanzierungsalternativen sind jedoch relativ gering. Insbesondere für neue Free-TV-Anbieter dürften diese Einnahmequellen keinerlei Bedeutung haben.¹²²

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Spotwerbung nach wie vor die primäre Finanzierungsquelle von TV-Anbietern darstellt. Allerdings werden innovative Werbeformen, allen voran das Internet, zukünftig an Bedeutung gewinnen. Gleiches gilt auch für die Erträge aus Merchandising und Licensing. Wichtige Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der TV-Anbieter über eine dominante Marke bzw. ein entsprechendes Image verfügt. Für neue TV-Anbieter, die ihre Sendermarke erst aufbauen müssen, dürfte diese Finanzierungsalternative daher eher langfristig an Bedeutung gewinnen. Zudem hat die Untersuchung gezeigt, dass insbesondere etablierte TV-Anbieter, wie z. B. die ProSieben Media AG, durch eine Expansion in neue und fernsehnahe Märkte darauf abzielen, zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Dass solche Expansionen allerdings einer zusätzlichen Außenfinanzierung bedürfen, liegt auf der Hand.

¹¹⁷ Nach Einschätzung des RTL-Vermarkters IP Deutschland beliefen sich diese im Jahr 2000 auf rund 76,5 Mio. DM. Vgl. ALM (2000), S. 300.

¹¹⁸ Einnahmen werden dabei entweder direkt oder über Vermittlungsprovisionen generiert.

¹¹⁹ Wie erfolgreich dieses Ziel erreicht wurde zeigt die Tatsache, dass rtlworld im April 2000 erstmals den Sprung auf Platz eins der IVW-Rangliste bei General-Interest-Angeboten schaffte. Vgl. ALM (2000), S. 306.

¹²⁰ Vgl. GOLDHAMMER/ZERDICK (1999), S. 9.

¹²¹ Vgl. ZEILER (2001), S. 7. In einer Podiumsdiskussion auf dem Medienforum NRW 2001 in Köln, stellt die Geschäftsführerin des Transaktionssenders tm3, Christiane zu Salm, fest, dass die durch 0190-Telefonnummern generierten Einnahmen einen bedeutenden Anteil am Gesamtumsatz des TV-Senders einnehmen.

¹²² Selbst bei etablierten TV-Anbietern, wie z.B. der ProSiebenSat.1 Media AG beliefen sich die Außenumsätze aus Nicht-Fernseh-Tochtergesellschaften mit insgesamt 61 Mio. € im Jahr 2000 auf gerade einmal 0,3% des Gesamtumsatzes. Zu Tochtergesellschaften zählen die Geschäftsfelder Multimedia (z.B. LetsBuyit.com), Merchandising (z.B. MM Merchandising) und Dienstleistungen (z.B. SZM Studios oder die Nachrichtenagentur ddp).

2.4. Zwischenergebnis

Anhand der Untersuchung der Rahmenbedingungen wurde deutlich, dass insbesondere die technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter haben. Als besonders kritisch muss dabei der derzeitige Engpass bei den Übertragungskapazitäten angesehen werden, da von der technischen Reichweite auch die Höhe der möglichen Werbeeinnahmen determiniert wird. Ein alleiniger Programmvertrieb über Satelliten dürfte für einen neuen TV-Anbieter daher nicht ausreichen.

Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen nehmen die institutionellen Zugangsregulierungen für neue TV-Anbieter einen besonderen Stellenwert ein. So wird von den Landesmedienanstalten bei der Vergabe von Sendelizenzen ein besonderes Augenmerk auf die Eigentümerstruktur sowie das geplante Programmschema des TV-Anbieters gelegt. Andere rechtliche Aspekte, wie z. B. Auflagen zur Sicherung der Meinungsvielfalt oder Sendezeiten für Dritte, die insbesondere für etablierte TV-Anbieter von Bedeutung sind, dürften hingegen für neue TV-Anbieter von nachrangiger Relevanz sein, da sie in der Anfangszeit die kritischen Grenzwerte kaum überschreiten dürften. Gleiches gilt auch für die genannten Werberichtlinien. Obwohl diese unmittelbar die Höhe der potentiellen Werbeeinnahmen determinieren, konnte gezeigt werden, dass lediglich etablierte TV-Anbieter eine Werbezeitenauslastung von nahezu 100% erreichen. Andere Regelungen wie z. B. die Trennung von Werbung und Programm, spielen dagegen auch für neue TV-Anbieter eine Rolle.

Auch die gesamtwirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen dürfen nicht unberücksichtigt bleiben. Allerdings konnte gezeigt werden, dass diese aufgrund ihrer relativen Konstanz im Zeitablauf gegenüber den technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einen nachgeordneten Stellenwert einnehmen.

Die anschließende Untersuchung des Zielsystems von Free-TV-Anbietern ergab, dass diese als oberstes Formalziel die langfristige Gewinnmaximierung verfolgen. Primäres Sachziel ist dabei die Generierung von Rezipientenkontakten für die Werbewirtschaft durch die Bereitstellung zuschauerattraktiver Programme. In diesem Zusammenhang konnte gezeigt werden, dass erhebliche Wechselbeziehungen zwischen dem Rezipienten-, Werbe- und Programmmarkt bestehen. Durch die Operationalisierung der Zielgrößen und deren Anwendung anhand einer Modellrechnung zur Ermittlung des Netto-Deckungsbeitrags konnten diese Interdependenzen berücksichtigt und davon ausgehend differenzierte Ursachenanalysen durchgeführt werden. Dabei wurde deutlich, dass nicht alle Kennzahlen-Zielgrößen durch den TV-Anbieter gesteuert werden können, sondern teilweise exogene Werte darstellen, die unmittelbar die Konsequenzen seiner Aktionen beeinflussen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurde die These aufgestellt, dass ein neuer TV-Anbieter insbesondere in der Aufbauphase der Tendenz nach eher dem Zwischenziel der Kostenminimierung folgen wird. Dies wurde damit begründet, dass die technische Reichweite, die wiederum die Höhe der Werbeerlöse

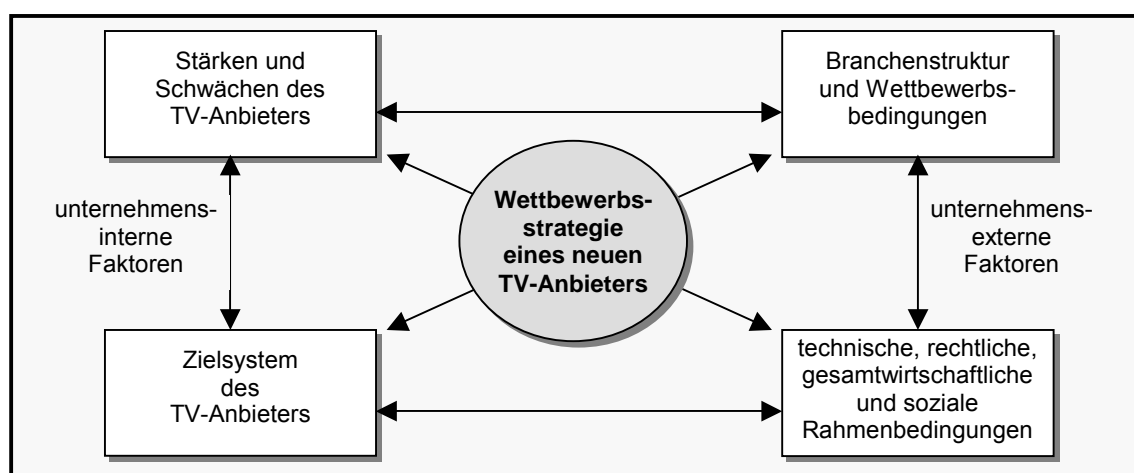


determiniert, kurz- bis mittelfristig nicht beeinflussbar ist. Ein neuer Free-TV-Anbieter wird daher primär das Ziel verfolgen, mit minimalen Mitteln einen bestimmten qualitativen und quantitativen Output zu erzeugen.

Anhand eines beispielhaften Investitionsplans für einen Spartensender wurde zudem deutlich, welche Finanzierungsformen in den einzelnen Phasen des Markteintritts zum Einsatz kommen und ab wann ein TV-Sender wirtschaftlich tragfähig ist. Dabei wurde deutlich, dass in der Aufbauphase, aufgrund des erheblichen Kapitalbedarfs von bis zu 500 Mio. DM, der Außenfinanzierung eine herausragende Bedeutung zukommt. Erst auf langfristige Sicht wird eine Innenfinanzierung als eine zentrale Voraussetzung für die dauerhafte wirtschaftliche Tragfähigkeit eines TV-Anbieters möglich. Die Untersuchung der Finanzierungsalternativen kam dabei zum Ergebnis, dass die Spotwerbung nach wie vor die primäre Einnahmequelle von Free-TV-Anbietern darstellt, zunehmend allerdings auch alternative Einnahmequellen erschlossen werden.

Durch die vorangegangene Analyse der Unternehmensziele und externen Rahmenbedingungen wurde bereits einem Grundpostulat der strategischen Planung Rechnung getragen. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse reichen jedoch, wie Abbildung 6 zeigt, bei weitem nicht aus, um Aussagen über Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter treffen zu können. Nachfolgend soll daher ein Analysemodell entwickelt und angewendet werden, mit dem sich die derzeitigen Vorgänge innerhalb des TV-Marktes erklären und künftige Veränderungen aufzeigen lassen. Nur auf der Grundlage einer solchen detaillierten Analyse ist es möglich, die Attraktivität des TV-Marktes für neue TV-Anbieter zu bewerten sowie Empfehlungen hinsichtlich der zu wählenden Wettbewerbsstrategien abzuleiten.

Abbildung 6:
Kontext der Formulierung von Wettbewerbsstrategien



Quelle: in Anlehnung an PORTER (1999), S. 26

3. Eine modelltheoretische Analyse des deutschen Free-TV-Marktes

Den Denkrahmen für die Analyse des deutschen Free-TV-Marktes bildet das von der industrieökonomischen Forschung entwickelte Structure-Conduct-Performance-Schema. Obwohl dieses Konzept in der Literatur immer wieder kritisch diskutiert wird, ist sein praktischer Nutzen als Instrumentarium zur systematischen Analyse von Branchen unbestritten.¹²³ Das im folgenden verwendete Analysemodell (Abbildung 7) wurde im Verlauf der Recherchen zu dieser Arbeit entwickelt. Es baut auf der Branchenstrukturanalyse von Porter auf. Mittels der Einbeziehung der in Kapitel 2.1 vorgestellten Rahmenbedingungen wird dem Modell jedoch zusätzlich ein dynamisches Element hinzugefügt. Dies wurde erforderlich, weil sich ein Unternehmen nur durch die Untersuchung sowohl der Wettbewerbskräfte als auch der dynamischen Rahmenbedingungen gegen zukünftige Markt- und Wettbewerbsänderungen schützen oder sich ihnen anpassen kann.

Das entwickelte Analysemodell ist in zwei Ebenen aufgeteilt. Im Zentrum steht der deutsche TV-Markt und die auf ihm herrschenden Wettbewerbsbedingungen (Ebene 1). Diese ist von einem Umweltsystem (Ebene 2) umgeben.

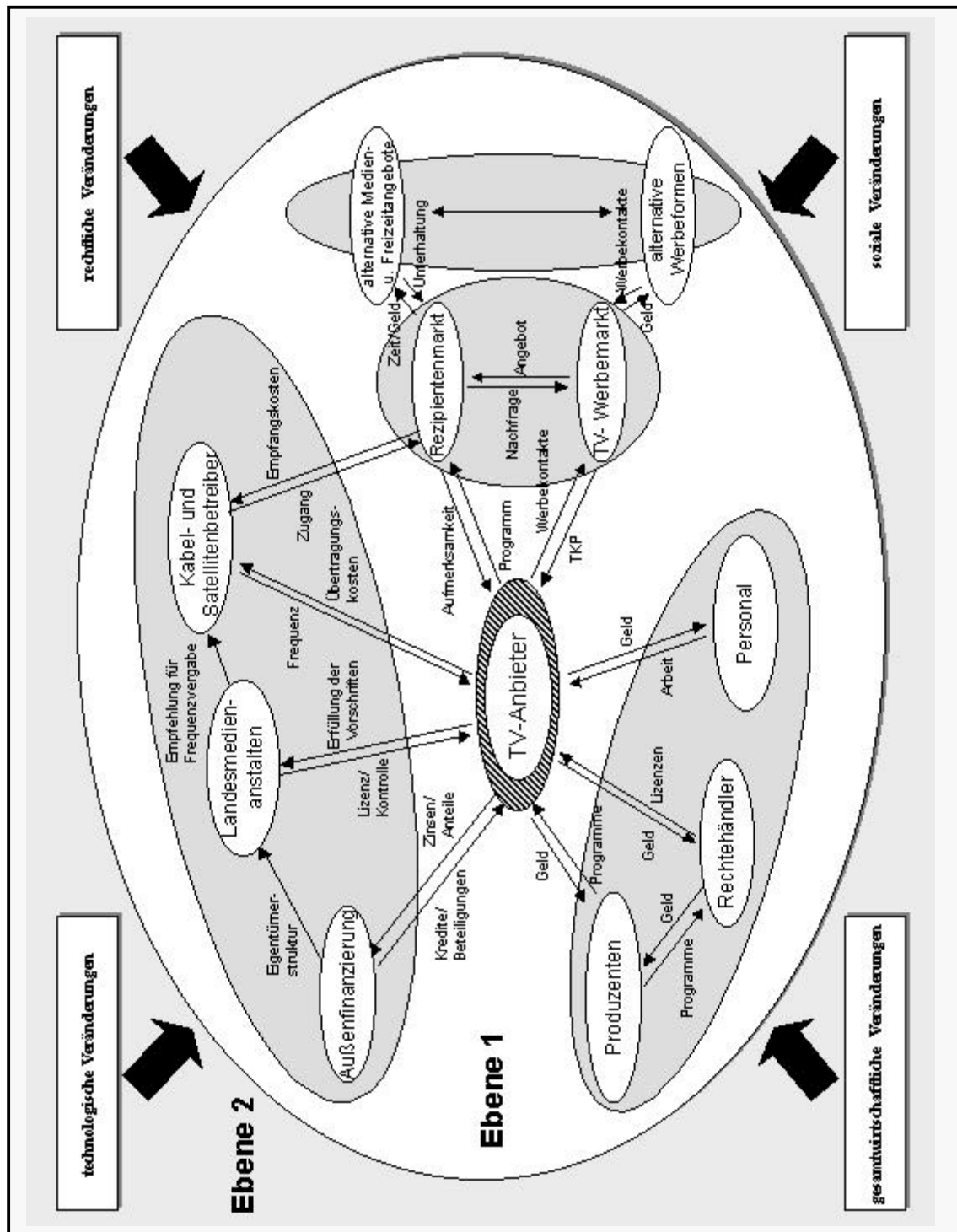
Die dunkelgrau unterlegten Ellipsen in **Ebene 1** geben zum Teil die auch von Porter verwandten Wettbewerbskräfte wieder. Die dunkelgraue Ellipse links unten stellt die Beschaffungsseite dar, auf der ein TV-Anbieter Programme und Personal bezieht. Die beiden dunkelgrauen Ellipsen auf der rechten Seite geben die Absatzseite unter Berücksichtigung der Bedrohung von Substitutionsprodukten wieder. In der oberen Ellipse werden Faktoren angeführt, die bei einem Markteintritt neuer TV-Anbieter von besondere Relevanz sind. Die schraffierte Fläche schließlich stellt den Wettbewerb innerhalb der Branche dar.

Ebene 2 bildet die technischen, rechtlichen, sozialen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Marktbedingungen im deutschen TV-Markt haben. Dem Umweltsystem kommt insofern eine besondere Bedeutung zu, da es keine naturgegebene Konstante darstellt, sondern ständigen Veränderungen unterliegt. Insofern müssen geeignete Indikatoren gefunden werden, die eine frühzeitige Antizipation von Veränderungen der Rahmenbedingungen ermöglichen.

¹²³ Vgl. zur Kritik z. B. DEMSETZ (1969), S. 1ff. oder OBERENDER/VÄTH (1989), S. 12 ff. Die Kritik bezieht sich insbesondere auf die Annahme, dass ein Unternehmen nicht die Wettbewerbsbedingungen oder seine eigene Leistung beeinflussen kann. Neuere Ansätze wie der Ressourcend-based View betrachten die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen hingegen als zentrale Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Vgl. Kapitel 3.6.



Abbildung 7:
Analysemodell zum deutschen Free-TV-Markt



Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgend wird zunächst **Ebene 1** näher betrachtet. Aufbauend auf einer Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsmärkte, auf denen TV-Anbieter agieren, wird in Kapitel 3.2 die Wettbewerbssituation im TV-Markt näher beleuchtet. Dabei werden die jeweiligen Marktformen und Konzentrationsgrade ermittelt und es wird die Rivalität unter den Wettbewerbern analysiert. In Kapitel 3.3 wird dann ein besonderes Augenmerk auf strukturelle, strategische und institutionelle Markteintrittsbarrieren für neue TV-Anbieter gelegt. Deren detaillierte Untersuchung stellt eine wichtige Voraussetzung für die sich anschließende Bewertung der Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter dar. Die **Ebene 2** des Analysemodells wird schließlich in Kapitel 3.5 in die Betrachtung mit einbezogen. Dabei sollen Überlegungen hinsichtlich zukünftiger Veränderungen der Rahmenbedingungen angestellt werden, die einen Einfluss auf die Branchenattraktivität und die Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter haben können. Anschließend wird in Kapitel 3.6 ein besonderer Fokus auf die unternehmensinternen Voraussetzungen gerichtet, über die ein potentieller neuer TV-Anbieter verfügen sollte. Dadurch soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass neuere Ansätze der Forschung insbesondere in der spezifischen Ressourcenausstattung eines Unternehmens eine bedeutende Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sehen. In Kapitel 3.7. wird dann beispielhaft untersucht, welche Gründe zum Scheitern des Markteintritts von Nickelodeon geführt haben. Kapitel 3.8 fasst die im Verlauf des Kapitels gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

3.1. Die Absatz- und Beschaffungsmärkte von Free-TV-Anbietern

Im folgenden wird der in Kapitel 2.2.1. vorgenommenen Unterteilung der Absatz- und Beschaffungsmärkte von Free-TV-Anbietern gefolgt, wonach zwischen dem Rezipientenmarkt, dem Werbemarkt und dem Programmbeschaffungsmarkt differenziert werden kann. Da dem Programmbeschaffungsmarkt jedoch ein zentraler Stellenwert im ökonomischen Kalkül eines TV-Anbieters zukommt, wurde dieser nochmals in die Teilmärkte für Programmlizenzen, Auftragsproduktionen und kreatives Personal untergliedert. Eine solchermaßen differenzierte Betrachtung ermöglicht die nähere Untersuchung der jeweilig vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen.

3.1.1. Die Absatzmärkte

Ein wesentliches Merkmal der Marktstrukturbetrachtung stellt die Analyse der Marktnachfrage dar. Der Untersuchung der Nachfrage auf den jeweiligen Absatzmärkten eines TV-Anbieters kommt dabei bei der Beurteilung von Wettbewerbsprozessen eine große Bedeutung zu. Da, wie oben gezeigt wurde, ein TV-Anbieter auf einem Zwei-Gütermarkt agiert, kann bei der Behandlung der Nachfrage auf den TV-Märkten zwischen den einzelnen nachfragerrelevanten Marktteilnehmern differenziert werden. Dementsprechend kommen bei der Analyse auf dem TV-Rezipientenmarkt die Konsumenten in Form der privaten Haushalte in Deutsch-



land in Betracht. Für den TV-Werbemarkt können als nachfragerrelevante Marktteilnehmer die Werbung treibenden Unternehmen herangezogen werden.¹²⁴

3.1.1.1. Die Nachfrage auf dem Rezipientenmarkt

Der Rezipientenmarkt muss von einem TV-Anbieter permanent auf Veränderungen untersucht werden. Eine genaue Prognose des Marktes stellt dabei die Grundlage für die strategische Programm-, Finanz- und Investitionsplanung sowie für die Planung der Produktionskapazitäten, der Programmbeschaffung und des Personals dar.¹²⁵

In Kapitel 2.2.1 wurde bereits deutlich, dass die TV-Nachfrage der Rezipienten von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt wird. Ein TV-Anbieter benötigt daher ein Entscheidungs- und Erklärungsmodell, das es ihm ermöglicht, diese Bestimmungsfaktoren frühzeitig zu antizipieren und bei der Programmplanung zu berücksichtigen.¹²⁶ Hierzu wird im folgenden auf das „television program choice model“ von WEBSTER und WAKSHLAG zurückgegriffen.¹²⁷ Dieses wurde jedoch in einigen Punkten erweitert, um auch quantitative Aspekte berücksichtigen zu können. Denn neben den Wirkungszusammenhängen der Nachfrage stellt die Untersuchung des vorhandenen Marktvolumens und -potentials eine wichtige Voraussetzung für Markteintrittsentscheidungen neuer TV-Anbieter dar.

Den **potentiellen Rezipientenmarkt** bilden alle privaten Haushalte in Deutschland, die Zugang zu einem Fernsehgerät haben und in der Reichweite des Senders liegen. Im Jahr 2000 betrug die Anzahl der für einen TV-Konsum in Betracht kommenden Haushalte knapp 34 Mio.¹²⁸ Im europäischen Vergleich liegt Deutschland damit weit vor Großbritannien, Frankreich und Italien, die zwischen 20,6 und 23,8 Mio. TV-Haushalte aufweisen.¹²⁹ Allerdings fällt das Ergebnis anders aus, wenn man die Zahl der Fernsehhaushalte pro Fernsehprogramm betrachtet. Hier liegt Deutschland mit 1,2 Mio. Haushalten pro TV-Sender weit hinter Großbritannien (4 Mio.) und Frankreich (3,7 Mio.).

Die Anzahl der potentiellen Rezipienten eines neuen TV-Anbieters dürfte jedoch erheblich geringer ausfallen. Aufgrund des derzeitigen Engpasses bei den Übertragungskapazitäten ist davon auszugehen, dass die technische Reichweite insbesondere in der Aufbauphase deutlich niedriger liegen wird. Eine Größenordnung von 15 bis 20 Mio. Haushalten erscheint daher realistischer. Jedoch können nur diejenigen Haushalte als Rezipienten eines TV-Anbieters gewonnen werden, die zum jeweiligen Zeitpunkt ihr TV-Gerät eingeschaltet haben und auch tatsächlich

¹²⁴ Vgl. WIRTZ (1994), S. 76.

¹²⁵ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (1992), S. 381.

¹²⁶ Vgl. KOSCHNICK (1988), S. 287 f.

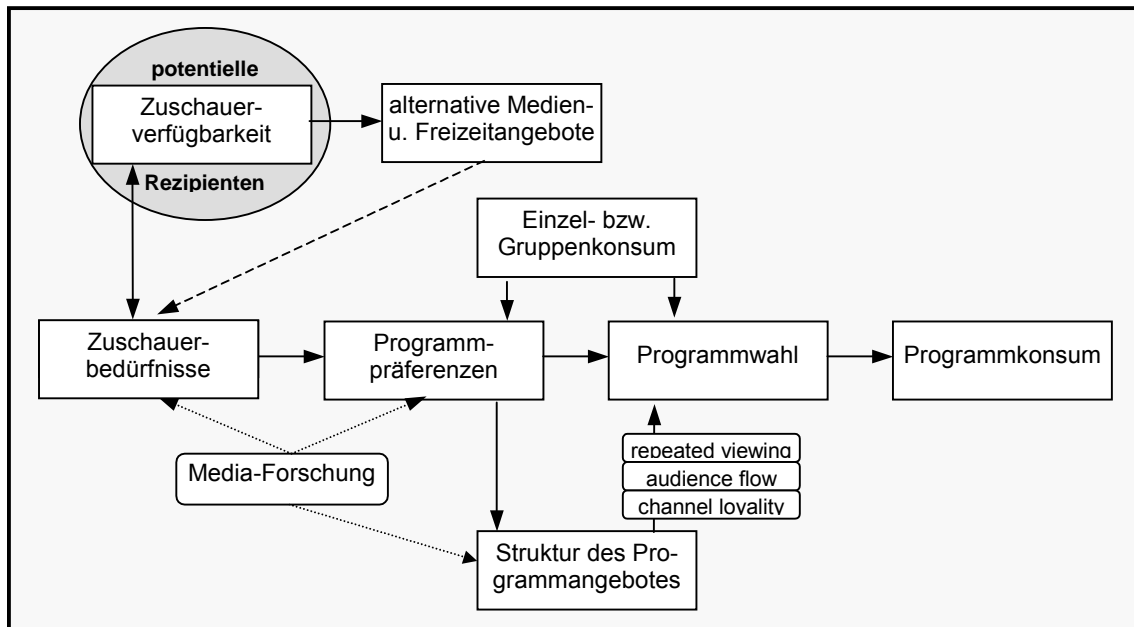
¹²⁷ Vgl. zum „television program choice model“ WEBSTER/WAKSHAG (1983), S. 430 ff.

¹²⁸ Es kann daher von einer polypsonistischen Nachfrage gesprochen werden.

¹²⁹ Vgl. LANGE (2000), S. 56.

fernsehen.¹³⁰ Die **Zuschauerverfügbarkeit** hat somit einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie viele Zuschauer ein TV-Anbieter zu einem bestimmten Zeitpunkt an sich binden kann. Die Verfügbarkeit steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Verwendung des täglichen Zeitbudgets durch den Konsumenten.

Abbildung 8:
Bestimmungsfaktoren der Rezipientennachfrage



Quelle: in Anlehnung an WEBSTER/WAKSHAG (1983), S 433

Grundsätzlich besteht für den Konsumenten die Möglichkeit, anstelle des TV-Angebots alternative Medien- und Freizeitangebote zu nutzen.¹³¹ Die Substitutionsgefahr ist dabei umso höher, wenn sie aus der Sicht des Konsumenten gleiche oder ähnliche Bedürfnisse befriedigen, d.h. wenn eine funktionelle Austauschbarkeit besteht. Denkbare Substitutionsprodukte für das Fernsehen sind neben den klassischen Medien insbesondere die neuen elektronischen Medien, wie Internet und Pay-TV. Untersuchungen der klassischen Medien haben allerdings ergeben, dass sich insbesondere in den Nutzungsmöglichkeiten für den Konsumenten weitreichende Unterschiede ergeben, eine Substitutionsgefahr folglich also nicht erkennbar ist.¹³² Zum gleichen Ergebnis kommt auch die in Kapitel 2.1.4 vorgenom-

¹³⁰ Vgl. HOLTSMANN (1999), S. 55 f. Dabei ist es unerheblich, welches Programm sie gerade anschauen. Die kumulierte Menge aller Zuschauer, die alle Sender zusammen in einem Sendebereich zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen, bilden das verfügbare Publikum.

¹³¹ Vgl. WIRTZ (1994), S. 80. Für die individuelle Nutzungsdauer sind die subjektiven Bewertungen alternativer Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, deren Kosten, das Einkommen und die Menge an verfügbarer Freizeit ausschlaggebend.

¹³² So ergaben sich erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Nutzungsintensität, Aktualität, Detailliertheit, Flexibilität und Darstellungsform. Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 88, WIRTZ (1994), S. 20 f. sowie HEINRICH (1999), S. 309.



mene Analyse der Mediennutzung im Zeitablauf, wonach die Fernsehnutzung nach wie vor, wenn inzwischen auch nur noch geringfügig, steigt.¹³³ Inwieweit es künftig zu einer Substitution zwischen Free-TV und Pay-TV kommen wird, hängt davon ab, ob eine Verlagerung massenattraktiver Programme vom Free- in das Pay-TV gelingt. Angesichts der eher schleppenden Nachfrageentwicklung ist dies derzeit noch zu bezweifeln.¹³⁴ Eine größere Gefahr für TV-Anbieter stellt, laut aktueller Untersuchungen, langfristig das Internet dar. Um eine potentielle Substitutionskonkurrenz allerdings in Schach zu halten, setzen die TV-Anbieter ebenfalls auf eigene Präsenz in den neuen Märkten.¹³⁵

Neben der Zuschauer Verfügbarkeit bzw. Nutzungsdauer muss auch der tägliche Nutzungsverlauf untersucht werden, aus dem sich wichtige Implikationen für die Programmplanung eines TV-Anbieters ableiten lassen. So kann anhand des tageszeitlichen Nutzungsverlaufs gezeigt werden, dass die TV-Nutzung überwiegend in der Freizeit des Konsumenten stattfindet, wobei der Nutzungsschwerpunkt, in der Zeit zwischen 19.00 und 22.00 Uhr liegt.¹³⁶ Die Veränderungen in der täglichen Fernsehnutzung scheinen dabei fast vollkommen unabhängig vom Programmangebot zu sein, weshalb die absolute Zuschauer Verfügbarkeit zum jeweiligen Zeitpunkt von den Programmplanern meist als gegeben angesehen wird.¹³⁷ TV-Anbieter versuchen daher, anstatt die absolute Größe der gesamten Zuschauer zu erhöhen, nur ihren Anteil an den verfügbaren Rezipienten, d.h. ihren Marktanteil zu vergrößern. Ein Vergleich mit dem Jahr 1988 zeigt zudem, dass insbesondere in der Vor- und Nachmittagszeit erhebliche Zuwächse erzielt werden konnten. Dies begründet insofern die oben angeführte gestiegene Nutzungsdauer pro Tag.

¹³³ Derzeit liegt sie bei 187 Min./Tag, wobei Rezipienten über 50 Jahren mit 247 Min./Tag deutlich mehr fernsehen, als Kinder (97 Min./Tag.) oder Erwachsene zwischen 14 und 29 Jahren (136 Min./Tag). Vgl. GERHARDS/GRAJCZYK/KLINGLER (2001), S. 247. Ein Grund dafür, dass soviel Fernsehen konsumiert wird, ist darin zu sehen, dass im werbefinanzierten Fernsehen die Programme umsonst angeboten werden (Grenzkosten von Null). Jedoch muss der Rezipient seinen Konsum mit der Verringerung seines täglichen begrenzten Zeitbudgets bezahlen. Vgl. hierzu DUNNETT (1990), S. 19.

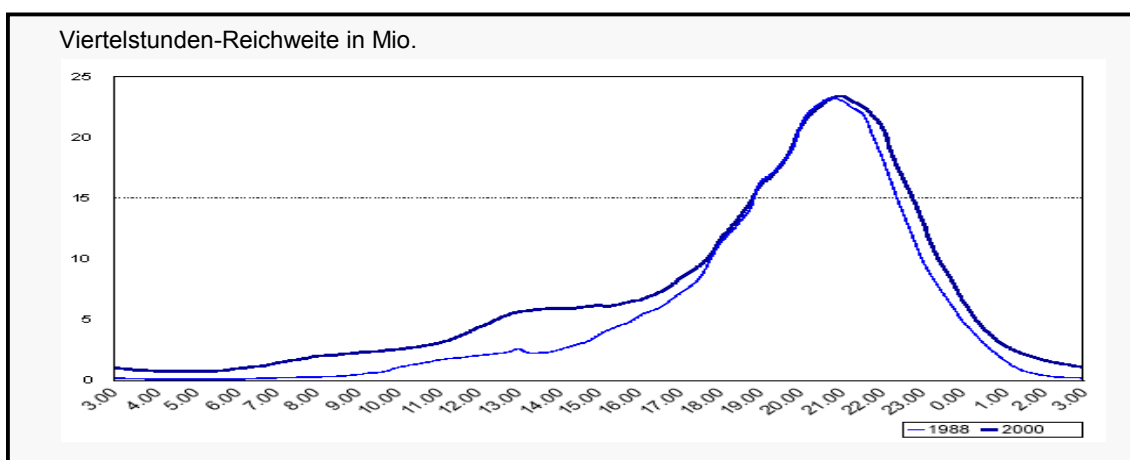
¹³⁴ Vgl. o.V. (1999).

¹³⁵ Damit verfolgen die Free-TV-Anbieter heute systematisch die gleiche Strategie wie die Printunternehmen Mitte der 80er Jahre, als diese durch Beteiligungen bzw. Gründungen im TV-Markt einer möglichen Substitutionskonkurrenz zuvor kommen wollten. Vgl. SJURTS (2000b), S. 142.

¹³⁶ Hinsichtlich einer detaillierten Untersuchung der Nutzungsdauer in Abhängigkeit von Wetter, Monat und Wochentag siehe ROTT/SCHMITT (2000), S. 1 ff.

¹³⁷ Vgl. HOLTMANN (1999), S. 56.

Abbildung 9:
Fernsehnutzung im Tagesverlauf 1988 vs. 2000
Zuschauer ab 3 Jahren in Westdeutschland; Montag bis Freitag 03.00 - 03.00 Uhr



Quelle: GFK-PC#TV

Einen wesentlichen Aspekt im Rahmen der Nachfragebetrachtung bildet auch die Analyse der **Programmpräferenzen** und der demographischen Merkmale. Für einen TV-Anbieter ist es hinsichtlich der Programmplanung unerlässlich zu wissen, wie die Rezipientenzusammensetzung zu einem gegebenen Zeitpunkt aussieht und welche Präferenzen diese gegenüber gewissen Formaten und Genres haben.¹³⁸ Für die Media-Forschung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich Zielgruppen nach gemeinsamen Grundorientierungen und Präferenzmustern bilden lassen. Im Fokus steht dabei die Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen.

WEIß sieht hinsichtlich der Programmpräferenzen einen allgemeinen Trend zu mehr Unterhaltungspublizistik.¹³⁹ Zu diesem Ergebnis kommt auch die Untersuchung der Spartennutzung (Tabelle 4). Massenattraktiv sind dabei vor allem Programmbeiträge mit einem hohen Unterhaltungswert, wie z.B. Filme und Serien (Fiction), die mit 37% der gesamten Nutzungsdauer am häufigsten gesehen werden. Ein Vergleich mit dem tatsächlichen Angebot zeigt allerdings, dass Fiction- und Unterhaltungsangebote überproportional genutzt werden.¹⁴⁰ Dagegen besteht bei Informationsendungen ein Angebotsüberschuss. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass in diesem Bereich die öffentlich-rechtlichen Anstalten dominie-

¹³⁸ „The syntax of television scheduling follows the routine rhythms of viewers, whether on a seasonal, weekly, or daily cycle“ SNOW (1983), S. 128.

¹³⁹ Vgl. WEIß (1999), S. 85.

¹⁴⁰ Eine alleinige Betrachtung des Programmangebots der privaten TV-Anbieter kommt allerdings zu einem anderen Ergebnis. Bei Kabel 1 beträgt der Anteil der Fiktionprogramme (Spielfilme, TV-Movies, Serien) am Gesamtprogramm 90,2% gefolgt von ProSieben (78,4%), RTL (77,2%) und Vox (68,2%). Vgl. MP (2000), S. 20 ff.



ren. Interessant erscheint zudem eine Untersuchung der Spartenutzung unterschiedlicher soziodemographischer Gruppen. Hier zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter der Rezipienten, bei gleichzeitigem höherem Fernsehkonsum, insbesondere die Nutzung von Informations- und Unterhaltungsangeboten überproportional steigt. Hingegen werden von den jüngeren Rezipientengruppen vor allem Fiction-Programme bevorzugt.

Tabelle 4:
Spartenangebot und Spartenutzung 2000
Mo bis So, 3.00 bis 3.00 Uhr, BRD gesamt, in %

| | Angebot | Nutzung ¹⁾ | | | | | Index ²⁾ |
|--------------|---------|-----------------------|----------|-----------|-----------|---------|---------------------|
| | | Ø | 3- 13 J. | 14- 29 J. | 30- 49 J. | Ab 50J. | |
| Information | 40 | 30 | 14 | 22 | 25 | 35 | 72 |
| Sport | 9 | 9 | 5 | 7 | 9 | 10 | 94 |
| Unterhaltung | 11 | 14 | 11 | 14 | 13 | 15 | 131 |
| Fiction | 30 | 37 | 58 | 45 | 43 | 32 | 127 |
| Werbung | 9 | 10 | 12 | 12 | 11 | 8 | 105 |

1) Basis: 21 Programme: ARD, ZDF, 8 Dritte Programme, 3Sat, RTL, SAT.1, ProSieben, Kabel 1, RTL II, VOX, Super RTL, TM 3, DSF und Eurosport

2) Indexwerte Nutzung zu Angebot, Angebot = 100

Quelle: GERHARDS/GRAJCZYK/KLINGLER (2001), S. 248 f.

Eine Analyse der Programmpräferenzen und der Programmwahl muss allerdings berücksichtigen, dass diese von verschiedenen intervenierenden Variablen mitbestimmt werden. Häufig findet der Fernsehkonsum bspw. innerhalb einer sozialen Gruppe statt. Durch die gemeinsame Programmwahl wird die Präferenzstruktur des einzelnen entscheidend beeinflusst.¹⁴¹ Das Ergebnis dieses **Gruppenkonsums** kann daher vom individuellen „uses and gratification“¹⁴² Kalkül abweichen. Auch situative Entscheidungsprozesse, wie z.B. emotionale Stimmungslagen, beeinflussen die Art der TV-Nachfrage und sind Indizien dafür, dass der TV-Konsum nicht ausschließlich auf das rationale Verhalten der Zuschauer zurückgeführt werden kann.

Darüber hinaus wird der Nachfrageprozess auch von der **Struktur des Programmangebots** beeinflusst, d.h. von der Zahl der gleichzeitig ausgestrahlten Programme sowie vom jeweilig angebotenen Programmschema. Nach WEBSTER und WAKSHLAG gehören die Charakteristika der Programmschemata zu den wenigen Variablen, die in der Lage sind, über längere Zeit hinweg konstante Muster der Programmwahl hervorzubringen. In diesem Zusammenhang erwähnen sie drei Phänomene, die mit dem Faktor Programmstruktur in enger Verbindung stehen.

¹⁴¹ Vgl. WIRTZ (1994), S. 79. Nach wie vor wird 55% der gesamten Sehdauer zu zweit oder in Gruppen verbracht. Allerdings zeigen jüngste Untersuchungen, dass der Einzelkonsum in Zukunft stark zunehmen wird. Vgl. NEUMANN-BECHSTEIN (1997), S. 270.

¹⁴² Vgl. zum „uses and gratification approach“, KATZ/BLUMER/GUREVITCH (1973), S. 509 ff.

Dies sind die Kanaltreue („channel loyalty“), der „Audience Flow“ sowie die Wiederholungsseherschaft („repeated viewing“).¹⁴³ Alle drei zielen darauf ab, die Programmbindung der Rezipienten zu erhöhen. In der Praxis hat es sich dabei durchgesetzt, auf Ergebnisse der Media-Forschung zurückzugreifen. Um eine Abwanderung der Rezipienten zu anderen Sendern zu vermeiden, setzen TV-Anbieter zunehmend auf eine Differenzierung durch massenattraktive Programme. Dadurch sollen Umstellungskosten geschaffen und das Umschalten auf andere Sender verhindert werden.¹⁴⁴

Das so strukturierte Programmangebot, aber auch die Anzahl der verfügbaren TV-Programme, beeinflussen zumeist das Nachfrageverhalten der Rezipienten und gehen so in ihr Programmwahlverhalten ein.¹⁴⁵ Untersuchungen haben ergeben, dass mit der Zunahme des Programmangebotes auch das Informations- und Selektionsverhalten im Hinblick auf die gezielte Programmwahl zunimmt und sich andererseits die Dauer des Konsums erhöht.¹⁴⁶ Nach HASENBRINK und DOLL spielen bei der Programmwahl sowohl Kenntnisse über den TV-Anbieter, den Sendungstyp (z. B. Informationssendungen) sowie verschiedene Merkmale der Einzelsendungen (Moderatoren, Gäste, Inhalte) eine Rolle. Besitzt der Rezipient genügend Informationen über eine einzelne Sendung, entscheidet er auf Basis dieses Informationsfundus. Besitzt er hingegen nur Kenntnisse über den Sendungstyp, werden die individuellen Einstellungen gegenüber dieser Programmart (z. B. Sport in der ARD) relevant.¹⁴⁷ Fehlen jedoch selbst Informationen zum Sendungstypus, wird die Senderloyalität zum entscheidenden Selektionsfaktor. Es treten nun also eher passive Selektionskriterien in den Vordergrund.

Eine Umfrage der Medienberatungsgesellschaft HMR International unter 41 Top-Entscheider der deutschen TV-Branche und führende Medien-Journalisten zum Status der TV-Sender hat in diesem Zusammenhang ergeben, dass insbesondere etablierten Privatsendern, allen voran RTL und ProSieben, nicht nur aus der Sicht der Rezipienten, sondern auch innerhalb von Top-Entscheidern der deutschen TV-Branche, eine hohe professionelle Wertschätzung zukommt als die öffentlich-rechtlichen Programme ARD, ZDF oder auch Arte.

¹⁴³ Vgl. WEBSTER/WAKSHAG (1983), S 434.

¹⁴⁴ Als Umstellungskosten werden die Kosten bezeichnet, die einem Konsumenten bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter entstehen. Da auf dem Free-TV-Markt keine Umstellungskosten in Form von Preisen existieren, versuchen die TV-Anbieter durch eine Produktdifferenzierung eine „Isolierschicht“ gegenüber den Konkurrenten aufzubauen. Vgl. zu den Umstellungskosten PORTER (1999), S. 52.

¹⁴⁵ Vgl. WIRTZ (1994), S. 80.

¹⁴⁶ Vgl. DARSCHIN (1999), S.154 ff.

¹⁴⁷ Vgl. HASENBRINK/DOLL (1990), S. 22. Diese Entscheidungsfindungen können auch als aktive Auswahlmechanismen bezeichnet werden.



Tabelle 5:
Befragung von Top-Entscheidern der deutschen TV-Branche
Wie beurteilen Sie die deutschen Fernsehsender im Hinblick auf Programmqualität,
Erscheinungsbild, PR/Pressearbeit, Werbung und Management?

| | Gesamt- note | Programm | Design | PR | Eigen- werbung | Manage- ment |
|-----------|-----------------|----------|--------|-----|-------------------|-----------------|
| RTL | 2,2 | 2,9 | 1,9 | 2,1 | 2,1 | 2,2 |
| ProSieben | 2,2 | 2,5 | 1,7 | 2,3 | 2,1 | 2,2 |
| ARD | 2,9 | 2,2 | 2,4 | 3,6 | 3,0 | 3,4 |
| Kabel 1 | 3,0 | 3,3 | 3,2 | 2,9 | 2,9 | 2,7 |
| SAT.1 | 3,2 | 3,7 | 3,1 | 2,9 | 2,8 | 3,6 |
| Super RTL | 3,2 | 3,4 | 3,2 | 3,2 | 3,1 | 2,9 |
| ZDF | 3,4 | 3,1 | 3,7 | 3,4 | 3,8 | 3,2 |
| Vox | 3,4 | 3,5 | 3,0 | 3,6 | 3,5 | 3,2 |
| RTL 2 | 3,5 | 4,2 | 3,3 | 3,5 | 3,2 | 3,3 |
| gesamt | 3,0 | 3,2 | 2,8 | 2,8 | 2,9 | 3,0 |

Quelle: HMR INTERNATIONAL (2001), S. 279 f.

3.1.1.2. Die Nachfrage auf dem Werbemarkt

Da sich Free-TV-Anbieter primär durch Werbeeinnahmen finanzieren, stellt die Analyse und Prognose der Nachfrage auf dem Werbemarkt ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für Markteintrittsentscheidungen neuer TV-Anbieter dar. Aufbauend auf einer Mittelfristprognose nach klassischen Werbeträgern bis zum Jahr 2005 wird im folgenden vor allem auf Marktakteure und Transaktionsfaktoren der TV-Werbenachfrage eingegangen.

Trotz der teilweise schwierigen Vorzeichen für das Werbejahr 2001 schätzt die Prognos AG die weitere Entwicklung auf dem deutschen TV-Werbemarkt verhalten positiv ein. Das Forschungsinstitut prognostizierte für das laufende Jahr ein Wachstum von 1,5 % für die deutsche Werbewirtschaft.¹⁴⁸ Bei den großen Werbeträgern wird laut der Prognos-Studie „Werbemarkt 2011“ das Fernsehen mit einem Plus von 2% die höchste Zuwachsrate erzielen. Die Tageszeitungen liegen mit einer Steigerung von 1,5 % genau im Schnitt, die Publikumszeitschriften wachsen mit 1,4 % leicht unterdurchschnittlich. Nach dem Ausnahmejahr 2000 befindet sich der Werbemarkt damit auf dem Weg zurück zur Normalität, so dass sich, von 1999 aus betrachtet, ein linearer Wachstumsverlauf abzeichnet. In seiner Mittelfrist-Prognose (Tabelle 6) geht das Forschungsinstitut davon aus, dass die Werbeeinnahmen im Jahr 2005 ein Gesamtvolumen von 28 Mrd. Euro erreichen werden, was einer jährlichen Wachstumsrate von 4 % entspricht. Dabei wird, so Prognos, das Fernsehen sowohl die höchsten Umsatzzuwächse als auch - abgesehen von der Online-Werbung - die höchste Steigerungsrate verzeichnen. Der Marktanteil

¹⁴⁸ Vgl. SEVENONE MEDIA (2001), S. 1.

des Werbeträgers TV an den Gesamt-Werbeinvestitionen wird sich dabei auf 20,6 % steigern.

Tabelle 6:
Mittelfristprognose nach klassischen Werbeträgern bis 2005

| Mio. €/ % Gesamt | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | | 2004 | | 2005 | |
|---------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | Mio. | % | Mio. | % | Mio. | % | Mio. | % | Mio. | % | Mio. | % |
| Tageszeitungen | 6.557 | 28,2 | 6.655 | 28,1 | 6.855 | 27,8 | 7.088 | 27,5 | 7.354 | 27,3 | 7.615 | 27,1 |
| Publikumszeitschr. | 2.247 | 9,6 | 2.277 | 9,6 | 2.329 | 9,5 | 2.408 | 9,4 | 2.501 | 9,3 | 2.595 | 9,2 |
| Direktwerbung | 3.383 | 14,5 | 3.478 | 14,7 | 3.631 | 14,7 | 3.881 | 14,5 | 3.881 | 14,4 | 4.026 | 14,3 |
| TV-Werbung | 4.705 | 20,2 | 4.799 | 20,3 | 5.020 | 20,4 | 5.256 | 20,4 | 5.545 | 20,6 | 5.811 | 20,6 |
| Fachzeitschriften | 1.210 | 5,2 | 1.165 | 4,9 | 1.177 | 4,8 | 1.188 | 4,6 | 1.204 | 4,5 | 1.219 | 4,3 |
| Hörfunkwerbung | 733 | 3,1 | 740 | 3,1 | 755 | 3,1 | 781 | 3,0 | 811 | 3,0 | 841 | 3,0 |
| Außenwerbung | 746 | 3,2 | 769 | 3,2 | 803 | 3,3 | 839 | 3,3 | 882 | 3,3 | 926 | 3,3 |
| Kinowerbung | 175 | 0,8 | 178 | 0,8 | 180 | 0,7 | 187 | 0,7 | 195 | 0,7 | 204 | 0,7 |
| Online-Werbung | 153 | 0,7 | 185 | 0,8 | 376 | 1,5 | 615 | 2,4 | 825 | 3,1 | 984 | 3,5 |
| Sonstige | 3.380 | 14,5 | 3.406 | 14,4 | 3.505 | 14,2 | 3.629 | 14,1 | 3.775 | 14,0 | 3.922 | 13,9 |
| Gesamt | 23.29 | 100 | 23.65 | 100 | 24.63 | 100 | 25.72 | 100 | 26.97 | 100 | 28.14 | 100 |
| in % des BIP | 1,15 | | 1,12 | | 1,12 | | 1,13 | | 1,14 | | 1,15 | |

Quelle: ZAW (2000), PROGNOSE AG, SEVENONE MEDIA (2001), S. 4

Anhand der Mittelfristprognose wird auch ersichtlich, dass in absehbarer Zeit keine allzu große Substitutionsgefahr von anderen Mediengattungen auf die TV-Werbung ausgehen wird.¹⁴⁹ Selbst die neuen elektronischen Medien werden mittelfristig zu keiner Destabilisierung des Werbemarktes beitragen. Die Gründe hierfür können in der unterschiedlichen Eignung der Medien als Werbeträger gesehen werden. Insbesondere aufgrund der erheblichen Unterschiede im räumlichen und demographischen Zielgruppenbezug, der Nutzungsfunktion und -flexibilität, der Gestaltungsmöglichkeiten und Darstellungsformen sowie des werblichen Images muss eine enge **Substitutionskonkurrenz** zwischen den Medien bezweifelt werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie von den Werbung treibenden Unternehmen als komplementäre Werbeträger angesehen werden. Diese Annahme dürfte durch eine genauere Analyse der Stärken und Schwächen der einzelnen Werbeträger gestützt werden. So erreichen weder Zeitungen, Zeitschriften noch Radio eine mit dem Fernsehen vergleichbare Reichweite bei den Rezipienten. Auch bei der Werbewirksamkeit, dem Werbeimage, den Gestaltungsmöglichkeiten und der zeitlichen Flexibilität der Werbeschaltung weist das Medium Fernsehen gegenüber den anderen Werbeträgern eindeutige Vorteile auf. Nachteile sind allerdings vor allem in den begrenzten Möglichkeiten eines räumlichen und demo-

¹⁴⁹ BÖRNER geht hingegen davon aus, dass „Rundfunkwerbung und Presswerbung nach dem Urteil des durchschnittlichen, vernünftigen Werbung treibenden ohne weiteres geeignet [sind], denselben Verwendungszweck zu befriedigen, nämlich die möglichen Abnehmer des Werbung treibenden zu einem Kaufentschluss zu veranlassen.“ BÖRNER (1985), S. 27.



graphischen Zielgruppenbezug sowie in den erheblich höhern Kosten zu sehen. Hier weisen wiederum die anderen Medien erhebliche Vorteile für die Werbung treibenden Unternehmen auf.

Tabelle 7:
Stärken und Schwächen der einzelnen Werbeträger

| | Strengths | Weaknesses |
|------------|--|--|
| Newspapers | <ul style="list-style-type: none"> - intensive coverage - flexibility - prestige - dealer/advertiser coordination | <ul style="list-style-type: none"> - short life - hasty reading - moderate to poor reproduction |
| Magazines | <ul style="list-style-type: none"> - market selectivity - long life - high reproduction quality - prestige - extra services | <ul style="list-style-type: none"> - inflexible area coverage and time - inflexible to copy changes - low overall market penetration - wide distribution |
| Television | <ul style="list-style-type: none"> - mass coverage - impact - repetition - prestige - flexibility | <ul style="list-style-type: none"> - fleeting message - commercial wear-out - lack of selectivity - high cost |
| Radio | <ul style="list-style-type: none"> - audience selectivity - immediacy - flexibility - mobility | <ul style="list-style-type: none"> - fragmentation - transient quality of listenership - limited sensory input |

Quelle: PICARD (1989), S. 25

Im Gegensatz zum intermediären Wettbewerb ist der **intramediäre Wettbewerb** zwischen den einzelnen Free-TV-Anbietern stark ausgeprägt. Aufgrund der fehlenden Umstellungskosten für die Werbung treibenden Unternehmen können diese gegenüber den TV-Anbietern eine erhebliche Abnehmermacht ausüben. Die Gefahr des intramediären Wettbewerbs ist dabei um so größer, je ähnlicher das Programmangebot oder die Zielgruppen sind.

Auf dem TV-Werbemarkt fragen schätzungsweise zwischen 700 bis 1100 Unternehmen und Institutionen Werbezeiten bei den TV-Anbietern nach, weshalb von einer polyopsonistischen Nachfrageform ausgegangen werden kann.¹⁵⁰ Der überwiegende Anteil (Zwei-Drittel) der nachfragenden Unternehmen ist dabei der Konsumgüterbranche zuzurechnen, gefolgt von Dienstleistungsunternehmen. Nachfragestärkste Produktgruppen waren im Jahr 2000 insbesondere Telekommunikationsnetze, vor Schokoladen und Süßwaren sowie dem Automobilmarkt.¹⁵¹

In den seltensten Fällen jedoch geht die Nachfrage direkt von den Werbung treibenden Unternehmen aus. Vielmehr treten zwischen diese und die Werbezeiten offerierenden TV-Anbieter professionelle Werbe- und Media-Agenturen, die Analyse-

¹⁵⁰ Vgl. WIRTZ (1994), S. 84.

¹⁵¹ Vgl. ENGLÄNDER (2001), S. 296.

arbeit, Gestaltung und konkrete Buchung übernehmen.¹⁵² Auf diese Weise wird die Nachfrage weiter gebündelt und die Nachfragemacht verstärkt. Die Nachfrage im Werbemarkt hat dadurch eher den Charakter eines Oligopols als eines Polyopsons.

Die TV-Anbieter haben allerdings auf die wachsende **Abnehmermacht** reagiert und bieten ihrerseits die Werbezeiten über zentrale Vermarktungsagenturen an. So verfügen die ProSiebenSat.1 Media AG und die CLT-UFA-Gruppe mit SevenOne Media und IP Deutschland über eigene Vermarktungsunternehmen, die neben den Werbezeiten der Tochterunternehmen auch Angebote von Dritten vermarkten.¹⁵³ Durch die komplementäre Positionierung ihrer Sender und die gemeinsame Vermarktung der Werbezeiten aus einer Hand soll den Werbung treibenden Unternehmen eine breite Auswahl an Werbezeiten und -flächen in unterschiedlichen Umfeldern zur Verfügung gestellt werden.¹⁵⁴ Zudem zielt die Expansion in neue und fernsehnähe Geschäftsfelder auf die Ausweitung des Werbeträger-Portfolios sowie eine Verstärkung des Angebotes von Cross-Media-Paketen ab. Dem Nachfrageoligopol steht also ein enges Angebotsoligopol gegenüber. Die Nachfragemacht der Werbung treibenden Unternehmen dürfte daher, entgegen weitverbreiteter Annahmen, geringer eingeschätzt werden als ursprünglich angenommen.¹⁵⁵ Gleiches lässt auch die Entwicklung der Tausendkontaktpreise im Zeitverlauf vermuten. So stieg der TKP in den letzten Jahren um jährlich rund 5%; er lag 1999 bei den großen TV-Anbietern bei 35,58 DM. Hier zeichnet sich also eine gegenläufige Tendenz zu den Entwicklungen zwischen 1991 und 1996 ab, als der TKP um 39% auf 29,01 DM absank. Diese Entwicklung wurde damals durch den Markteintritt der TV-Sender der zweiten Generation hervorgerufen, in dessen Verlauf die Marktpreise zu marktgerechteren Wettbewerbspreisen tendierten.¹⁵⁶ Inzwischen lässt sich allerdings bei nahezu allen TV-Anbietern eine steigende

¹⁵² Primäre Aufgabe der Media-Agenturen ist es, die Werbebotschaft in ein günstiges Programmumfeld einzupassen und dabei möglichst viele Rezipienten der favorisierten Zielgruppe so kostengünstig wie möglich zu erreichen. Vgl. KIEFER (1997), S. 215.

¹⁵³ So vermarktet SevenOne Media u.a. das Angebot von Sendern wie z.B. Bloomberg TV. Nur in den seltensten Fällen bieten TV-Sender ihre Werbezeiten selbst an. Der strukturelle Nachteil gegenüber den Vermarktungsorganisationen und die zusätzlichen Kosten können dadurch wettgemacht werden, dass keine Provisionen an den Vermarkter zu zahlen sind und Reibungsverluste vermieden werden können. Vgl. KARSTEN/SCHÜTTE (1999), S. 319 f.

¹⁵⁴ Vgl. PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG (2001), S. 64. Der Vorteil einer einheitlichen Vermarktung ist insbesondere darin zu sehen, dass die kleineren Kanäle durch die „Lokomotivwirkung“ der großen unterstützt werden und die Media-Agenturen einen einheitlichen Ansprechpartner haben. Buchungswünsche, die der große Sender nicht erfüllen kann, können dabei auf die kleinen Programme verteilt und senderübergreifende Mengenrabatte gewährt werden.

¹⁵⁵ SJURTS geht hingegen davon aus, dass die Abnehmermacht der Werbung treibenden Unternehmen weiter steigen wird. Dies begründet sie mit den zurückgehenden Zuwachsraten im TV-Werbemarkt und der einseitigen Ausrichtung der Free-TV-Anbieter auf diese Erlösform. Vgl. SJURTS (2000b), S. 140.

¹⁵⁶ Vgl. WIRTZ (1994), S. 157.



Tendenz bei den TKP's erkennen, eine Entwicklung, die eher gegen eine ausgeprägte Nachfragemacht und einen intensiv geführten Preiswettbewerb spricht.¹⁵⁷

Tabelle 8:
Entwicklung des TKP von 1997 bis 1999

3.00- 3.00 Uhr, Erwachsene 14- 49 Jahre, Jahresdurchschnitt, TKP auf Basis 30 Sek. Brutto

| | ZDF | ARD | Sat.1 | Pro- Siehen | RTL | Super- RTI | VOX | RTL II | Kabel 1 | Ø |
|------|-------|-------|-------|----------------|-------|---------------|-------|--------|------------|-------|
| 1997 | 54,98 | 44,38 | 33,52 | 31,52 | 32,65 | 24,14 | 21,33 | 25,65 | 22,31 | 32,28 |
| 1998 | 52,35 | 46,07 | 38,18 | 34,33 | 36,21 | 24,58 | 24,58 | 26,09 | 22,71 | 33,90 |
| 1999 | 55,71 | 51,48 | 37,89 | 36,67 | 36,61 | 30,12 | 25,28 | 24,06 | 22,39 | 35,58 |

Quelle: AGF/GfK Fernsehforschung, PC#TV-Easy, IP Deutschland Research

Abgesehen vom tatsächlichen Grad der Nachfragemacht, sehen sich neue Free-TV-Anbieter mit zwei Problemkreisen konfrontiert. Einerseits sind sie größtenteils auf die externe Vermarktung ihrer Werbezeiten angewiesen, was insbesondere dann zu Konflikten führen kann, wenn sie sich aufgrund ihrer Sendepositionierung in direkter Konkurrenz zu einem TV-Sender der jeweiligen Anbietergruppe befinden.¹⁵⁸ Auf der anderen Seite übt der in Kapitel 2.2.2 aufgezeigte, selbstverstärkende Wirkungszusammenhang zwischen steigender Zuschauerreichweite und steigenden Werbeeinnahmen einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Erlöspotential neuer TV-Anbieter aus. Die Praxis hat dabei gezeigt, dass die Werbung treibenden Unternehmen verstärkt bei den reichweitenstärksten TV-Anbietern Werbezeiten buchen. So werden auch dann die etablierten TV-Anbieter präferiert, wenn durch die Werbezeitenbuchung bei zwei kleineren TV-Anbietern, die jeweils die Hälfte des TKP und der Reichweite aufweisen, faktisch zum gleichen Preis eine gleichgroße Reichweite erzielt werden kann.¹⁵⁹ Begründet wird dies mit der möglichen Gefahr, dass es zu Doppelkontakten kommen kann. Will ein neuer TV-Anbieter erfolgreich in den Markt eintreten, muss er daher zumindest in der Anfangszeit „Kampfpreise“ anbieten, die deutlich unter dem TKP der vergleichbaren Konkurrenz liegen. Dies hat allerdings wiederum Auswirkungen auf das Erlöspotential und muss daher bei der Investitions- und Rentabilitätsplanung berücksichtigt werden.

Die Werbezeitennachfrage hängt neben dem TKP in der vom Werbekunden gewünschten Zielgruppe auch vom programmlichen Umfeld ab. Bevorzugte Zielgruppe der Werbung treibenden Unternehmen ist die bereits erwähnte Gruppe der

¹⁵⁷ BERG/ROTT führen dies auf das Parallelverhalten der wichtigsten Anbieter zurück. Vgl. BERG/ROTT (2000), S. 9.

¹⁵⁸ So sah der damalige Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung von Nickelodeon, Dr. Dirk-Ulf Stötzel, in der Vermarktung der Werbezeiten durch die damalige MediaGruppe München eine Ursache für das Scheitern des Senders. Vgl. STÖTZEL (2000), Anhang 1, S. 109.

¹⁵⁹ Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in der geringeren Werbezeitenauslastung kleinerer TV-Anbieter wieder.



14- bis 49-jährigen. Dieser demographische Ausschnitt, der gerade einmal 56,3% der Gesamtbevölkerung ausmacht, gilt nach Meinung der Mediaplaner und Werbeagenturen als besonders konsumfreudig.¹⁶⁰ Vor allem bei rein werbefinanzierten TV-Anbietern bestehen enge Wechselwirkungen zwischen der an den Präferenzen und der Demographie der Rezipienten ausgerichteten Programmstrategie und dem Bestreben, dem Werbung treibenden Unternehmen durch die Programmstruktur segmentierte Werbezielgruppen anzubieten.¹⁶¹

Im Rahmen der Zieloperationalisierung von Free-TV-Anbieter wurde bereits auf weitere entscheidende Einflussgrößen der Werbezeitennachfrage eingegangen. Deshalb wird an dieser Stelle von einer erneuten Betrachtung abgesehen. Allerdings erscheint es sinnvoll, sich nochmals die Interdependenzen zwischen den einzelnen Transaktionsfaktoren vor Augen zu führen. Abbildung 10 gibt diese in abgeänderter Form wieder. Auch hier wird ersichtlich, dass auf dem TV-Werbe markt der Wettbewerb unter den TV-Anbietern über die beiden Aktionsparameter Preis und Qualität des Werbekontaktes ausgetragen wird. Der Aktionsparameter Preis setzt sich dabei durch die Kombination mehrerer Preis- und Konditionsstrategien zusammen. So hat es sich in der Praxis für die Festlegung des Werbespotpreises durchgesetzt, in Abhängigkeit einer saisonalen Differenzierung, Tarifgruppensysteme einzuführen, die die Sendezeit in unterschiedliche Tageszeitentarifgruppen (TG) unterteilen. Tabelle 9 gibt beispielhaft die Preisliste von RTL für einen 30-Sekunden-Spot im Jahr 2000 wieder.

¹⁶⁰ Begründet wird dies mit der Annahme, dass diese Zielgruppe in ihrer Markenwahl noch nicht so festgelegt ist und durch Werbeansprachen in der Konsumententscheidung als noch beeinflussbar gilt. Demgegenüber sind Kontaktleistungen in der Zuschauerklasse 50+ für die Werbestrategen ohne große Bedeutung. Allerdings kann aus dem in jüngster Zeit beobachtbaren Konsumverhalten geschlossen werden, dass gerade dieser Personenkreis mithin über mehr Freiheitsgrade in der konsumtiven Verwendung des Einkommens verfügt, als die Vorgängergeneration. Vgl. JÜRGENSEN (1991), S. 45.

¹⁶¹ Dieser Zusammenhang wurde bereits in Kapitel 2.2.1 deutlich, wonach das primäre Sachziel von Free-TV-Anbietern darin besteht, durch die Bereitstellung zuschauerattraktiver Programme, Rezipientenkontakten für die Werbung treibenden Unternehmen zu generieren.

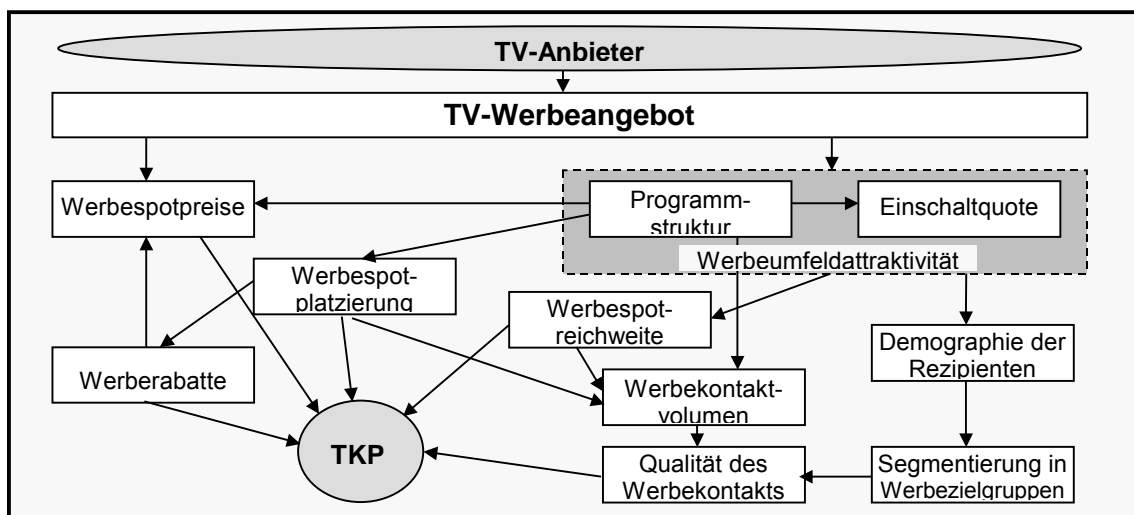


Tabelle 9:
Preisliste von RTL für einen 30-Sekunden-Spot, 2000

| Eingabefeld für die Spotlänge | | RTL national Preise 2000 in DM | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
| 30 Sekunden | | TG | Jan | Feb | Mrz | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dez |
| 1 | 234,70 | 293,37 | 410,72 | 410,72 | 234,70 | 176,02 | 176,02 | 176,02 | 293,37 | 410,72 | 469,40 | 352,05 | | |
| 2 | 1.056,15 | 1.584,22 | 1.936,27 | 1.936,27 | 1.173,50 | 821,45 | 821,45 | 821,45 | 1.584,22 | 2.170,97 | 2.229,65 | 1.818,92 | | |
| 3 | 2.288,32 | 3.461,82 | 4.283,27 | 4.283,27 | 2.640,37 | 1.818,92 | 1.818,92 | 1.818,92 | 3.461,82 | 4.811,34 | 4.928,69 | 3.931,22 | | |
| 4 | 3.344,47 | 5.046,04 | 6.219,54 | 6.219,54 | 3.813,87 | 2.640,37 | 2.640,37 | 2.640,37 | 5.046,04 | 6.982,31 | 7.217,01 | 5.750,14 | | |
| 5 | 4.400,62 | 6.630,26 | 8.214,49 | 8.214,49 | 5.046,04 | 3.461,82 | 3.461,82 | 3.461,82 | 6.630,26 | 9.153,28 | 9.446,66 | 7.569,06 | | |
| 6 | 5.222,07 | 7.862,44 | 9.740,03 | 9.740,03 | 5.984,84 | 4.107,24 | 4.107,24 | 4.107,24 | 7.862,44 | 10.854,86 | 11.265,58 | 8.977,26 | | |
| 7 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | 1.290,85 | | |
| 8 | 1.701,57 | 1.994,95 | 2.464,35 | 2.464,35 | 2.170,97 | 1.701,57 | 1.466,87 | 1.466,87 | 2.229,65 | 2.581,70 | 2.581,70 | 2.405,67 | | |
| 9 | 2.464,35 | 2.875,07 | 3.520,49 | 3.520,49 | 3.109,77 | 2.405,67 | 2.112,30 | 2.112,30 | 3.168,44 | 3.637,84 | 3.637,84 | 3.461,82 | | |
| 10 | 3.579,17 | 4.107,24 | 5.104,72 | 5.104,72 | 4.459,29 | 3.461,82 | 3.051,09 | 3.051,09 | 4.576,64 | 5.280,74 | 5.280,74 | 4.987,37 | | |
| 11 | 4.928,69 | 5.691,47 | 7.099,66 | 7.099,66 | 6.160,86 | 4.811,34 | 4.224,59 | 4.224,59 | 6.278,21 | 7.334,36 | 7.334,36 | 6.923,64 | | |
| 12 | 6.395,56 | 7.393,04 | 9.211,96 | 9.211,96 | 8.038,46 | 6.219,54 | 5.456,77 | 5.456,77 | 8.214,49 | 9.505,33 | 9.505,33 | 8.977,26 | | |
| 13 | 7.627,74 | 8.859,91 | 10.972,21 | 10.972,21 | 9.564,01 | 7.451,71 | 6.512,91 | 6.512,91 | 9.740,03 | 11.324,26 | 11.324,26 | 10.678,83 | | |
| 14 | 8.977,26 | 10.385,46 | 12.908,48 | 12.908,48 | 11.265,58 | 8.742,56 | 7.686,41 | 7.686,41 | 11.500,28 | 13.377,88 | 13.377,88 | 12.615,10 | | |
| 15 | 10.561,48 | 12.263,05 | 15.196,80 | 15.196,80 | 13.260,53 | 10.326,78 | 9.035,93 | 9.035,93 | 13.553,90 | 15.724,87 | 15.724,87 | 14.844,75 | | |
| 16 | 12.791,13 | 14.844,75 | 18.423,92 | 18.423,92 | 16.076,92 | 12.497,75 | 10.913,53 | 10.913,53 | 16.370,30 | 19.010,67 | 19.010,67 | 17.954,52 | | |
| 17 | 15.020,77 | 17.367,77 | 21.592,36 | 21.592,36 | 18.834,64 | 14.610,05 | 12.791,13 | 12.791,13 | 19.186,69 | 22.355,14 | 22.355,14 | 21.064,29 | | |
| 18 | 17.250,42 | 19.949,47 | 24.760,81 | 24.760,81 | 21.651,04 | 16.781,02 | 14.727,40 | 14.727,40 | 22.061,76 | 25.640,93 | 25.640,93 | 24.174,06 | | |
| 19 | 18.423,92 | 21.357,66 | 26.521,05 | 26.521,05 | 23.176,59 | 18.013,19 | 15.724,87 | 15.724,87 | 23.645,98 | 27.459,85 | 27.459,85 | 25.875,63 | | |
| 20 | 19.656,09 | 22.824,54 | 28.339,98 | 28.339,98 | 24.702,13 | 19.186,69 | 16.781,02 | 16.781,02 | 25.171,53 | 29.278,78 | 29.278,78 | 27.577,20 | | |
| 21 | 22.120,44 | 25.640,93 | 31.860,47 | 31.860,47 | 27.811,90 | 21.592,36 | 18.893,32 | 18.893,32 | 28.339,98 | 32.916,62 | 32.916,62 | 31.039,02 | | |
| 22 | 24.584,78 | 28.516,00 | 35.380,96 | 35.380,96 | 30.921,67 | 23.998,03 | 21.005,61 | 21.005,61 | 31.508,42 | 36.613,14 | 36.613,14 | 34.500,84 | | |
| 23 | 27.283,83 | 31.625,77 | 39.312,18 | 39.312,18 | 34.324,82 | 26.638,40 | 23.293,94 | 23.293,94 | 34.970,24 | 40.603,03 | 40.603,03 | 38.314,71 | | |
| 24 | 29.982,87 | 34.794,22 | 43.184,73 | 43.184,73 | 37.669,29 | 29.278,78 | 25.640,93 | 25.640,93 | 38.432,06 | 44.651,60 | 44.651,60 | 42.069,90 | | |
| 25 | 32.740,59 | 37.903,99 | 47.057,27 | 47.057,27 | 41.072,43 | 31.919,15 | 27.929,25 | 27.929,25 | 41.893,88 | 48.700,17 | 48.700,17 | 45.883,77 | | |
| 26 | 36.906,51 | 42.774,00 | 53.100,78 | 53.100,78 | 46.353,17 | 36.026,39 | 31.508,42 | 31.508,42 | 47.233,29 | 54.919,71 | 54.919,71 | 51.751,26 | | |
| 27 | 40.837,73 | 47.291,97 | 58.792,25 | 58.792,25 | 51.281,86 | 39.840,26 | 34.852,89 | 34.852,89 | 52.279,34 | 60.728,52 | 60.728,52 | 57.266,70 | | |
| 28 | 45.531,72 | 52.748,74 | 65.481,19 | 65.481,19 | 57.149,35 | 44.416,90 | 38.842,78 | 38.842,78 | 58.264,18 | 67.710,83 | 67.710,83 | 63.838,29 | | |
| 29 | 49.228,24 | 56.973,33 | 70.820,60 | 70.820,60 | 61.784,67 | 47.996,07 | 42.011,23 | 42.011,23 | 63.016,84 | 73.226,28 | 73.226,28 | 69.001,68 | | |
| 30 | 51.633,91 | 59.848,40 | 74.341,10 | 74.341,10 | 64.894,44 | 50.401,74 | 44.123,52 | 44.123,52 | 66.126,61 | 76.864,12 | 76.864,12 | 72.463,50 | | |
| 31 | 54.098,26 | 62.723,47 | 77.861,59 | 77.861,59 | 68.004,21 | 52.807,41 | 46.177,15 | 46.177,15 | 69.295,06 | 80.501,96 | 80.501,96 | 75.925,32 | | |
| 32 | 57.794,78 | 66.948,06 | 83.201,01 | 83.201,01 | 72.639,53 | 56.386,58 | 49.345,59 | 49.345,59 | 74.047,72 | 86.017,40 | 86.017,40 | 81.088,71 | | |
| 33 | 61.491,30 | 71.231,33 | 88.481,75 | 88.481,75 | 77.274,84 | 60.024,42 | 52.514,04 | 52.514,04 | 78.741,72 | 91.474,17 | 91.474,17 | 86.252,10 | | |
| 34 | 65.422,51 | 75.807,97 | 94.173,21 | 94.173,21 | 82.203,53 | 63.838,29 | 55.858,50 | 55.858,50 | 83.787,76 | 97.341,66 | 97.341,66 | 91.767,54 | | |
| 35 | 68.884,33 | 79.797,86 | 99.101,91 | 99.101,91 | 86.545,48 | 67.182,76 | 58.792,25 | 58.792,25 | 88.188,37 | 102.505,05 | 102.505,05 | 96.578,89 | | |
| 36 | 73.813,02 | 85.489,33 | 106.201,57 | 106.201,57 | 92.706,34 | 71.994,10 | 63.016,84 | 63.016,84 | 94.525,26 | 109.780,74 | 109.780,74 | 103.502,52 | | |
| 37 | 78.213,64 | 90.652,72 | 112.597,13 | 112.597,13 | 98.280,46 | 76.336,04 | 66.772,04 | 66.772,04 | 100.158,05 | 116.411,00 | 116.411,00 | 109.722,06 | | |
| 38 | 81.910,16 | 94.877,31 | 117.877,87 | 117.877,87 | 102.915,77 | 79.915,21 | 69.940,48 | 69.940,48 | 104.910,72 | 121.867,77 | 121.867,77 | 114.885,45 | | |
| 39 | 86.076,08 | 99.747,33 | 123.921,39 | 123.921,39 | 108.137,84 | 84.022,46 | 73.519,65 | 73.519,65 | 110.250,14 | 128.087,31 | 128.087,31 | 120.752,94 | | |
| 40 | 91.004,77 | 105.438,80 | 130.962,38 | 130.962,38 | 114.357,38 | 88.775,12 | 77.685,57 | 77.685,57 | 116.528,35 | 135.421,67 | 135.421,67 | 127.676,58 | | |
| 41 | 95.933,46 | 111.130,26 | 138.062,04 | 138.062,04 | 120.518,24 | 93.586,47 | 81.910,16 | 81.910,16 | 122.865,24 | 142.756,03 | 142.756,03 | 134.541,55 | | |

Hinsichtlich der Konditionenpolitik hat ein TV-Anbieter zudem die Möglichkeit, den Werbung treibenden Unternehmen je nach Buchungsvolumen, Mengenrabatte einzuräumen. Den zentralen Wettbewerbsparameter im TV-Werbemarkt stellt allerdings der TKP dar, der eine Indikatorfunktion für die Werbeerfolgskontrolle der Werbung treibenden Unternehmen darstellt.¹⁶² Der TKP hängt neben der Reichweite und dem Werbespotpreis allerdings auch von der Qualität des Werbekontaktes ab. Dieser ist aus Sicht der Werbung treibenden Unternehmen umso höher, je besser es einem TV-Anbieter durch die jeweilige Programmstruktur gelingt, die Zielgruppe in differenzierbare Werbezielgruppen zu segmentieren. Je deutlicher diese sogenannten Kernzielgruppen differenziert werden können und je attraktiver die Gruppen für die Werbung treibenden Unternehmen sind, desto erfolgreicher ist ceteris paribus das TV-Werbeangebot.¹⁶³

Abbildung 10:
Transaktionsfaktoren der TV-Werbenachfrage



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ (1994), S. 146

Die Programmstrategie beeinflusst also nicht nur über den Werbespotpreis und die Werbepotenzialreichweite den TKP, sondern auch über die Qualität des Werbekontaktes. Insbesondere für neue TV-Anbieter, die erheblichen Restriktionen hinsicht-

¹⁶² Vgl. SEUFERT (1988), S. 74. Hierbei wird der TKP als Effizienzkriterium für die „performance“ eines TV-Anbieters herangezogen, da für die Werbung treibenden Unternehmen die Anzahl der erreichten Konsumenten sowie die hierfür aufgewendeten Kosten entscheidende Faktoren für ihre Werbeaktivitäten bilden.

¹⁶³ Das Bundesverfassungsgericht hat in einem Urteile die Rückwirkung der Werbefinanzierung auf das Programm folgendermaßen beschrieben: „Aus Sicht der Werbung treibenden Wirtschaft stellt sich das Rundfunkprogramm in erster Linie als Umfeld von Werbesendungen dar. Ob und in welchem Maß Rundfunkwerbung ihre Adressaten erreicht, hängt für die werbende Wirtschaft von der Attraktivität des Programmumfelds ab. Diese bemisst sich nach der Einschaltquote. Ein von Werbeeinnahmen abhängiger Rundfunkveranstalter muss darauf Rücksicht nehmen und seine Programmplanung in starkem Maße an Einschaltquoten ausrichten“. Urteil des BVerfG vom 5.2.1991.

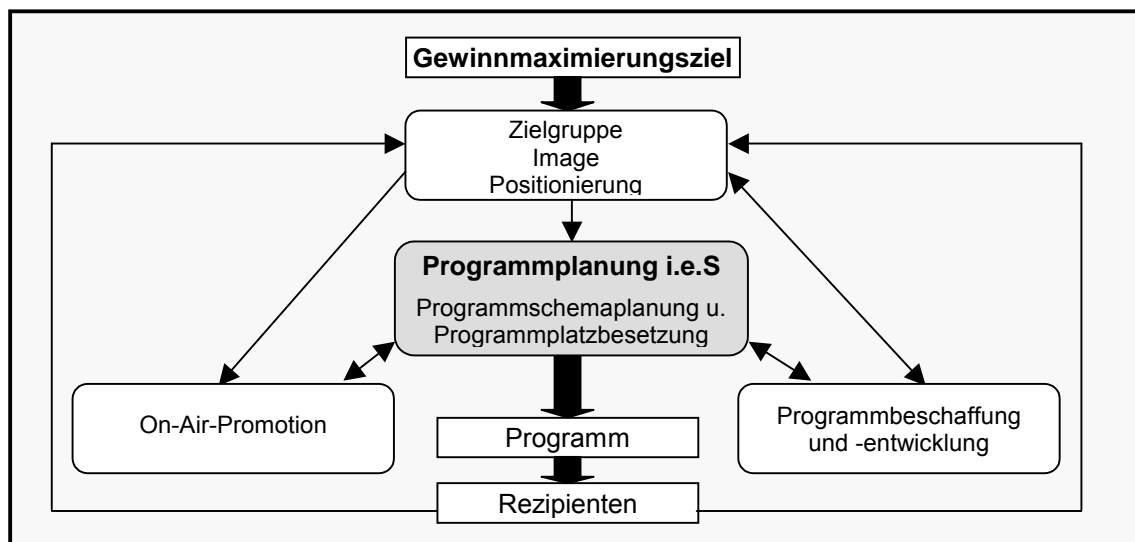


lich ihrer Reichweite unterliegen und nur über geringe Spielräume in ihrer Preispolitik verfügen, stellt die Programmstrategie die einzige Möglichkeit dar, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Nachfolgend werden daher die Voraussetzungen auf dem Beschaffungsmarkt analysiert und mögliche Programmstrategien für neue TV-Anbieter betrachtet.

3.1.2. Die Beschaffungsmärkte

Der ausgeprägte Wettbewerb unter den TV-Anbietern auf dem Werbemarkt und ihre intensiven Bemühungen um Einschaltquoten haben direkte Auswirkungen auf den Beschaffungsmarkt von erfolgsversprechenden Programmen. Entscheidungen hinsichtlich Programmbeschaffung und -entwicklung gehen in der Regel allerdings detaillierte Planungen voraus. Das Programm selbst ist schließlich das Ergebnis eines systematischen Entscheidungsprozesses, der unter Berücksichtigung der externen Bedingungen das künftige Programmangebot sowie die Mittel und Wege zu dessen Erreichung festlegt.¹⁶⁴ In der Literatur wird dabei häufig angenommen, dass es sich bei der Programmplanung um eine zeitlich logische Abfolge einzelner Planungsphasen handelt.¹⁶⁵ Stattdessen kommt es im realen Programmplanungsprozess jedoch immer wieder zu Rückkopplungen und Parallelitäten zwischen den einzelnen Phasen, weshalb eher von einem Netzwerk von sich gegenseitig bedingenden und sich zum Teil mehrmals wiederholenden Phasen gesprochen werden kann. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11:
Programmplanungsprozess von TV-Anbietern



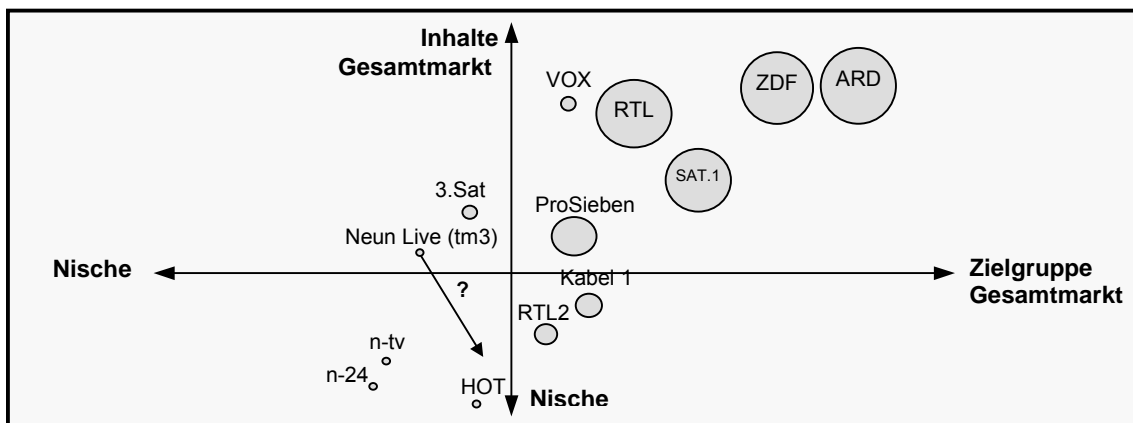
Quelle: in Anlehnung an HOLTSMANN (1999), S. 27

¹⁶⁴ Vgl. HOLTSMANN (1999), S. 27.

¹⁶⁵ Vgl. SCHUSSER (1999), S. 83.

Den Ausgangspunkt des Programmplanungsprozesses stellt nach der Formulierung des Gewinnmaximierungsziels die Definition der Zielgruppe dar. Basierend auf der anvisierten Zielgruppe wird in der strategischen Programmplanung sodann das spezifische Programmprofil bzw. die Programmphilosophie des TV-Anbieters fixiert, das wiederum das Gesamtprogramm und dessen konkrete Besetzung in quantitativer und qualitativer Hinsicht festlegt und vorstrukturiert.¹⁶⁶ Durch ein geeignetes Programmschema soll schließlich der Sender als Marke definiert und gegenüber der Konkurrenz positioniert werden.

Abbildung 12:
Marktpositionierung ausgewählter TV-Anbieter



Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten etablierten Free-TV-Anbieter richten sich aufgrund ihrer Vollprogrammstrategie an die Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen. Für einen neuen TV-Anbieter dürfte es daher schwer sein, sich in diesem eng umkämpften Markt zu etablieren. Zudem ist mit einer Strategie, die sich an den Gesamtmarkt richtet, ein erheblicher Ressourceneinsatz verbunden, der nur bei entsprechenden Marktanteilen refinanziert werden kann. Jüngste Markteintritte verfolgen daher das Ziel, sich an eine enger definierte sozio-demographische Zielgruppe zu richten und auf diesem Wege neue Marken auszubilden.¹⁶⁷ Oftmals gehen dabei Zielgruppen-Nischenstrategien mit Inhalts-Nischenstrategien einher.

Bei einer Nischenstrategie wird eine präzise Abstimmung der Programmangebote auf die Präferenzen der Zielgruppe angestrebt. Dadurch können alle Mittel auf diesen Bereich konzentriert und Lerneffekte erzielt werden.¹⁶⁸ Allerdings bleibt der mit einer solchen Strategie zu erzielende Marktanteil und mit ihm das Erlöspoten-

¹⁶⁶ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 78.

¹⁶⁷ So richtet sich der Kinderkanal und Super-RTL an die Zielgruppe der 3- 13jährigen oder n-tv und N24 an Zielgruppe der formal Bessergestellten und der Besserverdienenden.

¹⁶⁸ Vgl. HEINRICH (1999), S. 508. Lerneffekte entstehen, wenn eine neu entwickelte Sendung inhaltlich nah bei den bereits ausgestrahlten Sendungen bleibt. Vorhandenen Erfahrungen und spezielle Produktionsmittel können dadurch besonders intensiv genutzt werden.



tial relativ klein. Ein TV-Anbieter muss daher, will er seinen Gewinn maximieren, seine Kosten für die Programmerstellung minimieren.¹⁶⁹

Die angestrebte Positionierung und das Imageziel eines TV-Anbieters legen somit den strategischen Rahmen für alle anderen Phasen der Programmplanung fest. So müssen nicht nur das Programmschema und die von ihr determinierten, zu beschaffenden Programme den Präferenzen der Zielgruppe entsprechen, sondern auch die Promotion¹⁷⁰ hat sich an den strategischen Vorgaben zu orientieren. Gleichzeitig wird die Positionierung aber auch stark von der ihr eigentlich nachgelagerten Beschaffungsebene beeinflusst. Der Programmbeschaffung und -entwicklung kommt insofern in zweifacher Hinsicht eine entscheidende Funktion im Programmplanungsprozess zu.

Bevor auf die unterschiedlichen Formen der Programmbeschaffung und -entwicklung eingegangen wird, erscheint es sinnvoll, zunächst die Charakteristika von sogenannter Programm-Software grob zu skizzieren. Ein ökonomisches Merkmal der Programm-Software, das die Marktprozesse entscheidend prägt, ist seine Nicht-Rivalität.¹⁷¹ Die Totalkosten, die für einen Programmbeitrag aufgewendet werden, sind dementsprechend unabhängig von der Anzahl der Rezipienten. Hieraus folgt, dass die Grenzkosten weiterer Zuschauer annähernd Null sind, was wiederum eine erhebliche Durchschnittskosten-Degression bei wachsender Rezipientenzahl impliziert.

Eine wichtige Konsequenz der Nicht-Rivalität ist eine Tendenz zur Mehrfachverwertung vorhandener Programme auf jeweils unterschiedlichen Märkten.¹⁷² Da jedes Programm auf unterschiedlichen Märkten gleichzeitig oder nacheinander ohne gegenseitige Nutzenminderung konsumiert werden kann, stehen TV-Anbieter verschiedener Regionen auf den Programmbeschaffungsmärkten nicht im Nachfragewettbewerb zueinander. Jede TV-Region bildet demnach einen eigenen relevanten Markt, auf dem sich für eine bestimmte Einheit sehr unterschiedliche Preise bilden können.¹⁷³

Zudem besteht innerhalb eines Marktes ein Anreiz, die jeweilige Programm-Software so oft wie möglich einzusetzen, um eine weitere Durchschnittskostende-

¹⁶⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁷⁰ On-Air Promotion ist ein wichtiges Instrument, um potentielle Rezipienten auf das Programmangebot aufmerksam zu machen. Es handelt dabei um Werbung in eigener Sache – sowohl für einzelne Sendungen als auch für den Kanal als Ganzes und dessen inhaltliches Spektrum, Zielgruppenorientierung und Image. Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 277.

¹⁷¹ Dies bedeutet, dass der Konsum eines bestimmten Programmbeitrags durch einen Zuschauers nicht den Nutzen eines anderen Zuschauers vermindert, der denselben Programmbeitrag konsumiert. Vgl. KRUSE (1989), S. 256.

¹⁷² „... business strategies for selling public goods must repeatedly exploit such product. Competitive advantage lies in reaching the largest audience for each product and in exposing the product in as many different markets as possible.“ OWEN/WILDMAN (1992), S. 25.

¹⁷³ Vgl. KRUSE (1994), S. 185. Das bedeutet weiterhin, dass die zu erzielenden Preise völlig unabhängig von den Produktionskosten sind. So kostet bspw. eine Kinokarte immer dasselbe, egal ob die Herstellung des Film 5 oder 100 Mio. DM gekostet hat

gression zu erzielen. Allerdings wird die Programm-Software im Zeitablauf an Attraktivität - ausgedrückt in der erzielten Einschaltquote - verlieren. Vor allem bei Programmen mit einem hohen Aktualitätsgrad, wie z. B. Nachrichten und Sportveranstaltungen, ist ein schneller Attraktivitätsverlust zu konstatieren.¹⁷⁴ Demgegenüber ist der Attraktivitätsverlust bei Spielfilmen und Fernsehserien ("lagerfähige" Software) grundsätzlich geringer, wenngleich auch innerhalb dieser Gruppe sehr unterschiedlich.

Daneben wird der Wert von Programm-Software für einen TV-Anbieter erheblich davon beeinflusst, ob diese bereits früher im gleichen Regionalmarkt ausgestrahlt wurde.¹⁷⁵ Ein TV-Anbieter wird daher bestrebt sein, Exklusivrechte für einen längeren Zeitraum und mehrere Ausstrahlungen zu erhalten. Allerdings muss hinsichtlich einer Mehrfachverwertung berücksichtigt werden, dass die Höhe der Attraktivitätsminderung durch vorangegangene Ausstrahlungen wesentlich vom zeitlichen Abstand bestimmt wird. So wird das Potential der Rezipienten und damit der Marktwert der Rechte bei kurz aufeinander folgenden Ausstrahlungen geringer sein als bei einem gewissen zeitlichen Abstand.¹⁷⁶

Charakteristisch für die Film- und Fernsehproduktion ist darüber hinaus die Tatsache, dass Software-Produkte grundsätzlich Unikate darstellen. Dadurch besteht für einen TV-Anbieter eine erhebliche Prognoseunsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Attraktivität des Sendematerials für die Rezipienten, da sich Rückschlüsse auf bisherige Produkterfolge nicht ziehen lassen.¹⁷⁷ Für den TV-Anbieter als Käufer der Programm-Software stellt sich das tatsächliche Preis-Nutzenverhältnis somit erst nach dem Verbrauch bzw. der Ausstrahlung heraus.

Die Zahlungsbereitschaft der TV-Anbieter richtet sich vor allem nach dem Erfolg auf vorangegangenen Verwertungsstufen, dem Nachfrageverhalten anderer Wettbewerber sowie den erwarteten Erlösen (Werbeeinnahmen), die mit der Ausstrahlung des Programms zu erzielen sind.¹⁷⁸ Die endgültigen Aufwendungen für einzelne Programmbeiträge werden in dem Beschaffungskalkül der TV-Anbieter durch die alternativen Kosten der Eigen- bzw. Auftragsproduktion entsprechender

¹⁷⁴ Vgl. KRUSE (1989), S. 257.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda.

¹⁷⁶ Dies lässt sich durch den stark zurückgehenden Erlebniswert des Programms für die Rezipienten bei kurz aufeinanderfolgenden Ausstrahlungen erklären.

¹⁷⁷ Vgl. HAGEN (1995), S. 189. So werden z. B., trotz intensiver Selektion und Vorführung, ca. zwei Drittel aller neuen TV-Serien innerhalb weniger Monate wegen Misserfolgs wieder eingestellt. Vgl. LEWIN/EASTMAN/ADAMS (1985), S. 124. Das erklärt u.a. die Tendenz vieler TV-Veranstalter, erfolgreiche Formate schnell zu kopieren anstatt selbst neue Formate zu entwickeln.

¹⁷⁸ Vgl. HEINRICH (1999), S. 151. Qualitätsindikatoren, wie z. B. Budget und Besetzung eines Films, geben hingegen nur begrenzt Hinweise auf den Erfolg eines Programmbeitrags. So spielte bspw. der mit einem Budget von 30.000\$ hergestellte Film „The Blair Witch Project“ allein in den USA 138 Mio. Dollar ein, was eine Rendite von 4500 ergibt. Hingegen erreichte Titanic lediglich eine Rendite von 3. Vgl. WILLENBROCK/MARQUARDT (1999), S. 141 f.



Programmbeiträge, bestehende Vorräte in Form von Sendematerial und durch die Substituierbarkeit bestimmter Sendetypen determiniert.¹⁷⁹

Die Entscheidung für die Art der Programmbeschaffung hängt aus Sicht eines TV-Anbieters zudem entscheidend davon ab, wann und auf welche Weise Einfluss auf die Inhalte, die Art und die Qualität des Programms genommen werden kann. Nur wenn die neuen Programme zum Profil und zur Positionierung des Senders passen und ein bestimmtes Qualitätslevel überschritten wird, kann ein TV-Anbieter überhaupt Erfolg haben.¹⁸⁰ Die Möglichkeiten der Einflussnahme hängen schließlich von der Produktionsart und Herkunft der Software ab. LANGE differenziert hierbei zwischen Kauf-, Auftrags- und Eigenproduktion. In Abhängigkeit der Programminhalte ergibt sich dabei die folgende, für die meisten deutschen TV-Anbieter typische Beschaffungsstruktur.

Tabelle 10:
Typische Programmbeschaffungsstruktur deutscher TV-Anbieter

| Kauf-/ Lizenzprogramm | Auftragsproduktion | Eigenproduktion |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ausländische Filme und Serien • Kinospiele | <ul style="list-style-type: none"> • deutsche Serien • deutsche TV-Movies • Shows | <ul style="list-style-type: none"> • Nachrichten • Sportsendungen • Magazine |

Quelle: LANGE (1997), S. 3

Unter Eigenproduktionen werden Programme verstanden, die vom TV-Anbieter mit eigenen Produktions- und Finanzmitteln hergestellt und bearbeitet werden. Hierbei überwiegen Studioproduktionen, aktuelle Berichterstattungen und Außenübertragungen.¹⁸¹ Insbesondere ereignisbedingte Informationsprogramme weisen einen hohen Eigenproduktionsanteil auf und absorbieren einen Großteil der Produktionskapazitäten eines TV-Anbieters.¹⁸²

Demgegenüber werden Auftragsproduktionen überwiegend mit unternehmensfremden Produktionsmitteln von externen Produzenten erstellt, wobei die TV-Anbieter redaktionelle Mitsprache haben. Externe Produktionsfirmen bieten dabei, aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen, Spezialisierungs- und Synergievorteile.

¹⁷⁹ Vgl. WIRTZ (1994), S. 91. Alternativ könnten z. B. eigenproduzierte Serien anstelle von Lizenzprodukten oder Tennisspiele anstatt Fußballspielen gesendet werden. Jedoch ist eine Substitution nur innerhalb eines Genres möglich, da Unterhaltungssendungen zu Informationssendungen eher komplementäre Beziehungen aufweisen, wodurch die Ausweichmöglichkeiten relativ begrenzt sind. Es ist daher auch sinnvoll bei der Programmbeschaffung nicht von einem Gesamtmarkt auszugehen, sondern von unterschiedlichen Teilmärkten.

¹⁸⁰ Vgl. HOLTMANN (1999), S. 44.

¹⁸¹ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 126. Vgl. zu den einzelnen Phasen der Eigenproduktion Seidel (1983), S. 17 ff.

¹⁸² Kurzfristig erforderliche Berichterstattungen benötigen auch kurzfristig verfügbare Kapazitäten, die von externen Anbietern nur zu sehr hohen Kosten bereitgehalten werden können. Vgl. PAGENSTEDT (1995), S. 56.

Häufig sind allerdings Auftraggeber und -nehmer direkt oder indirekt über Beteiligungen miteinander verwoben.¹⁸³

Kauf- bzw. Lizenzprogrammen werden von senderunabhängigen Produzenten hergestellt. Der TV-Anbieter erwirbt auf dem freien Programmmarkt das angebotene Programm entweder gänzlich oder lediglich Nutzungsrechte für einen begrenzten Zeitraum.¹⁸⁴ Vor allem private Free-TV-Anbieter weisen nach wie vor mit rund 51% der Gesamtsendezeit einen hohen, wenn auch leicht rückläufigen, Anteil an Kaufproduktionen auf.¹⁸⁵

Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Programminvestitionen der privaten Vollprogrammanbieter. Auffällig ist vor allem die Dominanz der Auftragsproduktionen bei RTL (rund 50%); wohingegen deren Anteil bei allen anderen privaten Vollprogrammanbietern bei einem Drittel und weniger liegt. Vor allem bei ProSieben und Kabel 1 dominieren nach wie vor die Kaufproduktionen.

Tabelle 11:
Programminvestitionen privater Vollprogrammanbieter

| Angaben in Mio. DM | RTL | RTL II | SAT1 | Pro7 | K1 | VOX | Summe |
|---|------|------------------|------|-------------------|------------------|------------------|-------|
| Programminvestitionen oder -kosten gesamt | 1629 | 330 | 1406 | 1254 ² | 270 ¹ | | 4889 |
| davon: | | | | | | | |
| Eigenproduktion | 424 | 119 ³ | 396 | 300 ¹ | 200 ¹ | 20 ¹ | 2961 |
| Auftragsproduktion | 828 | | 608 | | | 66 ¹ | |
| Kaufproduktionen/ Fremdprogramme | 377 | 211 ³ | 402 | 754 ⁴ | | 184 ³ | 1928 |

¹ Schätzung Medienspiegel ("Impulse vom Privat-TV", 6. Dezember 1999)

² Angaben im Geschäftsbericht 1999 der ProSieben Media AG

³ Schätzung HMR International

⁴ Programminvestitionen insgesamt abzüglich der geschätzten Eigen- und Auftragsproduktionen

Quelle: HMR INTERNATIONAL (2001), S. 272

Abschließend fasst Abbildung 13 die verschiedenen ökonomischen Determinanten der Nachfrage der Free-TV-Anbieter auf dem Programmbeschaffungsmarkt zusammen. Hier wird wiederum deutlich, welche erheblichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Determinanten der Programmbeschaffung bestehen. So dürfte bspw. der Erwerb von Exklusivrechten für einen längeren Zeitraum und mehrere Ausstrahlungen für einen TV-Anbieter nur von geringem Vorteil sein, wenn das erworbene Sendematerial nur eine nachrangiger Attraktivität für die Rezipienten und die Werbung treibende Wirtschaft aufweist. Andererseits werden die Kosten des Sendematerials nicht nur durch das Nachfrageverhalten der konkurrieren-

¹⁸³ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 129.

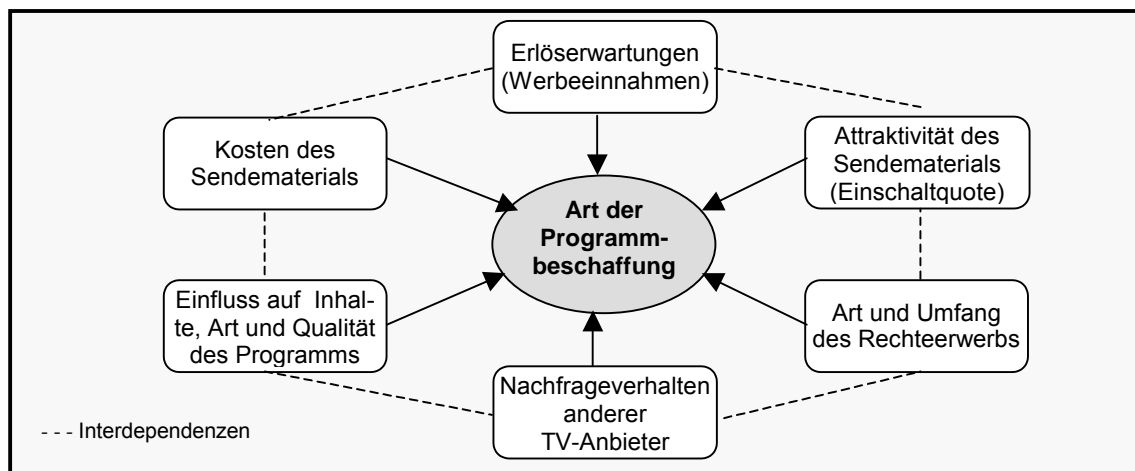
¹⁸⁴ Vgl. KNOLL (1998), S. 54.

¹⁸⁵ 1999 wies Kabel 1 mit 72% der Gesamtsendezeit den höchsten Anteil an Kaufproduktionen auf. Es folgen RTL 2 (66,2%) vor VOX (59%) und ProSieben (52,9%). RTL reduzierte innerhalb von 2 Jahren seinen Anteil von 33,7% auf 24,8% und liegt nun nur unwesentlich über dem Anteilen von ARD (21,9%). Vgl. WEIß (1999), S. 93.



den TV-Anbieter determiniert, sondern auch von dem erhofften Einfluss des Nachfragers auf den Inhalt, die Art und die Qualität des Programms. Eigen- und Auftragsproduktionen, die einem TV-Anbieter eine redaktionelle Mitsprache ermöglichen, sind oftmals teurer als der Erwerb von vorgefertigten Programminhalten. Dies zeigt auch Tabelle 12, wonach bei publikumsattraktiven Genre, wie Spielfilmen, Fernsehfilmen und Serien, Lizenzkäufe oftmals günstiger als Auftragsproduktionen sind. Auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Programmbeschaffungsarten soll nachfolgend näher eingegangen werden.

Abbildung 13:
Determinanten der Nachfrage von TV-Anbietern



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ (1994), S. 91

3.1.2.1. Zugang zu Programmlizenzen

Die Beschaffung von Programmlizenzen erfolgt im Regelfall über Distributoren (Rechthändler), die als Intermediär zwischen Produktionsfirmen und TV-Anbieter tätig sind. Nur in den seltensten Fällen treten die TV-Sender selbst als Käufer auf. Bedeutendster Filmhändler in Deutschland ist die Kirch-Gruppe, die 1997 mit Lizenzeinnahmen allein von ihren größten deutschsprachigen Kunden in Höhe von 1,42 Mrd. DM unumstrittener Marktführer war.¹⁸⁶ Zweitgrößter deutscher Filmhändler ist Herbert Kloiber, der mit Tele München einen Jahresumsatz von 200 bis 250 Mio. DM erwirtschaftet. Daneben existieren noch Ufa, Degeto, ZDF Enterprise, Helkon, Hermes u. a.

¹⁸⁶ Vgl. HEINRICH (1999), S. 183. Zur Kirch-Gruppe gehören TaurusFilm, Unitel und BetaFilm.

Tabelle 12:
Durchschnittliche Minutenpreise von Programmen nach Genre

| Genre | Beschaffung | Ausstrahlung | Min. | Preis pro Min. | Preis je Sendung |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|-------|----------------|---------------------|
| Spielfime | | | | | |
| Spielfilm | Lizenz | primetime | 90 | 9.000-15.000 | 810.000-1.350.000 |
| | | nachmittag | 90 | 3.000-6.000 | 270.000-540.000 |
| Fernsehfilm/Mehrteiler | | | | | |
| TV-Movie | Auftragsprod. | primetime | 90 | 20.000-40.000 | 1.800.000-3.600.000 |
| Mehrteiler | Auftragsprod. | primetime | 2x90 | 20.000-40.000 | 3.600.000-7.200.000 |
| Int. Mehrteiler | Lizenz | primetime | 2x90 | 15.000-40.000 | 2.700.000-7.200.000 |
| Serien | | | | | |
| Serien | Auftragsprod. | primetime | 48 | 15.000-30.000 | 720.000-1.440.000 |
| | Auftragsprod. | Access prime time | 48 | 10.000-25.000 | 480.000-1.200.000 |
| Serien | Lizenz | first run wöchentlich | 48 | 3.000-6.000 | 144.000-288.000 |
| | Lizenz | first run täglich | 48 | 1.000-3.000 | 48.000-144.000 |
| | Lizenz | rerun wöchentlich | 48 | 1.000-2.000 | 48.000-96.000 |
| Sitcom | Auftragsprod. | wöchentlich | 48 | 10.000-15.000 | 480.000-720.000 |
| Daily Soap | Auftragsprod. | Täglich | 24 | 4.000-6.000 | 96.000-144.000 |
| Show und Unterhaltung | | | | | |
| Show | Auftragsprod. | primetime Sa./So. | 90 | 10.000-25.000 | 900.000-2.250.000 |
| | Auftragsprod. | primetime wöchentl. | 48 | 6.000-8.000 | 288.000-384.000 |
| | Auftragsprod. | Access primetime | 48 | 6.000-8.000 | 288.000-384.000 |
| Comedy-Show | Auftragsprod. | wöchentlich | 48 | 7.000-10.000 | 336.000-480.000 |
| Late Night | Auftragsprod. | Täglich | 48 | 4.000-6.000 | 192.000-288.000 |
| Daily Talk | Auftragsprod. | Täglich | 48 | 1.250-2.500 | 60.000-120.000 |
| Talkshow | Auftragsprod. | wöchentlich | 48 | 5.000-7.000 | 240.000-336.000 |
| Gameshow | Auftragsprod. | Täglich | 24 | 1.200-2.500 | 28.800-60.000 |
| Reality-Show | Auftragsprod. | Täglich | 48 | 5.000-7.500 | 240.000-360.000 |
| Dokumentation/Reportage | | | | | |
| Int. Dokumentation | Ankauf | | 52 | 4.000-12.000 | 208.000-624.000 |
| Int. Dokumentation | Ankauf | | 90 | 4.000-12.000 | 360.000-1.080.000 |
| Dokumentation | Auftragsprod. | | 45 | 2.000-7.000 | 90.000-315.000 |
| Dokumentation | Auftragsprod. | | 90 | 2.000-6.000 | 180.000-540.000 |
| Reportage | Auftragsprod. | | 45 | 1.500-6.000 | 67.500-270.000 |
| Magazine | | | | | |
| Politik | Eigenprod. | wöchentlich | 45 | 2.000-4.000 | 90.000-180.000 |
| Infotainment | Eigenprod. | wöchentlich | 30 | 5.000-10.000 | 150.000-300.000 |
| Kultur | Eigenprod. | wöchentlich | 30 | 1.500-2.000 | 45.000-60.000 |
| Medizin/Wissensch. | Eigenprod. | wöchentlich | 45 | 2.000-5.000 | 90.000-225.000 |
| Boulevard-Magazin | Eigenprod. | Täglich | 24 | 2.000-5.000 | 48.000-120.000 |
| Morgenmagazin | Eigenprod. | Täglich | je 60 | 500-1.000 | 30.000-60.000 |
| Sport | | | | | |
| Fußball | Lizenz | DFP-Pokal | 2x45 | 7.000-15.000 | 630.000-1.350.000 |
| | Lizenz | Uefa-Cup | 2x45 | 15.000-60.000 | 1.350.000-5.400.000 |
| Fußball-Sendung | Lizenz | Fußball Sa./So. | 60-90 | 15.000-30.000 | 900.000-2.700.000 |
| | Lizenz | Fußball täglich | 5-10 | ca. 8.000 | 40.000-80.000 |
| Tennis | Lizenz | ATP - Davis-Cup | je 60 | 500-8.000 | 30.000-480.000 |
| Boxen, Formel 1 | Lizenz | | je 48 | 15.000-20.000 | 720.000-960.000 |



Kaufgegenstand sind nur in den wenigsten Fällen konkrete Filme. Vielmehr werden 70 - 80 % aller gehandelten Spielfilm- und TV-Serienproduktionen über sogenannte „package deals“ beschafft. Dabei handelt es sich um Spielfilmpakete von 100 Filmen und mehr, die neben zuschauerattraktiven A-Filmen auch weniger attraktive B-Filme enthalten.¹⁸⁷ Der Gesamtpreis von Spielfilmpaketen kann dabei deutlich im dreistelligen Millionen-Bereich liegen, weshalb angesichts der enormen finanziellen Vorleistungen kleinere und vor allem neue TV-Sender in diesem Geschäft nur eine geringe Rolle spielen.¹⁸⁸

Weitere Varianten des Lizenzhandels stellen sogenannte „presales“ und „outputdeals“ dar. Während bei ersteren die Senderechte für einen projektierten, aber noch nicht produzierten Spielfilm erworben werden, beinhaltet ein „outputdeal“ eine Abnahmegarantie für alle in der Vertragslaufzeit von einem Produktionsstudio hergestellten Filme zu einem zuvor fixierten Preis.¹⁸⁹ Beide bieten den Vorteil, dass Programme günstiger beschafft werden können und zudem attraktive Produktionen dem Zugriff der Wettbewerber entzogen werden.¹⁹⁰ Ein „outputdeal“ stellt darüber hinaus für einen TV-Anbieter für einen längeren Zeitraum (3 bis 5 Jahre) Planungssicherheit hinsichtlich der Programmversorgung und Beschaffungskosten dar. Allerdings ist damit eine frühzeitige Bindung von Investitionskapital und ein erhebliches Beschaffungsrisiko verbunden.¹⁹¹

Generell sind die Preise für Lizenzprogramme in den letzten Jahren regelrecht explodiert.¹⁹² Hinsichtlich der weiteren Entwicklung scheiden sich allerdings die Ansichten der Experten. Einerseits wird befürchtet, dass im Zuge der Digitalisierung die weiter ansteigende Zahl von TV-Anbietern noch mehr Filme nachfragen und in Folge der geringen Angebotselastizität die Preise weiter in die Höhe getrie-

¹⁸⁷ Vgl. HOLTSMANN (1998), S. 14. Dieser Paketmix beruht auf zwei verschiedenen Transaktionsmotiven. Einerseits haben die Major-Studios bzw. Rechteinhaber, ein großes Interesse, den vollen Umfang ihrer Lizenzprogrammbestände in die Transaktionsprozesse einzubringen und somit auch Produktionen abzusetzen, die bei Einzelkontrahierung nur auf eine geringe Nachfrage treffen würden. Auf der anderen Seite versuchen die Nachfrager aufgrund der oben angesprochenen Qualitätsunsicherheit durch Paketkäufe eine Strategie der Risikodiversifizierung zu praktizieren. Vgl. WIRTZ (1994), S. 95.

¹⁸⁸ Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 12.

¹⁸⁹ Vgl. SCHORLEMER (1993), S. 540 f. So verfügt die Kirch-Gruppe über einen outputdeal mit Paramount (für 1,8 Mrd. DM) und Columbia Tristar (für 10 Jahre 1,4 Mrd. DM) sowie RTL über einen outputdeal mit MCA Universal (2,4 Mrd. DM). Vgl. HEINRICH (1999), S. 184.

¹⁹⁰ Vgl. WÖSTE (1995), S. 625.

¹⁹¹ Vgl. WIRTZ (1994), S. 94 ff.

¹⁹² Diese Preissteigerungen sind vor allem auf die mit dem Markteintritt weiterer TV-Anbieter verbundene, gestiegene Nachfrage nach Programmen sowie die Ausdehnung der Gesamtausstrahlungsdauer der einzelnen TV-Anbieter zurückzuführen. Vgl. GROEBEL u.a. (1995), S. 47. So wird der Bedarf an fiktionalen Programmen laut CIT Research in Europa weiter steigen. Nach 625.150 Std. im Jahr 1992 rechnen sie für das Jahr 2000 mit einem Bedarf in Höhe von 664.360 Std. (+6%). Vgl. RIDDER (1991), S. 58.

ben werden.¹⁹³ Andererseits wird eine Stagnation der Filmpreise auf hohem Niveau erwartet.¹⁹⁴ Generell ist jedoch davon auszugehen, dass die anhaltende Knappheit an attraktiver Programmware bei gleichzeitig steigendem Bedarf einen weiteren Anstieg der Lieferantenmacht bedingen wird.

Ungeachtet der tatsächlichen Entwicklung der Filmpreise kann, wie Tabelle 13 zeigt, allerdings davon ausgegangen werden, dass die Übertragungsrechte an populären Sportarten, wie z. B. Fußball, künftig weiter steigen werden. Hinzu kommt, dass der Handel mit Sportübertragungsrechten in Deutschland von Ufa und ISPR dominiert wird. Beide gehören Unternehmensgruppen an, die gleichzeitig an privaten Free-TV-Sendern beteiligt sind. Diese Konzentration führt dazu, dass die Rechthändler gegenüber unternehmensunabhängigen Nachfragern eine starke Verhandlungsposition innehaben, die noch dadurch gefestigt wird, dass der Markt für attraktive Sportübertragungsrechte sehr begrenzt ist.

Tabelle 13:
Die Entwicklung wichtiger Sportrechtekosten von 1980 bis 2000

| | |
|-----------------------------|----------|
| Fußball-Bundesliga | + 2757 % |
| Fußball-Europameisterschaft | + 4275 % |
| Fußball-Weltmeisterschaft | + 6781 % |
| Olympische Sommerspiele | + 6000 % |

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der veröffentlichten Daten in MP

Neue TV-Anbieter sind daher neben den steigenden Preisen und den veränderten Vertragsbedingungen mit dem Problem konfrontiert, dass bereits etablierte Free-TV-Anbieter und Rechthändler vertikal integrieren und so dem Markt attraktive Programminhalte entziehen. Die Möglichkeiten zur Marktstrukturbeeinflussung sind für vertikal integrierte Unternehmen außerordentlich groß. Sie bestimmen nicht nur, welcher Sender welche Inhalte zu welchen Konditionen erhält, sondern können auch Tochtersendern, die im Wettbewerb mit anderen TV-Anbietern stehen, erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.¹⁹⁵

Ein neuer TV-Anbieter hat dagegen kaum Möglichkeiten durch strategische Maßnahmen auf eine Reduktion der Lieferantenmacht einzuwirken. Denkbar wäre jedoch eine Kooperation bzw. strategische Allianz mit einem Produktionsstudio bzw. Rechthändler, der im Gegenzug am Sender beteiligt wird. Dadurch würde

¹⁹³ MOJITO, GF der Kirch-Gruppe, sieht in den Übertragungsrechten das Öl des 21. Jahrhunderts u. geht davon aus, dass „der Hunger nach Programm [...] unstillbar [ist]. Um Programm werden die Handelskriege der Zukunft geführt“. zitiert in FLEISCHHAUER (1998), S. 97, 106.

¹⁹⁴ Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 14. Sie begründen ihre Annahme damit, dass der Preispeak zwischenzeitlich erreicht ist, da die Archive im Hinblick auf weitere Preissteigerungen aufgebaut wurden und einige TV-Anbieter finanziell nicht mehr in der Lage sind, die hohen Preise weiterhin zu bezahlen.

¹⁹⁵ Vgl. NEUMANN (1997), S. 170.



ein neuer TV-Anbieter einen kostengünstigen Zugang zu Programmressourcen erhalten und sich dem Rechteinhaber neue Verwertungsmöglichkeiten für bereits amortisierte Programme eröffnen. Weitere Alternativen zur Reduzierung der Wettbewerbsintensität auf den Beschaffungsmärkten wären Einkaufskooperationen mit anderen TV-Sendern oder horizontale Produktionskooperationen in Form von Joint Ventures und Arbeitsgemeinschaften.¹⁹⁶ Sollte sich ein neuer TV-Anbieter für einen strategischen Alleingang entscheiden, so bleibt ihm lediglich die Möglichkeit, seinen Anteil an Eigenproduktionen zu erhöhen. Vorteil dieser Strategie ist nicht nur die Unabhängigkeit von Programmlieferanten und eine Weiterverwertung durch Wiederholungen und Verkäufe, sondern auch eine optimale Abstimmung der erstellten Programme auf das Image und die Positionierung des Senders.¹⁹⁷

Allerdings ist der Einkauf von fertigen Programmen für jeden TV-Anbieter unvermeidbar, da sie aufgrund ihres geringen Outputs bei weitem nicht den benötigten Programmbedarf decken können.¹⁹⁸ Zudem fehlten neuen TV-Anbietern in der Anfangsphase oftmals das Know-how, die erforderlichen Produktionskapazitäten sowie die finanzielle Ressourcen für vergleichsweise kostenintensivere Eigenproduktionen.¹⁹⁹ Eine Zwischenlösung stellt die Auftragsproduktion dar, auf die im folgenden näher eingegangen wird.

3.1.2.2. Vergabemöglichkeiten für Auftragsproduktionen

Traditionell bedienen sich TV-Anbieter vornehmlich externer Produzenten, um Teile ihres Programmbedarfs zu decken. So nahm im Jahr 2000 der Anteil an Auftragsproduktionen bei RTL rund 50% der gesamten Programminvestitionen ein.²⁰⁰ Diese Steigerung gegenüber den Vorjahren kann sicherlich als eine Reaktion auf die Preisentwicklung auf dem Lizenzmarkt sowie den Bedeutungsgewinn national produzierter Programme in der Gunst der Zuschauer angesehen werden.

Obwohl ein TV-Anbieter durch die Vergabe von Entwicklungs- oder Produktionsaufträgen an Externe einen Teil seines Einflusses auf die Herstellung des Programms aufgibt, bestehen für ihn vielfältige Möglichkeiten, um die Merkmale und Inhalte der Produktion auf die speziellen Erfordernisse des Programms und des

¹⁹⁶ Als Beispiel sowohl für eine Einkaufskooperation als auch für eine Produktionskooperation kann das Gemeinschaftsunternehmen Eureka von Kirch und Berlusconi angesehen werden. Vgl. zu den verschiedenen Varianten bei strategischen Kooperationen SJURTS (2000a), S. 128 ff. und 226 ff.

¹⁹⁷ Obwohl Eigenproduktionen zwar durchschnittlich „sechsmal so teuer wie ein Auslandsimport sind, besteht begründete Aussicht auf Amortisierung, denn eigenproduziertes Programm steht im Gegensatz zu Kaufproduktionen für einen unbegrenzten Zeitraum zur Verfügung und kann beliebig häufig ausgestrahlt werden.“ SIEVEKING (1994), S. 221. WILKE geht daher davon aus, dass sich die Kosten für Eigenproduktionen inzwischen auf einem vergleichbaren Niveau wie die Kosten für Fremdproduktlizenzen bewegen. Vgl. WILKE (1998), S. 46.

¹⁹⁸ Vgl. HOLTMANN (1999), S. 46.

¹⁹⁹ Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 241.

²⁰⁰ Vgl. HMR INTERNATIONAL (2001), S. 272.

Senders abzustimmen.²⁰¹ Für den Zuschauer ist daher kein Unterschied zwischen Eigen- und Auftragsproduktion erkennbar, weshalb diese einen ähnlich hohen Grad an Zuschauerakzeptanz erreichen wie Eigenproduktionen.²⁰² Vorteile, die sich für einen TV-Anbieter aus der Vergabe von Produktionsaufträgen an externe Produzenten ergeben, sind insbesondere in der Befreiung des TV-Anbieters von Teilen des Tagesgeschäfts, der Nutzung der Kernkompetenzen externer Produzenten, der partiellen Abwälzung von Risiken und Gefahrenpotentialen, der Erhöhung der Flexibilität in personeller und finanzieller Hinsicht sowie im Zugang zu externem Know-how und technischen Mitteln zu sehen.²⁰³ Mit der Ausgliederung von aufwendigen Produktionen ist allerdings auch die Aufgabe von Kompetenzen im eigenen Hause verbunden.

Die Vergabemöglichkeiten für Auftragsproduktionen hängen eng mit der Situation auf dem Produktionsmarkt zusammen. Deshalb wird nachfolgend ein kurzer Überblick über das Volumen und die Struktur der deutschen TV-Produktion gegeben.

Die deutschen TV-Anbieter gaben 1999 insgesamt rund 4450 Mio. DM für Auftragsproduktionen aus, wobei primär TV-Serien, Shows und TV-Filme nachgefragt wurden.²⁰⁴ Die Marktstruktur ist geprägt durch eine Vielzahl an Anbietern. Derzeit schätzt man die Zahl der Produktionsfirmen auf etwa 500. Nach einer Studie des DIW aus dem Jahr 1997 erzielten 73% aller Produktionsunternehmen gerade einmal einen Umsatz von 0,5 Mio. DM; lediglich 3% wiesen einen Umsatz von 10 Mio. DM und mehr auf.²⁰⁵ Zu einem ähnlichen Ergebnis hinsichtlich der Größenverhältnisse der Produktionsfirmen kommt auch eine Untersuchung der Mitgliederstruktur des Bundesverbandes Deutscher Fernsehproduzenten, wonach mehr als die Hälfte aller Mitgliedsunternehmen weniger als acht Angestellte und lediglich 10% mehr als 40 aufweisen.²⁰⁶

Ähnlich wie auf anderen europäischen Märkten ist auch auf dem deutschen Produktionsmarkt ein heftiger Verdrängungswettbewerb und ein sich beschleunigender Konzentrationsprozess im Gange.²⁰⁷ Große nationale Medienkonzerne und TV-Anbieter, wie bspw. die Kirch-Gruppe, die CLT-UFA-Gruppe (Ufa und CreaTV) sowie die öffentlich-rechtlichen Anstalten (Bavaria und Studio Hamburg), integrie-

²⁰¹ Vgl. FRIEDRICH (1997), S. 77.

²⁰² Vgl. HOLTSMANN (1998), S. 35.

²⁰³ Vgl. SZYPERSKI/SCHMITZ/KRONEN (1993), S. 237 ff.

²⁰⁴ Vgl. HMR INTERNATIONAL (2001), S. 99. Der Anteil der privaten Free-TV-Anbieter belief sich dabei auf rund 3 Mrd. DM, die öffentlich-rechtlichen Anstalten brachten 1450 Mio. DM auf.

²⁰⁵ Vgl. DIW (1999), S. 21.

²⁰⁶ Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER FERNSEHPRODUZENTEN (1999), S. 71 ff. Unberücksichtigt bleibt allerdings die Vielzahl an freien und projektgebundenen Mitarbeitern.

²⁰⁷ „Die Großen bekommen immer mehr Aufträge, die Kleinen immer weniger. Und die Produktionskosten steigen.“ BÖCKELMANN (1995), S. 65.



ren in den vorgelagerten Produktionsmarkt, um ihren Programmbedarf zu sichern und interne Verwertungsketten aufzubauen.²⁰⁸

Allerdings bestehen für einen neuen TV-Anbieter nach wie vor vielfältige Möglichkeiten, seinen Programmbedarf bei kleineren Produktionsfirmen zu decken. Da die Produktionsunternehmen stark von den Aufträgen der Fernsehanstalten abhängen, können diese eine Abnehmermacht hinsichtlich Preis und Qualität ausüben. Hinzu kommt, dass auf dem Produktionsmarkt geringe Marktzutrittsschranken existieren.²⁰⁹ Insofern ist auch in Zukunft davon auszugehen ist, dass trotz der sich abzeichnenden Konzentrationstendenzen eine große Anzahl kleiner und unabhängiger Produktionsunternehmen existieren werden.

3.1.2.3. Zugang zu kreativem Personal für Eigenproduktionen

Wie gezeigt werden konnte, hat sich im deutschen TV-Markt die Rivalität um Software so verstärkt, dass die TV-Anbieter immer häufiger eigene Konzepte entwickeln und umsetzen, statt vornehmlich amerikanische Sendungen einzukaufen. Insbesondere im Rahmen der Prime Time werden verstärkt eigenproduzierte Sendungen ausgestrahlt. Eine wichtige Voraussetzung hierfür stellen neben der Ausstattung an Sachmitteln und Kapital insbesondere die Verfügbarkeit an kreativem Personal dar. So werden nicht nur besondere Herausforderungen an Programm- und Markenentwickler gestellt, sondern auch den Moderatoren und Schauspielern kommt eine entscheidende Bedeutung bei der Positionierung des Senders als Marke zu.²¹⁰

Generell hat sich der Arbeitsmarkt Fernsehen sehr dynamisch entwickelt. Die mit der zunehmenden Anzahl der TV-Anbieter verbundene steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften bestimmte den Markt. So entstanden in den letzten Jahren an jedem bedeutenden Medienstandort zahlreiche Aus- und Fortbildungseinrichtungen, um den Bedarf der TV-Anbieter zu decken.²¹¹ Zwar besteht in manchen Bereichen immer noch ein Nachfrageüberhang, allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Situation in den nächsten Jahren weiter entschärfen wird. Insbesondere bei Redakteuren, Reportern, Werbezeitenverkäufern etc. ist schon heute eine Angleichung von Angebot und Nachfrage zu konstatieren.

Ganz anders sieht die Situation auf dem Teilmarkt für TV-Moderatoren aus. Der Versuch der privaten TV-Anbieter, über einen intensiven Konditionenwettbewerb die Markenzeichenträger der öffentlich-rechtlichen Anstalten durch langfristige Exklusivverträge an sich zu binden, um hierdurch eine bessere Programmprofilierung

²⁰⁸ Vgl. hinsichtlich der Konzentration auf dem Programmbeschaffungsmarkt Kapitel 3.2.1.

²⁰⁹ Dies ist auf die Charakteristika der Programm-Software als Unikat (geringe Skaleneffekte der Produktion), die geringe Spezifität der Produktionsfaktoren sowie die hohe Marktunsicherheit zurückzuführen. Vgl. FRANK (1993), S. 61 ff.

²¹⁰ Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 95 ff.

²¹¹ So bspw. die Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten der BLM, das Medienzentrum Media-Works Munich (2000), Die Medienschule Erftkreis (1992), Die Kölner Schreib- und Filmschule (1996), oder die RTL-Journalistenschule (2000). Vgl. HMR INTERNATIONAL (2001), S. 366 ff.

zu erreichen, hat seit Anfang der 90er Jahre die Gagen für Moderatoren in die Höhe schnellen lassen.²¹² Jahresgehälter von 5 Mio. DM und mehr sind inzwischen keine Seltenheit mehr. Für einen neuen TV-Anbieter besteht das Problem hierbei nicht nur in den erheblichen finanziellen Aufwendungen, sondern vielmehr in den langfristigen Verträgen, welche die konkurrierenden TV-Anbieter mit ihren Markenzeichenträgern abgeschlossen haben. Selbst wenn ein neuer TV-Anbieter also über eine ausreichende finanzielle Ausstattung verfügen sollte, wird es für ihn zumindest kurz- bis mittelfristig schwer sein, publikumswirksame Moderatoren anderer TV-Sender abzuwerben.

3.2. Wettbewerbssituation im TV-Markt

Bei der Untersuchung der Beschaffungs- und Absatzmärkte wurde bereits deutlich, dass diese durch teilweise erheblich unterschiedliche Wettbewerbssituationen gekennzeichnet sind. Nachfolgend soll daher anhand der herrschenden Marktformen und Konzentrationsgrade untersucht werden, inwieweit diese eine kritische Größe für neue TV-Anbieter darstellen. Da die Wettbewerbssituation im deutschen TV-Markt auch entscheidend durch die Konkurrenz zwischen den existierenden TV-Anbietern bestimmt wird, werden daran anschließend die strukturellen Faktoren analysiert, die den Grad der Rivalität bestimmen.

3.2.1. Marktformen und Konzentrationsgrade auf den TV-Märkten

Für die Beurteilung von Markt- und Wettbewerbsprozessen auf dem deutschen Free-TV-Markt kommt der Bestimmung des Konzentrationsgrades und der Marktform eine grundlegende Bedeutung zu. Einerseits liefert der jeweilige Konzentrationsgrad eines Marktes wichtige Aufschlüsse über das Marktverhalten der TV-Anbieter. Auf der anderen Seite ist auch die Bestimmung der Marktphase bzw. -form für Aussagen über den Wettbewerbsprozess von erheblicher Relevanz, da zum einen die Höhe der Markteintrittsbarrieren und zum anderen das Unternehmensverhalten sowie die Wettbewerbsintensität von der Marktphase beeinflusst werden.²¹³

Bei der Untersuchung der Konzentrationen werden im folgenden die Konzentrationsrate (CR) und der Hirschmann-Herfindahl-Index ermittelt.²¹⁴ Hinsichtlich

²¹² Vgl. WIRTZ (1994), S. 114.

²¹³ Vgl. ebenda, S. 26.

²¹⁴ Die Konzentrationsrate (CR) erfasst dabei den Umsatzanteil bzw. Marktanteil der jeweils drei (CR-3) bzw. fünf (CR-5) größten TV-Anbieter. Vorteil der Konzentrationsrate ist die einfache Berechnung. Nachteilig ist jedoch, dass keine Aussage über den jeweiligen Rest getroffen werden kann. Der Hirschmann-Herfindahl-Index ($HHI = \sum (x_i / X)^2$) stellt die Summe der quadrierten Marktanteile dar. Neben der Zahl der TV-Anbieter wird dabei auch deren unterschiedliche Größe beachtet. So erhalten große TV-Anbieter ein größeres Gewicht, als kleine. Dadurch eignet sich der HHI sehr gut, um die Ballung ökonomischer Größen abzubilden, jedoch hat er keine plastische Aussagekraft. Der HHI wird üblicherweise mit 10.000 multipliziert. Märkte, die einen HHI von über 1800 aufweisen gelten als hochkonzentriert, zwischen 1800 und 1000 als mäßig konzentriert und unter 1000 als gering oder gar nicht konzentriert. Vgl. HEINRICH (1999), S. 230 f.



der Marktform bzw. Branchenstruktur wird dann untersucht, wie viele Anbieter und Nachfrager es auf dem jeweiligen Teilmarkt gibt. Die Bestimmung der Marktphasen basiert schließlich auf dem Marktlebenszyklusmodell, das zwischen Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase unterscheidet.²¹⁵

Zunächst wird der **Werbemarkt** hinsichtlich dieser drei Aspekte näher untersucht. Tabelle 14 sind die Nettowerbeumsätze bzw. Marktanteile der größten bundesweiten TV-Anbieter im Werbemarkt zu entnehmen. Der untere Teil der Tabelle gibt die ermittelten Konzentrationsmaße sowohl für den gesamten als auch für den privaten TV-Werbemarkt wieder.

Tabelle 14:
Nettowerbeumsätze, Marktanteile und Konzentrationsmaße im TV-Werbemarkt

| | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | |
|-------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | Netto | % | Netto | % | Netto | % | Netto | % | Netto | % |
| ARD | 301,8 | 4,8 | 300,4 | 4,3 | 308,1 | 4,1 | 352,3 | 4,5 | 359 | 4,3 |
| ZDF | 345,1 | 5,4 | 348 | 5,0 | 308 | 4,1 | 311,9 | 3,9 | 314,7 | 3,7 |
| RTL | 1960 | 30,9 | 2051 | 29,5 | 2238 | 30,1 | 2340 | 29,6 | 2434 | 28,8 |
| SAT.1 | 1624 | 25,6 | 1655 | 23,8 | 1661 | 22,3 | 1778 | 22,5 | 1846 | 21,9 |
| PRO7 | 1334 | 21,0 | 1459 | 21,0 | 1580 | 21,2 | 1619 | 20,5 | 1659 | 19,6 |
| Kabel 1 | 151 | 2,4 | 207 | 3,0 | 263 | 3,5 | 316 | 4,0 | 380 | 4,5 |
| DSF | 70 | 1,1 | 100 | 1,4 | 125 | 1,7 | 146 | 1,8 | 189,8 | 2,2 |
| RTL2 | 326,5 | 5,1 | 403,9 | 5,8 | 407 | 5,5 | 417 | 5,3 | 444 | 5,3 |
| VIVA/VIVA 2 ¹ | 52 | 0,8 | 62 | 0,9 | k.A. | k.A. | 81 | 1,0 | k.A. | k.A. |
| Super RTL | - | - | 54,5 | 0,8 | 102,9 | 1,4 | 124 | 1,6 | 163 | 1,9 |
| sonstige | 177,8 | 2,8 | 310,3 | 4,5 | 445,2 | 6,0 | 419,7 | 5,3 | 654,9 | 7,8 |
| Summe | 6342 | | 6951 | | 7438 | | 7905 | | 8444 | |
| Konzentrationsmaße | | | | | | | | | | |
| CR-3 | 77,5 | | 74,9 | | 73,7 | | 72,6 | | 70,3 | |
| CR-5 | 88,1 | | 85,1 | | 83,3 | | 82,3 | | 80,1 | |
| HHI | 2265 | | 2156 | | 2191 | | 2105 | | 1843 | |
| (ohne ö.r. Rundfunkanstalten) | | | | | | | | | | |
| CR-3 | 86,4 | | 81,9 | | 80,3 | | 79,2 | | 76,4 | |
| CR-5 | 94,7 | | 91,6 | | 90,1 | | 89,4 | | 87,0 | |
| HHI | 2758 | | 2589 | | 2588 | | 2488 | | 2139 | |

¹ bis 1998 VIVA

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des ZAW (2000), S. 247

Die Ermittlung der Konzentrationsraten und des Hirschmann-Herfindahl-Indexes ergibt folgendes Bild: Die Konzentrationsrate CR-3 (70,3%) verdeutlicht die marktbeherrschende Stellung von RTL, SAT.1 und ProSieben. Es kann also in diesem Zusammenhang von einer oligopolistischen Angebotsform gesprochen werden. Noch deutlicher wird das Ergebnis, wenn die Eigentümerstruktur der einzelnen TV-Sender betrachtet wird. Hier ergibt sich ein Duopol der Kirch-Gruppe und der

²¹⁵ Vgl. MACHARZINA (1995), S. 293.

CLT-UFA-Gruppe. Zusammen kommen sie auf einen Anteil von 85,2%. Auch der Hirschmann-Herfindahl-Index verdeutlicht die ausgeprägte Konzentration auf dem TV-Werbemarkt. Mit einem Index von 1843 liegt er über der kritischen Toleranzmarke. Einen nur unwesentlich höheren Konzentrationsgrad erhält man, wenn man die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aus der Untersuchung ausschließt. Aufgrund der restriktiven Werberegulierungen spielen diese auf dem Werbemarkt nur eine untergeordnete Rolle.

Die Untersuchung der Konzentrationsmaße im Zeitverlauf lässt allerdings eine rückläufige Tendenz erkennen. Der Grund dafür kann in den Marktanteilsgewinnen von TV-Sendern der zweiten Generation wie Kabel 1, DSF und Super RTL gesehen werden, die ihre Nettowerbeumsätze gegenüber dem Vorjahr um bis 30% steigern konnten. Angesichts einer Wachstumsrate von 6,8% für den gesamten TV-Werbemarkt haben deren Zuwächse dazu geführt, dass die Marktanteile der drei großen TV-Anbieter in den letzten Jahren zurückgingen.²¹⁶

Hinsichtlich der Marktform bzw. -phase zeichnet sich derzeit auf dem TV-Werbemarkt ein Übergang von der Wachstums- zur Reifephase ab. Angesichts der oben dargestellten Mittelfristprognose der Prognos AG wird sich dieser Wandel über die nächsten Jahre hinziehen. Von einem möglichen Eintritt in die Sättigungsphase ist der TV-Werbemarkt somit noch weit entfernt

Für den **Rezipientenmarkt** ergibt sich hinsichtlich der Konzentrationsmaße und Marktformen eine etwas günstigere Wettbewerbssituation (Tabelle 15). So zeigt die Berechnung der Konzentrationsraten, dass die Konzentration auf dem Rezipientenmarkt bedeutend geringer als auf dem Werbemarkt ist und im Zeitverlauf signifikant abnimmt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch der Hirschmann-Herfindahl-Index, der mit 993 im Jahre 2000 erstmals unter der Grenzmarke von 1000 lag. In diesem Zusammenhang kann also eher von einer geringen bis gar keiner Konzentration ausgegangen werden.²¹⁷

²¹⁶ „Wenn mehr am Tisch sitzen und der Kuchen nicht größer wird, können die, die am Tisch verbleiben, nicht davon ausgehen, dass sie ein größeres Stück des Kuchens bekommen“. ZEILER (2001), S. 2.

²¹⁷ Bezieht man allerdings lediglich die privaten TV-Anbieter in die Betrachtung ein, muss bei einer Konzentrationsrate (CR-3) von 58,5% von einem marktbeherrschenden Oligopol von RTL, SAT.1 und ProSieben ausgegangen werden. Die bereinigten Marktanteile werden ermittelt, indem man die Marktanteile der privaten TV-Sender mit einem Korrekturfaktor von 1,79 multipliziert. Demnach würde RTL einen bereinigten Marktanteil von 25,6, SAT.1 einen von 18,2% und ProSieben einen Marktanteil von 14,7% erreichen.



Tabelle 15:
Zuschaueranteile und Konzentrationsmaße der
TV-Sender in Deutschland, 1995 bis 2000

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ARD | 14,6 | 14,8 | 14,7 | 15,4 | 14,2 | 14,3 |
| RTL | 17,6 | 17,0 | 16,1 | 15,1 | 14,8 | 14,3 |
| ZDF | 14,7 | 14,4 | 13,4 | 13,6 | 13,2 | 13,3 |
| ARD III | 9,7 | 10,1 | 11,6 | 12,3 | 12,5 | 12,7 |
| SAT.1 | 14,7 | 13,2 | 12,8 | 11,8 | 10,8 | 10,2 |
| ProSieben | 9,9 | 9,5 | 9,4 | 8,7 | 8,4 | 8,2 |
| Kabel 1 | 3,0 | 3,6 | 3,8 | 4,4 | 5,4 | 5,5 |
| RTL2 | 4,6 | 4,5 | 4,0 | 3,8 | 4,0 | 4,8 |
| VOX | 2,6 | 3,0 | 3,0 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| Super RTL | - | 2,1 | 2,3 | 2,9 | 2,8 | 2,8 |
| DSF | 1,3 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 1,2 |
| Kinderkanal | - | - | 0,6 | 0,9 | 1,3 | 1,2 |
| tm3 | - | k.A. | 0,3 | 0,6 | 1,0 | 1,0 |
| 3sat | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| n-tv | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,7 |
| Phoenix | - | - | - | 0,3 | 0,4 | 0,4 |
| Arte | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Konzentrationsmaße | | | | | | |
| CR-3 | 46,9 | 46,2 | 44,2 | 44,1 | 42,2 | 41,9 |
| CR-5 | 71,6 | 69,5 | 68,6 | 68,2 | 65,5 | 64,8 |
| HHI | 1187 | 1131 | 1089 | 1070 | 1005 | 993 |
| (ohne ö.-r. Rundfunkanstalten) | | | | | | |
| CR-3 | 74,0 | 69,8 | 68,6 | 65,0 | 61,2 | 58,5 |
| CR-5 | 87,4 | 84,0 | 82,6 | 79,9 | 78,1 | 76,9 |
| HHI | 2042 | 1860 | 1794 | 1651 | 1524 | 1435 |

Quelle : Eigene Berechnungen auf Basis der Daten der KEK (2001),
<http://www.kek-online.de/kek/medien/zuschauer/jahr.pdf>

Wird bei der Analyse der Konzentration auch die Eigentümerstruktur berücksichtigt, so ergibt sich für die beiden privaten Senderfamilien ein Marktanteil von 50,6 %. Zusammen mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten bilden diese somit ein Angebotsoligopol.²¹⁸

Als Grundlage für die Ermittlung der Marktphase kann bspw. die durchschnittliche Sehdauer herangezogen werden. Diese weist, wie gezeigt wurde, nach wie vor steigende, wenn inzwischen auch leicht stagnierende Tendenzen auf. Ange-

²¹⁸ Werden die Anteile der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter allerdings herausgerechnet, so fällt das bereinigte Ergebnis mit über 90% deutlich aus. Aus wettbewerbspolitischer Sicht ist diese Konzentration sehr bedenklich. In der Praxis werden die Beteiligungen den Konzernen jedoch erst ab einem Marktanteil von 25% zugerechnet, was dazu führt, dass keine der beiden Senderfamilien den Grenzwert von 30% übersteigt. Vgl. RÖPER (1996), S. 610 ff.

sichts der gleichzeitigen, enormen Steigerungen des täglichen Programmangebots dürfte der Rezipientenmarkt allerdings bereits die Reifephase erreicht haben.

Für die Untersuchung des **Programmbeschaffungsmarktes** kann leider nicht auf vergleichbar ausführliches Datenmaterial zurückgegriffen werden. Hier ist lediglich eine Untersuchung der Produktionsfirmen und -gruppen hinsichtlich ihres Umsatzes möglich. Tabelle 16 gibt in diesem Zusammenhang die Umsatzzahlen der größten Produktionsfirmen in Deutschland wieder. Demnach ist die horizontale Konzentration trotz des sich beschleunigenden Konzentrationsprozesses nach wie vor relativ gering. Die Konzentrationsraten CR-3 (27,8%) und CR-5 (36,4%) haben zwar gegenüber 1996 um jeweils 10% zugelegt, liegen allerdings ebenso wie der Hirschmann-Herfindahl-Index immer noch im Bereich einer geringen Konzentration.

Tabelle 16:
Produktionsfirmen und -gruppen in Deutschland

Umsatz in Mio. DM im Geschäftsjahr 1999/2000, ohne Lizenzhandel und Dienstleistungen

| Rang | Unternehmen | Sitz | Umsatz |
|------|---|---------------|-----------------|
| 1 | UFA Gruppe | Berlin | 566 |
| 2 | KirchMedia GmbH & Co. KGaA | München | 355 |
| 3 | Bavaria Film GmbH | München | 315 |
| 4 | Studio Hamburg GmbH | Hamburg | 198 |
| 5 | Endemol Entertainment Holding GmbH | Köln | 184 |
| 6 | AS Media GmbH | Hamburg | 130 |
| 7 | Otto Meissner KG | Berlin | 110 |
| 8 | Spiegel TV GmbH | Hamburg | 100 |
| 9 | action concept | Hürth | 92 ¹ |
| 10 | Producers AG | Berlin | 90 |
| 11 | Novamedia Gruppe | München | 80 |
| 12 | Brainpool TV AG | Köln | 72 ² |
| 13 | Tele München Gruppe | München | 70 |
| 14 | Ziegler Film GmbH & Co. KG | Berlin/Köln | 65 |
| 15 | Telenova/Neue Münchner | München | 55 |
| 16 | Me, Myself & Eye Ent. AG (MME) | Hamburg | 47 |
| 17 | Columbia TriStar Film- und Fernseh-Produktion | Hürth | 47 |
| 18 | Phoenix Film | Berlin | 45 |
| 19 | FFP Entertainment GmbH | Köln/ München | 40 |
| 20 | AVE Gesellschaft für Fernsehproduktion mbH | Berlin | 37 |
| | | Summe Top 20 | 2698 |
| | | Summe gesamt | 4450 |
| | | CR-3 | 27,8 |
| | | CR-5 | 36,4 |
| | | HHI (Top 20) | 967 |
| | | HHI (gesamt) | 335 |

¹ 2000 erzielte action concept nur einen Umsatz von 65 Mio. DM.
² Brainpool erzielte 2000 einen Umsatz von 88 Mio. DM.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten von HMR INTERNATIONAL (2001), S. 102



Zu einem etwas anderen Ergebnis kommt das Formatt-Institut, das untersucht hat, wie sich das gesamte TV-Produktionsvolumen auf konzernabhängige und unabhängige Produktionsfirmen verteilt.²¹⁹ Demnach stehen den 394 erfassten unabhängigen Produzenten zwar nur 59 Betriebe gegenüber, die mit Großkonzernen wie der CLT-UFA oder der Kirch-Gruppe verbunden sind. Jedoch liefern diese 43 % der gesamten Inhalte zu. Allerdings ist aufgrund der angesprochenen ökonomischen Spezifika der TV-Produktion von weiteren Marktzutritten auszugehen. Die Wettbewerbsstruktur nähert sich demnach einer optimalen Wettbewerbsintensität von der polypolistischen Seite.²²⁰

Im Bereich des Lizenzhandels wird der Markt hingegen von ca. fünf Unternehmen dominiert, wobei auch hier eine vertikale Konzentration zwischen TV-Anbietern und Programmproduzenten bzw. Lizenzhändlern festgestellt werden konnte. Im Gegensatz zum Produktionsmarkt ist der Markt für Programmlizenzen durch eine starke Verkäufermacht geprägt. Hier kann also von einem engen Angebotsoligopol ausgegangen werden.

Hinsichtlich der Marktphasen ist es schwierig, eindeutige Aussagen über die vorherrschende Marktphase zu treffen. Anzunehmen ist allerdings, dass sich der Produktionsmarkt noch in der Wachstumsphase befindet, wohingegen der Lizenzmarkt eher zur Reifephase tendiert.

Abschließend muss zur Untersuchung der Konzentrationsgrade und Marktformen allerdings kritisch angemerkt werden, dass in der Literatur zunehmend Zweifel an einer engen Korrelation zwischen Konzentration und Profit geäußert werden. So geht YOUNG davon aus, dass die Branchenattraktivität eher von geringen „sunk costs“ als von einer hohen Konzentration beeinflusst wird.²²¹ Diese Annahme basiert auf der von BAUMOL entwickelten Theorie der „contestable markets“, wonach die Markteintrittschancen potentieller Newcomer mehr von bestehenden Markteintrittsschranken als von der vorherrschenden Marktstruktur und Konzentration abhängen.²²² Insofern können aus den ermittelten Konzentrationsgraden und Marktformen nur begrenzt Rückschlüsse auf die Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter gezogen werden.

3.2.2. Rivalität unter den Wettbewerbern

Rivalität unter den im Markt vorhandenen Wettbewerbern entsteht immer dann, wenn einer oder mehrere der Konkurrenten versuchen, ihre Position zu verbessern.²²³ In den meisten Branchen wirken sich dabei die Maßnahmen eines Unternehmens spürbar auf seine Konkurrenten aus und führen deshalb häufig zu Vergeltungs- und Gegenmaßnahmen. Insbesondere Konkurrenzformen wie bspw. der

²¹⁹ Vgl. ALM (2000), S. 289.

²²⁰ Vgl. HEINRICH (2000), S. 104.

²²¹ Vgl. YOUNG (2000), S. 27 ff.

²²² Vgl. BAUMOL (1982), S. 1 ff.

²²³ Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 84.

Preiswettbewerb sind hochgradig instabil und bergen die Gefahr in sich, dass sich dadurch die Rentabilität der gesamten Branche verschlechtert. Allerdings haben die vorangegangenen Untersuchungen gezeigt, dass auf dem Free-TV-Markt kaum Preiskämpfe stattfinden. Einerseits ist der Preiswettbewerb als strategische Handlungsalternative auf dem Rezipientenmarkt ausgeschlossen, weil hier das Programm kostenlos angeboten wird. Zum anderen kommt es auf dem Werbemarkt, obwohl Preise existieren, ebenfalls zu keinem Preiswettbewerb, da es sich bei der „Aufmerksamkeit“ um ein nicht standardisiertes Gut handelt und die Platzierungsentscheidungen weniger vom Preis als von der Kombination aus Zielgruppe und Reichweite des jeweiligen TV-Anbieters abhängen.²²⁴ Einem Preiskampf entgegen wirkt zudem das Parallelverhalten der wichtigsten TV-Anbieter.

Nachfolgend wird versucht, anhand einer Reihe intervenierender struktureller Faktoren Aussagen über den Grad der Rivalität innerhalb des TV-Marktes zu treffen.

Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber: Wenn es viele und/oder gleich ausgestattete Wettbewerber gibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass einige Unternehmen Wettbewerbsmaßnahmen in dem Glauben ergreifen, dass die Konkurrenten dies nicht bemerken werden.²²⁵ Auf dem deutschen Free-TV-Markt gibt es sowohl zahlreiche als auch hinsichtlich ihrer Größe und finanziellen Ressourcen unterschiedlich ausgestattete Wettbewerber. Diese Strukturbedingungen führen zu einer mitunter stark ausgeprägten Rivalität unter den TV-Anbietern. Allerdings wird der Grad der Rivalität dadurch abgeschwächt, dass es sich um einen nach wie vor konzentrierten Markt mit zwei dominierenden Anbietergruppen handelt. Die Branchenführer können dadurch sowohl disziplinierend als auch kooperativ (Preisabsprachen) auf Maßnahmen kleinerer Anbieter reagieren.²²⁶

Die Geschwindigkeit des Branchenwachstums: Bei einem langsamen Branchenwachstum ist der Kampf um Marktanteile stärker ausgeprägt als bei einem schnellen Branchenwachstum, von dem alle Wettbewerber profitieren.²²⁷ Für den Free-TV-Markt ist der ausschlaggebende Indikator für das Branchenwachstum das Wachstum der Werbeausgaben der Werbung treibenden Wirtschaft. Diese werden, laut aktueller Prognosen, in den nächsten fünf Jahren um jährlich 4 % bis 5 % steigen. Würden keine neuen TV-Anbieter in den Markt eintreten, so wäre von einer geringen Rivalität auszugehen, da die vorhandenen TV-Sender ihre Ergebnisse verbessern können, wenn sie lediglich ihre Marktanteile halten.²²⁸ Der Markteintritt neuer TV-Anbieter würde hingegen die Rivalität erhöhen, da nun mehr TV-Sender um die gleiche Höhe an Werbeausgaben konkurrieren.

²²⁴ Vgl. SJURTS (2000b), S. 134.

²²⁵ Vgl. PORTER (1999), S. 50.

²²⁶ Vgl. hierzu das Beispiel tm3 in Kapitel 3.3.2.

²²⁷ Vgl. PORTER (1999), S. 51.

²²⁸ Vgl. HEINRICH (1999), S. 307.



Die Höhe der Fixkosten: Hohe Fixkosten üben auf die Unternehmen einen erheblichen Druck aus, ihre vorhandenen Kapazitäten möglichst voll auszulasten.²²⁹ Vorhandene Überschusskapazitäten können dabei zu überschnellen Preissenkungen führen. Der TV-Markt ist durch einen großen Anteil an Fixkosten geprägt. Allerdings wird der Wettbewerb hier nicht über den Preis, sondern über die Rezipienten geführt. Da die Totalkosten, die für einen Programmbeitrag aufgewendet werden, unabhängig von der Größe der Rezipienten sind, zielen die TV-Anbieter darauf ab, durch die Steigerung der Rezipientenzahl eine Durchschnittskosten-Degression zu erreichen.²³⁰ Der Wettbewerb mit Konkurrenten wird dabei über Eigenwerbung und Produktpolitik geführt.

Die Ausprägung der Differenzierung und Höhe der Umstellungskosten: Sowohl den Rezipienten als auch Werbung treibenden Unternehmen entstehen bei dem Wechsel von einem TV-Anbieter zu einem anderen keine Umstellungskosten.²³¹ TV-Anbieter können daher lediglich über den Grad der Differenzierung eine gewisse „Isolierschicht“ gegen einen Anbieterwechsel schaffen.²³² Auf dem TV-Werbemarkt setzten die TV-Anbieter zudem auf eine gemeinsame Vermarktung der Werbezeiten.²³³ Können dadurch die Bedürfnisse der Werbung treibenden Unternehmen befriedigt werden, so besteht für diese kein Anreiz, Werbezeiten bei anderen TV-Anbietern zu buchen.

Die Heterogenität des Wettbewerbs: Heterogene Wettbewerber unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Strategie und Ziele und geraten daher untereinander in ständigen Konflikt.²³⁴ Eigentlich könnte angenommen werden, dass die Heterogenität im deutschen Free-TV-Markt relativ groß ist.²³⁵ Eine genaue Betrachtung der Eigentümerstrukturen und der verfolgten Strategien zeigt allerdings, dass durch die Bildung von Sendefamilien die Heterogenität des Wettbewerbs und somit auch die Rivalität unter den TV-Anbietern deutlich abgeschwächt wird. So stehen die jeweiligen TV-Sender der beiden Senderfamilien untereinander kaum im Wettbewerb. Vielmehr zielen sie durch eine komplementäre Angebotsgestaltung darauf ab, eine

²²⁹ Vgl. PORTER (1999), S. 51.

²³⁰ Vgl. Kapitel 3.1.2.

²³¹ Daher ist die Entscheidung des Rezipienten für das eine oder andere Programmangebot nicht mit dem Kalkül des Einsatzes knapper Ressourcen unter dem Gesichtspunkt des individuellen Nutzengewinns verbunden. Vgl. STUIBER (1998), S. 679.

²³² TV-Anbieter mit einem nur gering diversifizierten Angebot laufen daher Gefahr, Marktanteile an andere Anbieter zu verlieren oder sogar ganz aus dem Markt ausscheiden zu müssen.

²³³ Vgl. Kapitel 3.1.1.2.

²³⁴ Heterogenität kann z. B. bestehen zwischen Eigentümerunternehmen und Publikumsgesellschaften oder zwischen Unternehmen, die einen Markt nur als Ventil für Überschusskapazitäten betrachten und solchen, die für den betreffenden Markt Prioritäten besitzen. Auch eine Geschäftseinheit, die Teil einer vertikalen Unternehmenskette innerhalb eines Gesamtunternehmens ist, wird gegenüber unabhängigen Unternehmen andersartige Ziele verfolgen. Vgl. PORTER (1999), S. 51. Darüber hinaus erhöhen ausländische Wettbewerber diese Heterogenität, da sie von anderen Bedingungen ausgehen und abweichende Ziele verfolgen.

²³⁵ Zu diesem Schluss kommt bspw. HEINRICH (1999), S. 308.

„Kannibalisierung“ der Programmangebote innerhalb der Senderfamilie zu vermeiden.²³⁶ Diese Annahme wurde durch die Untersuchung der Konzernkonzentration bestärkt. Den einzigen Gegenpol zu den beiden Senderfamilien stellen die öffentlich-rechtlichen Anstalten und einige kleine, unabhängige TV-Anbieter dar.

Die Höhe des strategischen Einsatzes: Der Wettbewerb innerhalb einer Branche wird erhöht, wenn einige Unternehmen den Erfolg um jeden Preis suchen und daher kurz- bis mittelfristig nicht unbedingt kostendeckend arbeiten müssen.²³⁷ Diversifizierte Medienunternehmen können diese Strategie verfolgen, in dem sie die Rentabilitätsverluste auf dem TV-Markt durch Quersubventionierungen aus andern Medienmärkten ausgleichen. Solche strategischen Ziele können auf dem TV-Markt destabilisierend wirken und das Ausscheiden anderer, kapitalärmerer TV-Anbieter herbeiführen.

Hohe Austrittsbarrieren: Austrittsbarrieren, sogenannte „barriers to exit“, sind ökonomische, strategische und emotionale Faktoren, die ein Unternehmen selbst dann zum Verbleib in einer Branche veranlassen, wenn sie niedrige oder negative Ertragsraten erwirtschaften und somit nicht mehr wettbewerbsfähig sind.²³⁸

Bereits in Kapitel 2.2.3 wurde die Problematik des hohen Kapitalbedarfs für Newcomer und die Gefahr der „sunk costs“ durch irreversible Investitionen bei einem Ausscheiden aus dem Markt angesprochen. Während Studio- und Produktionstechnik bei einem Marktaustritt zu eher üblichen Werten liquidiert werden können, stellen insbesondere Investitionen in den Markennamen (Werbung) und in das Humankapital erhebliche „sunk costs“ dar.²³⁹

Auch die fixen Austrittskosten in Form von vertraglich fixierten Kostenaufwendungen können als Marktaustrittsbarrieren für TV-Anbieter angesehen werden. Hierunter fallen neben Sozialplänen bei Beschäftigungsfreisetzung insbesondere langfristige Lizenzverträge für Ausstrahlungsrechte, die nur bedingt weiterveräußert werden können.²⁴⁰

Strategische Austrittsbarrieren ergeben sich vor allem bei vertikal integrierten Konzernen. So sind von dem Ausscheiden eines TV-Anbieters auch die mit ihm verbundenen Produktionsgesellschaften und Werbezeitenvermarkter betroffen, da

²³⁶ Vgl. BERG/ROTT (2000), S. 11. Insoweit scheint auf dem deutschen Free-TV-Markt ein Oligopolfrieden zu herrschen.

²³⁷ Vgl. PORTER (1999), S. 53.

²³⁸ Hauptursachen von Austrittsbarrieren werden insbesondere in spezialisierten Aktiva, hohen Fixkosten des Austritts, strategischen Wechselbeziehungen, emotionalen Barrieren sowie administrativen und sozialen Restriktionen gesehen. Vgl. ebenda.

²³⁹ Vgl. BACKHAUS (1990), S. 73. Im Sinne von CAVES und PORTER kann auch die Studio- und Produktionstechnik als „durable and specific assets“ betrachtet werden, die marktaustrittsschwerend wirken. Vgl. CAVES/PORTER (1976), S. 42 f. Dem soll hier jedoch nicht gefolgt werden, da davon auszugehen ist, dass die Studio- und Produktionstechnik an Konkurrenz-Anbieter weiterveräußert werden kann.

²⁴⁰ Vgl. WIRTZ (1994), S. 57.



diese oftmals stark von dessen Auftragsvolumen abhängen.²⁴¹ Eine umfassende Verwertung vorhandener Ressourcen innerhalb eines Konzerns bzw. einer Senderfamilie würden dadurch erschwert. Allerdings zeigt eine Untersuchung der Auftragsstruktur von Produktionsunternehmen, dass zunehmend auch unternehmensexterne TV-Anbieter zum Kundenstamm gehören, weshalb hier die Höhe der Marktaustrittsbarrieren eher gering ausfallen dürfte.²⁴²

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Bildung von Senderfamilien und die damit verbundene Abstimmung der Strategien und Ziele, trotz langsamen Branchenwachstums, hoher Fixkosten und geringer Umstellungskosten der Nachfrager erheblich zur Reduktion der Rivalität unter den vorhandenen TV-Anbietern beigetragen hat. Dies bedeutet allerdings nicht, dass ein Markteintritt neuer TV-Anbieter ohne Gegenwehr bleiben würde. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die etablierten Anbieter mit erheblichen Gegenmaßnahmen reagieren würden, da sie eine Beeinträchtigung ihrer Werbemarkterlöse befürchten müssten. Die Gefahren, die von einem Markteintritt neuer Konkurrenten für auf dem Markt bereits etablierte Unternehmen ausgehen, hängen allerdings nicht nur von deren Reaktionen, sondern auch von den existierenden Eintrittsbarrieren ab.²⁴³ Hohe Markteintrittsbarrieren können dabei den Markteintritt neuer Wettbewerber erschweren, oder sogar von vornherein verhindern.

3.3. Markteintrittsbarrieren

Um mögliche Markteintrittsbarrieren auf dem deutschen Free-TV-Markt überhaupt identifizieren und analysieren zu können, bedarf es zunächst einer Definition des Begriffes und der verschiedenen Arten von Markteintrittsbarrieren. Nachfolgend wird die Definition von BAUMOL, PANZAR und WILLIG Verwendung finden, die unter einer Markteintrittsbarriere "anything that requires an expenditure by a new entrant into an industry, but imposes no equivalent cost upon an incumbent"²⁴⁴ verstehen. Demnach können Markteintrittsbarrieren als extern vorgegebene Größen oder als verhaltensbedingte Elemente eines Marktes angesehen werden. KRUSE unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen strukturellen,

²⁴¹ Strategische Marktaustrittsbarrieren sind zudem auf strategische Wettbewerbsüberlegungen von diversifizierten Mutterkonzernen zurückzuführen, die meist auf mehreren Medienmärkten agieren. Über diese so gebildeten marktübergreifenden strategischen Wettbewerbsräume, versuchen Medienkonzerne Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Konkurrenten zu erlangen, und würden daher bei einem Rückzug aus einem Wettbewerbsraum (z. B. TV-Markt) eine Schwächung der Wettbewerbsposition innerhalb des marktübergreifenden Wettbewerbsverhältnisses erlangen. Darüber hinaus würden wichtige Synergieeffekte verloren gehen. So verbleiben Medienkonzerne aus strategischen Gründen auch in Märkten, die erst in langfristiger Sicht gewinnbringend sind. Vgl. PORTER (1999), S. 53 f.

²⁴² So produziert bspw. die UFA-Gruppe nicht nur für RTL (GZSZ oder die Redaktion), sondern auch für das ZDF (SOKO), den Kinderkanal (ReläXX), Die ARD (Die Polizistin, Verbotene Liebe) und SAT.1 (Der Tunnel). Vgl. HMR INTERNATIONAL (2001), S. 103 ff.

²⁴³ Vgl. PORTER (1999), S. 37.

²⁴⁴ BAUMOL/PANZAR/WILLIG (1982), S. 282.

strategischen und institutionellen Markteintrittsbarrieren.²⁴⁵ Deren unterschiedliche Formen und Ausprägungen sollen im folgenden untersucht werden

3.3.1. Strukturelle Barrieren

Strukturelle Markteintrittsschranken basieren auf originär-ökonomischen Faktoren, die unabhängig vom Verhalten der im Markt etablierten Unternehmen auftreten. Strukturelle Barrieren treten vor allem in Form von Betriebsgrößensparnissen, Produktdifferenzierungsvorteilen, absoluten Kostenvorteilen, Vorteilen aus der vertikalen Integration und aufgrund irreversibler Investitionen auf.

Betriebsgrößensparnisse: Sogenannte “economies of scale“ liegen vor, wenn die Stückkosten einer Dienstleistung oder eines Produkts bei steigender Ausbringungsmenge sinken.²⁴⁶ Auf dem TV-Rezipientenmarkt treten, wie gezeigt wurde, “economies of scale“ in Form des „first copy cost decreasing phenomenon“ auf.²⁴⁷ Dieser Effekt impliziert mit zunehmender Rezipientenzahl eine erhebliche Durchschnittskostendegression. Aufgrund der in Kapitel 2.2.2 näher erläuterten Werbeblockreichweiten-Werbespot-Spirale wirken entsprechende “economies of scale“ auch auf dem TV-Werbemarkt.²⁴⁸ Die Kostendegression und Reichweitenabhängigkeit der Werbeerlöse begründen dabei erhebliche Markteintrittsbarrieren.²⁴⁹ Darüber hinaus können Senderfamilien “economies of scale“ bei der Programmbeschaffung und -erstellung erzielen, indem sie die Nachfrage bündeln und gemeinsame Ressourcen, wie z.B. Nachrichtendienste, nutzen.²⁵⁰

Produktdifferenzierung wirkt dann als Eintrittsbarriere, wenn die etablierten TV-Anbieter durch Eigenwerbung, Service oder Produktunterscheidung über Zuschauerpräferenzen und -loyalität sowie über ein populäres Programm und Image verfügen.²⁵¹ Die Überwindung bestehender Loyalitätsbeziehungen und der Aufbau eines eigenen Programmimages erfordert von neuen TV-Anbietern erhebliche Marketingleistungen und ist zudem mit hohen Kosten verbunden.²⁵² Erfolgsversprechende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten neuer TV-Anbieter könnten z.B. in der Entwicklung neuer Ideen hinsichtlich der Präsentation und des Inhaltes so-

²⁴⁵ Vgl. KRUSE (1988c), S. 133 ff.

²⁴⁶ Vgl. PORTER (1999), S. 37 f.

²⁴⁷ Vgl. PICARD (1989), S. 62 ff.

²⁴⁸ Mit verbesserter Werbeblockreichweite und damit parallel zunehmender Rezipientengröße können Kostendegressionsvorteile, in Form günstigerer TKPs, entstehen. Diese bedingen eine steigende Nachfrage und führen somit zu höheren Werbeeinnahmen, die wiederum eine Verbesserung der Programmqualität ermöglichen.

²⁴⁹ Vgl. BERG/ROTT (2000), S. 16.

²⁵⁰ So wird bspw. bei der ProSiebenSAT.1 AG der Bedarf an Nachrichten über die gemeinsame Nachrichtenagentur ddp gedeckt.

²⁵¹ Auf dem Rezipientenmarkt sind Produktdifferenzierungsvorteile der etablierten Anbieter zum Beispiel an Moderatoren, TV-Sendungen oder Serien gebunden und üben eine eintrittserschwerende Wirkung auf potentielle Newcomer aus.

²⁵² Vgl. BRANDT (1989), S. 106.



wie in einer gezielten Ansprache bisher vernachlässigter Zielgruppen bestehen. Unterstützend wirkt dabei die bei etablierten TV-Anbietern nachweisbare weitgehende Orientierung am Status quo, d.h. an bestehenden Sendungen und der Neigung zur Imitation bewährter Programmformate.²⁵³ Allerdings versuchen etablierte Anbieter durch das Angebot einer „full product line“ im Sinne eines umfassenden Vollprogramms und durch die komplementäre Positionierung der TV-Sender einer Senderfamilie, den Rezipienten ein umfassendes Angebot zu offerieren und so mögliche Nischen zu besetzen.²⁵⁴

Absolute Kostenvorteile: Derzeit basieren etwa 70% der Einnahmen der ARD und ca. 60% der Einnahmen des ZDF auf dem gesetzlich verankerten Gebührenprivileg. Der Zugang zu dieser Finanzierungsquelle stellt für diese einen absoluten Kostenvorteil dar. Absolute Kostenvorteile etablierter privater TV-Anbieter resultieren aus den langjährigen Erfahrungen mit dem Medium Fernsehen sowie aus „know-how“-Vorteilen in Form von technischen und personellen Ressourcen. Dadurch können Lern- und Erfahrungskurveneffekte realisiert werden, die in verbesserten organisatorischen Strukturen und Abläufen sowie einer effizienten Gestaltung der Betriebsmittel ihren Niederschlag finden.²⁵⁵ Auch der günstige Zugang zu Programmressourcen der Senderfamilie kann als ein absoluter Kostenvorteil angesehen werden.

Vertikale Integration:²⁵⁶ Durch die vertikale Integration in vor- und nachgelagerte Branchen können erhebliche Markteintrittsschranken gegenüber neuen Konkurrenten aufgebaut werden. Etablierte Anbieter, die über eigene Produktionsmöglichkeiten verfügen, haben dadurch niedrigere Produktionskosten als Anbieter, die auf Fremdfertigung oder teure Lizenzkäufe angewiesen sind.²⁵⁷ Ferner führen die vertikalen Verflechtungen zwischen TV-Anbietern und Programmlieferanten bzw. Rechteinhabern dazu, dass neuen TV-Anbietern der Zugang zu attraktiven Programminhalten erschwert wird. Je enger und umfangreicher diese Verflechtungen sind, desto höher sind für einen neuen TV-Anbieter die Kosten des Marktzutritts und desto größer ist das Verlustrisiko.²⁵⁸

²⁵³ Beispiele hierfür sind die Talk-Show-Welle, der Comedy-Boom und neuerdings die Quiz-Shows, die selbst von den öffentlich-rechtlichen Anstalten übernommen wurden.

²⁵⁴ Die Programmausweitung kann allerdings eher als eine strategische Markteintrittsbarriere gewertet werden. Vgl. Kapitel III.3.2. Zusätzlich kann auch innerhalb eines Vollprogramms differenziert werden, wenn sich bspw. bestimmte Sendungen aus dem Gesamtangebot eines Senders herausheben. Vgl. DUNNETT (1990), S. 56.

²⁵⁵ Die Wirkungsdauer von Erfahrungskurveneffekten lässt sich nur schwer abschätzen. Kurzfristig können sie aber als Eintrittsbarrieren angesehen werden. Vgl. WIRTZ (1994), S. 47.

²⁵⁶ Hierunter versteht man die Ersetzung von Markttransaktionen durch unternehmensinterne Transaktionen Vgl. KARLÖF (1991), S. 147.

²⁵⁷ Vgl. SJURTS (1996), S. 189.

²⁵⁸ Vgl. WIECHERS (1992), S. 89 f. Da die vertikale Integration eines Unternehmens über lange Zeiträume gewachsen ist, wird sie in der Theorie nicht als strategische, sondern als strukturelle Markteintrittsbarriere klassifiziert. Vgl. KRUSE (1988c), S. 136. Allerdings kann das Verhalten auf dem Programmbeschaffungsmarkt durchaus auch als strategisches Verhalten gewertet werden. Daher wird dieser Aspekt nochmals in Kapitel 3.3.2 aufgegriffen.

Irreversible Investitionen: Beträchtliche Markteintrittsbarrieren ergeben sich für neue TV-Anbieter schließlich auch als Folge der hohen irreversiblen Betriebsverluste in der Anfangsphase bei gleichzeitig unsicheren Gewinnerwartungen für die Zukunft.²⁵⁹ So hat die Untersuchung des Kapitalbedarfs neuer TV-Anbieter in Kapitel 2.2.3 gezeigt, dass in der Anlaufphase zwischen 200 und 500 Mio. DM benötigt werden. Im Falle eines gescheiterten Markteintrittsversuchs wären diese anfänglich getätigten Investitionen weitgehend verloren. Aufgrund ihres „sunk costs“-Charakters stellen die irreversiblen Investitionen daher eine wesentliche Markteintrittsbarriere für neue TV-Anbieter dar.

3.3.2. Strategische Barrieren

Strategische Markteintrittsschranken stellen im Gegensatz zu den strukturellen Barrieren endogene Faktoren dar.²⁶⁰ Sie beruhen auf unternehmensindividuellen Maßnahmen und Verhaltensweisen, die in planvoller Absicht durchgeführt werden, um potentielle Newcomer vom Eintritt abzuschrecken oder wieder aus dem Markt zu drängen. Die strategischen Verhaltensweisen sind demnach auf die längerfristige Beeinflussung der Marktstruktur ausgerichtet.

Zu den strategischen Markteintrittsbarrieren ist bspw. die etwa zeitgleich mit der institutionellen Markteintrittsliberalisierung einhergehende **Programmexpansion** von ARD und ZDF zu zählen. Die strategische Intention bestand darin, durch die zusätzlich angebotenen Programme das effektiv vorhandene Rezipientenpotential stärker auszuschöpfen und damit für neue TV-Anbieter zu vermindern.²⁶¹ Gleichzeitig stellt die Programmexpansion auch eine sehr wirksame **Barriere im Distributionsbereich** dar. In Anbetracht der beschränkten Distributionskapazitäten führt die Bevorzugung der öffentlich-rechtlichen Anstalten bei der Vergabe von Übertragungskapazitäten zu einer Verminderung der Zugangsmöglichkeiten für neue TV-Anbieter.²⁶² Bestes Beispiel hierfür ist der Kinderkanal, der aufgrund der „must carry“ Garantie am 1.1.1997 den bisher von Nickelodeon gemeinsam mit dem Kul-

²⁵⁹ Vgl. KRUSE (1988b), S. 300.

²⁶⁰ Vgl. KRUSE (1988c), S. 134.

²⁶¹ Vgl. KRUSE (1988a), S. 28. ARIES merkt zudem kritisch an, dass die neuen Programme oftmals ohne Rücksicht auf die notwendige Rechtsgrundlage dafür aus der Taufe gehoben wurden. „Das Bedürfnis für diese neuen Programme wird umso zweifelhafter, wenn man bedenkt, dass diese neuen Programme zu einem wesentlichen Teil aus Wiederholungen früherer Ausstrahlungen bestehen. Diese Programm-Multiplikationen und vor allem die Inhalte dieser neuen Programme lassen erkennen, dass es hier weniger um die Befriedigung vermeintlicher neuer Zuschauer-Interessen, sondern mehr um die Verstopfung des Programmmarktes geht.“ ARIES (1989), S. 49.

²⁶² Darüber hinaus nutzen ARD und ZDF nur ein begrenztes Spektrum der ihnen zur Verfügung stehenden terrestrischen Frequenzen. So haben neuere Untersuchungen ergeben, dass bei den öffentlich-rechtlichen Anbietern eine erhebliche Frequenzkapazität besteht, die von diesen nicht genutzt wird. Vgl. WIRTZ (1994), S. 49.



turkanal arte genutzten Kabelplatz zugewiesen bekam. Nickelodeon büßte daraufhin erheblich an technischer Reichweite ein.²⁶³

Auch die etablierten privaten Free-TV-Anbieter verfolgen eine qualitative und quantitative Programmexpansionsstrategie. Durch Ausdehnung der Programm-sendezeit und Differenzierung des Programmangebots zur Bedienung von Markt-nischen zielen sie auf eine Schmälerung der Gewinnmöglichkeiten für neue TV-Anbieter ab.²⁶⁴

Eine weitere strategische Markteintrittsbarriere, die verhindern kann, dass neue TV-Anbieter schnell zur Gruppe der überdurchschnittlich profitablen Senderfamili-en anschließen können, besteht in dem bereits angesprochene Zugang zu wichti-gen **Programmressourcen**. Durch den exklusiven Erwerb von Fernseh- und Sportübertragungsrechten sollen Konkurrenten vom Zugriff auf publikumswirksa-me Programminhalte ausgeschlossen werden.²⁶⁵ Da neue TV-Anbieter oftmals nicht über die finanziellen Ressourcen verfügen, um ihren Programmbedarf durch vergleichsweise kostenintensive Eigenproduktionen zu decken, sind sie insbeson-dere in der Aufbauphase darauf angewiesen, verstärkt auf Fremdproduktionen zu setzen.²⁶⁶ Die hohe vertikale Integration und die Kontrahierungsstrategien der Programmanbieter stellen hierbei jedoch erhebliche Zugangsbarrieren dar.

Als strategisches Verhalten etablierter TV-Anbieter kann sicherlich auch der Ver-such von RTL und SAT.1 gewertet werden, tm3 den Zugriff auf wichtige Human-Ressourcen zu verwehren. So wurden Redakteure und Moderatoren, die tm3 für die Champions League-Übertragungen abwerben wollte, in arbeitsrechtliche Ver-fahren verstrickt und konnten dadurch nur verspätet ihren Dienst bei tm3 antre-ten.²⁶⁷ Um auf sein Programmangebot aufmerksam zu machen, startete tm3 zu-dem eine umfangreiche PR-Kampagne. Dabei stellte der begrenzte Zugang zu wichtigen Print- und Rundfunkmedien eine erhebliche strategische Barriere dar. So waren weder die ARD noch die von Kirch und Bertelsmann kontrollierten TV-Sender bereit, Fernsehspots von tm3 auszustrahlen.²⁶⁸ Angesichts dieser Beispie-

²⁶³ Siehe hierzu das Fallbeispiel Nickelodeon in Kapitel 3.7, S. 94 sowie das Interview mit Dr. Dirk-Ulf STÖTZEL in Anhang 1, S. 109.

²⁶⁴ Vgl. BERG/ROTT (2000), S. 14.

²⁶⁵ Vgl. Kapitel 3.1.2.1. Eine solche Behinderungsstrategie verfolgte nach Ansicht von Kritikern die ARD, die 1984 über ihre Tochtergesellschaft Degeto für 80 Mio. Dollar die deutschen Fern-sehrechte an 1350 Spielfilmen der MGM/UA für 15 Jahre erwarb. Es muss jedoch angemerkt werden, dass die Dauer des Vertrages zwar als Indiz für eine strategische Intention angesehen werden kann, unter Berücksichtigung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Kauf jedoch auch nicht-strategisch erklärt werden kann. Berücksichtigt man zudem die strukturellen Vorausset-zungen auf dem Beschaffungsmarkt (zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses war der Spiel-filmbestand von Beta-Taurus zehnmal so groß wie das Degeto-Paket) erscheint der Kauf viel-mehr als eine defensive Maßnahme gegenüber einer drohenden quasi-monopolistischen Markt-beherrschung von Kirch. Vgl. ARIES (1989), S. 50 ff. sowie ausführlich KRUSE (1988c), S. 137ff.

²⁶⁶ Vgl. ARIES (1989), S. 53.

²⁶⁷ Vgl. SJURTS (2000b), S. 134.

²⁶⁸ Vgl. BERG/ROTT (2000), S. 15.

le zeigt sich die stillschweigende (horizontale) Kooperation eigentlich konkurrierender TV-Anbieter, wenn es um die Bedrohung durch neue Konkurrenten geht. Die Wahrscheinlichkeit von Vergeltungsmaßnahmen ist dabei umso höher, je größer die finanziellen Ressourcen der etablierten TV-Anbieter sind.

3.3.3. Institutionelle Barrieren

Institutionelle Markteintrittsbarrieren sind exogen gegeben, aber nicht originär-ökonomisch. Sie basieren auf institutionellen Gegebenheiten eines Landes, staatlichen Gesetzen oder politischen Entscheidungen. Wie bereits in Kapitel II.1.2 gezeigt wurde, ist der deutsche TV-Markt stark reglementiert und von rundfunkpolitischen Entscheidungen beeinflusst. Trotz der voranschreitenden Deregulierungen im Rundfunkbereich ist der Markteintritt neuer TV-Anbieter nach wie vor mit einer Fülle administrativer Zugangsregelungen verbunden.

So besitzen neue TV-Anbieter keine Verfügungsrechte über die Distributionsinfrastruktur. Vielmehr erfolgt die Vergabe von **Distributionskanälen** durch die jeweilige Landesmedienanstalt. Der Zulassungs- und Vergabemodus basiert dabei nicht auf einem ökonomischen Verfahren (wie z. B. einer Auktion), sondern ist administrativ bestimmt. Oft spielen sogar standortpolitische Kriterien eine Rolle, wie z. B. die erforderliche Bereitschaft der Anbieter, ihre Produktions- und Verwaltungskapazitäten in dem betreffenden Bundesland anzusiedeln.

Weitere institutionelle Markteintrittsbarrieren resultieren aus der Bevorzugung verschiedener Veranstaltungsgruppen bei der **Sendelizenzvergabe**. Aus Gründen der Pluralitätssicherung werden in allen Bundesländern Anbietergemeinschaften gegenüber Einzelunternehmen bevorzugt werden. Für einen neuen TV-Anbieter ergibt sich daraus die zwangsläufige Notwendigkeit, mit anderen Unternehmen, wie z. B. Presseverlagen, zu kooperieren, um die Chancen auf eine Lizenzerteilung zu erhöhen.²⁶⁹ Andererseits können neue TV-Anbieter diese institutionelle Hürde dadurch umgehen, dass sie sich an einem Sender beteiligen, der bereits eine Sendelizenz besitzt und über eine ausreichende technische Reichweite verfügt. So umging z.B. Rupert Murdoch das überaus zeitaufwendige und unsichere Zulassungsverfahren, indem er sich bei tm3 einkaufte.

Institutionelle Markteintrittsbarrieren ergeben sich schließlich auch aus den administrativen Bestimmungen des Rundfunkstaatsvertrages im Hinblick auf die Ausgestaltung der Werberaum- und Werbezeitleistungen privater Free-TV-Anbieter.²⁷⁰ Da sich diese überwiegend durch Werbeeinnahmen finanzieren, können die institutionellen **Werbebeschränkungen** zu einer Beeinträchtigung des erwarteten „value of entry“ führen.²⁷¹ Allerdings muss diese Aussage insofern relativiert wer-

²⁶⁹ Eine häufige Form der Kooperation sind Joint Venture und strategische Allianzen. Durch die kooperative Zusammenarbeit sollen die Partner vor allem Zeit-, Know-how- und Kostenvorteile, Kompetenzvorteile sowie Marktzutrittsmöglichkeiten erlangen, die meist im Rahmen einer Markteintrittsstrategie eingegangen werden. Vgl. GUTSCH (1996), S. 20 f.

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.1.2.

²⁷¹ Vgl. WIRTZ (1994), S. 54.



den, als neue TV-Anbieter in der Anfangsphase oftmals eine Werbezeitenauslastung von lediglich 65 % oder weniger aufweisen, weshalb die Werbebeschränkungen eher von geringerer Relevanz sein dürften. Auch die Quotierung von europäischen Fernsehprogrammen stellt eine weitere institutionelle Markteintrittsbarriere dar. Im Zuge des Bedeutungsgewinns von Programminhalten mit einem nationalen oder regionalen Bezug dürfte diese Regelung allerdings eher von nachrangiger Bedeutung sein.

Auch das gesetzlich verankerte **Gebührenprivileg** der öffentlich-rechtlichen Anstalten stellt eine institutionelle Markteintrittsbarriere dar. Auf die nicht unerhebliche markteintrittserschwerende Wirkung dieser Tatsache wurde bereits im Abschnitt der strukturellen Markteintrittsbarrieren eingegangen, weshalb an dieser Stelle auf die dortigen Ausführungen verwiesen wird.

Insgesamt muss festgestellt werden, dass die institutionellen Markteintrittsbarrieren im wesentlichen Maße das einem Markteintritt neuer TV-Anbieter zugrunde liegende Gewinnkalkül beeinträchtigen. So werden die Markteintrittsüberlegungen nicht nur von dem originär ökonomischen Gewinnkalkül bestimmt, sondern sind auch von zum Teil schwer kalkulierbaren administrativ-politischen Faktoren beeinflusst.

3.4. Bewertung der Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter

Wie die vorangegangene Untersuchung der Ebene 1 des Analysemodells gezeigt hat, handelt es sich beim deutschen TV-Markt um ein komplexes Gefüge sich gegenseitig bedingender und beeinflussender Variablen. Die zum Teil erheblichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Wettbewerbskräften und jeweiligen TV-Märkten müssen auch bei der sich anschließenden Bewertung der Branchenattraktivität berücksichtigt werden. Als Indikatoren für die Branchenattraktivität wurden die Höhe der relevanten Markteintrittsbarrieren, der Kostendeckungsgrad sowie das Werbevolumen und -wachstum gewählt.

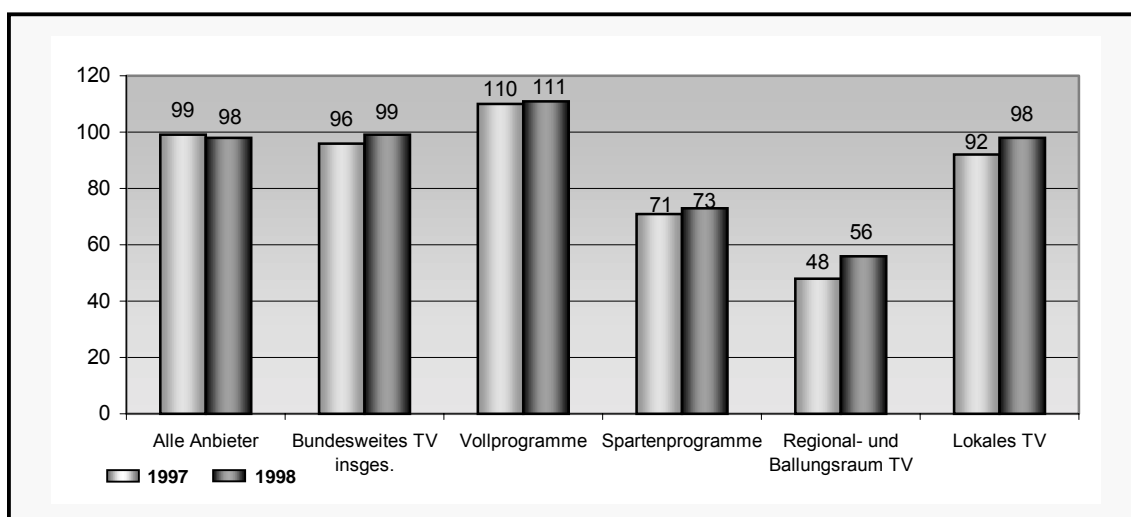
Als entscheidende **Markteintrittsbarrieren** für neue TV-Anbieter wurden insbesondere die beschränkten Zugangsmöglichkeiten zu den Distributionskanälen, der hohe Kapitalbedarf sowie die Betriebsgrößensparnisse²⁷² und zunehmende vertikale Integration der etablierten TV-Anbieter identifiziert.

Die Untersuchung des **Kostendeckungsgrads** privater TV-Anbieter in Abbildung 14 zeigt, dass sich deren wirtschaftliche Situation zwar verbessert hat, TV-Spartensender allerdings nach wie vor nicht kostendeckend wirtschaften. Die sich daraus ergebende geringe durchschnittliche Marktattraktivität bedeutet jedoch nicht, dass einzelne TV-Anbieter nicht doch befriedigende Renditen erwirtschaften

²⁷² Die Betriebsgrößensparnisse sind auf die hohen Fixkosten der Branche zurückzuführen. Anhand des in Kapitel 2.3.1 vorgestellten Marktreaktionsmodells des Produktlebenszyklus wurde gezeigt, dass ein positiver Cash-flow erst nach fünf bis sieben Jahren zu erwarten ist. Es ist leicht einsichtig, dass nur äußerst finanzkräftige Unternehmen eine solche Finanzierungslücke decken können.

können, da nicht alle Marktsegmente dieselben Erfolgschancen bieten.²⁷³ Daher müssen neue TV-Anbieter, unter Berücksichtigung der in Kapitel 3.1 vorgenommenen Überlegungen, vor einem Markteintritt die überdurchschnittlich attraktiven Tätigkeitsfelder des TV-Marktes identifizieren.²⁷⁴ Gelingt es ihnen, die bisher noch nicht bedienten Segmente auszumachen und die sich hierin bietenden Möglichkeiten ausschöpfen, so ist nicht auszuschließen, dass auch neue TV-Anbieter durchaus gute Renditen erwirtschaften können. Da mit einer Nischenstrategie jedoch das Problem verbunden ist, dass eine Fixkostendegression nicht in einem mit Vollprogrammanbietern vergleichbaren Umfang realisiert werden kann, werden für einen Markteintritt nur solche Unternehmen in Frage kommen, die über eigene Programmressourcen und ausreichend finanzielle Mittel verfügen.

Abbildung 14:
Kostendeckungsgrad des privaten Fernsehens (in %)



Quelle: Eigene Berechnungen nach DLM (1998), S. 65 und ALM (2000), S. 282

Die Analyse des TV-Werbemarktes hat ergeben, dass auch in den nächsten Jahren von einem weiteren Wachstum auszugehen ist. Zudem ist der deutsche Free-TV-Markt aufgrund seines weltweit drittgrößten **Werbevolumens** für neue TV-Anbieter äußerst attraktiv. Inwieweit ein Markteintritt erfolgreich verläuft, hängt allerdings vom Verhalten der etablierten TV-Anbieter ab.

²⁷³ So haben die beiden Teleshoppingsender H.O.T. und QVC jeweils bereits nach drei Jahren die Gewinnzone erreicht. Auch n-tv, Kabel 1, Super RTL, RTL II und Vox haben nach eigenen Angaben bereits die Gewinnschwelle überschritten.

²⁷⁴ Wie die Untersuchung der Senderpositionierung gezeigt hat, existieren auf dem deutschen Free-TV-Markt nach wie vor eine Vielzahl von Nischen. Vgl. Kapitel 3.1.2.



Tabelle 17:
Bewertung der Einflussfaktoren auf dem deutschen Free-TV-Markt

| | | gering ← → hoch | | | | | |
|--|-------------|-----------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nachfragemacht auf dem... | | | | | | | |
| Rezipientenmarkt | | | ✓ | | | | |
| Werbemarkt | | | | ✓ | | | |
| Verhandlungsmacht des... | | | | | | | |
| Rechtehändlers | | | | | | ✓ | |
| Programmproduzenten | | | | ✓ | | | |
| kreativen Personals | | | ✓ | | | | |
| Gefahr durch Substitutionsprodukte auf dem... | | | | | | | |
| Rezipientenmarkt | Intermediär | ✓ | | | | | |
| | Intramediär | | | ✓ | | | |
| Werbemarkt | Intermediär | ✓ | | | | | |
| | Intramediär | | | ✓ | | | |
| Rivalität unter den Wettbewerbern aufgrund... | | | | | | | |
| zahlreicher oder gleich ausgestatteter Wettbewerber | | | | ✓ | | | |
| langsamen Branchenwachstums | | | | ✓ | | | |
| hoher Fixkosten | | | | | | ✓ | |
| fehlender Differenzierung oder Umstellungskosten | | | | ✓ | | | |
| heterogener Wettbewerber | | | ✓ | | | | |
| hoher strategischer Einsätze | | | ✓ | | | | |
| hoher Austrittsbarrieren | | | ✓ | | | | |
| Markteintrittsbarrieren aufgrund von... | | | | | | | |
| Betriebsgrößensparnissen etablierter TV-Anbieter | | | | | | ✓ | |
| Produktdifferenzierung etablierter TV-Anbieter | | | | ✓ | | | |
| absoluter Kostenvorteile etablierter TV-Anbieter | | | ✓ | | | | |
| vertikale Integration etablierter TV-Anbieter | | | | | | ✓ | |
| hoher Kapitalbedarf | | | | | | ✓ | |
| fehlender Zugang zu Distributionskanälen | | | | | | ✓ | |
| Sendelizenzvergabeverfahren | | | | ✓ | | | |
| Werbebeschränkungen | | | ✓ | | | | |

Quelle: Eigene Darstellung und Bewertung

Eine entscheidende Rolle scheint hierbei die zunehmende **vertikale Integration** der etablierten TV-Anbieter zu spielen. Was für einen absoluten Newcomer möglicherweise eine unüberwindbare Hürde darstellen kann, dürfte für international tätige Medienkonzerne, wie z. B. AOL/Time Warner, Viacom, Disney oder News Corp., die selbst über ausreichende Programmressourcen verfügen, mittel- bis langfristig eher ein nachrangiges Problem darstellen. Kurzfristig besteht jedoch

auch für diese ein gewisser Engpass an attraktiven Programminhalten, da die deutschen Übertragungsrechte durch Outputverträge bereits für mehrere Jahre vergeben wurden.

Tabelle 17 gibt abschließend einen Überblick über die Bewertung der Einflussfaktoren. Diesbezüglich ist jedoch anzumerken, dass die vorgenommenen Bemessungen lediglich als Tendenzaussagen betrachtet werden, die in einzelnen Punkten je nach Blickwinkel und vorhandenem Datenmaterial durchaus nach oben oder unten korrigiert werden müssten.²⁷⁵

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen kann festgehalten werden, dass trotz teilweise erheblicher Markteintrittsbarrieren unter bestimmten unternehmensinternen und -externen Voraussetzungen durchaus realistische Markteintrittschancen existieren. So wird ein finanzkräftiges Unternehmen, das eine zusätzliche Verwertung seiner Programmressourcen anstrebt, andere Prioritäten bei der Untersuchung der Branchenattraktivität verfolgen als ein weniger finanzkräftiges Unternehmen, das auf eine externe Programmbeschaffung angewiesen ist. Zudem wird eine Veränderung der Rahmenbedingungen automatisch zu einer Neubewertung der relevanten Faktoren führen. Auf diese beiden Aspekte wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

3.5. Der Einfluss der Umweltdynamik auf die Attraktivität

Nachfolgend werden einige Überlegungen hinsichtlich möglicher Veränderungen der Rahmenbedingungen angestellt, die einen positiven Einfluss auf die Branchenattraktivität und Markteintrittschancen für neue TV-Anbieter haben können. Gegenstand sind die in Ebene 2 des Analysemodells dargestellten Einflussfaktoren.

Es gilt als allgemein anerkannt, dass insbesondere die voranschreitende Entwicklung digitaler **Technologien** unmittelbare Konsequenzen für die Distribution und Produktion von Programmen haben wird. Die verfügbaren Übertragungskapazitäten für die Verbreitung von Programmen werden durch neue Möglichkeiten der Datenreduktion und -kompression maßgeblich erhöht, so dass eine Überwindung der herkömmlichen Frequenzknappheit absehbar ist.²⁷⁶ Über Terrestrik könnten dann 50, über Kabel ca. 500 und über Satellit ca. 2000 Programme empfangen werden. Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass in den nächsten Jahren eine vollständigen Überwindung der Knappheit erreicht werden kann. Diese Möglichkeit besteht nur mittel- bis langfristig, da die Umstellungen der Endgeräte und der Übertragungswege mit erheblichem Zeitaufwand und hohen Kosten verbun-

²⁷⁵ Vergleiche mit Ergebnissen der Forschung haben gezeigt, dass in einigen Punkten erhebliche Differenzen existieren. Dies mag darin begründet sein, dass diese oftmals auf spezielle Teilaspekte abzielen und insofern wichtige Zusammenhänge unberücksichtigt lassen.

²⁷⁶ Vgl. HEINRICH (1999), S. 69. Je nach Qualitätsanforderungen können in Zukunft auf einem Kanal anstelle eines analogen TV-Programms mit herkömmlichem PAL-Verfahren fünf bis zehn, mit LDTV sogar bis zu 20 Programme transportiert werden. Vgl. SCHÖSSLER (2000), S. 8 ff. Zu weiteren Ausführungen bezüglich den technischen Aspekten der Digitalisierung siehe auch PAUKENS/SCHÜMCHEN (1999), S. 34 ff. sowie HEINRICH (1999), S. 70 ff.



den sind. Daher ist davon auszugehen, dass bis zum Jahr 2010 auch analoge Signale in einem nicht geringen Umfang übertragen werden müssen.²⁷⁷ Zudem wird ein erheblicher Kapazitätsbedarf durch neue Multimediadienste entstehen. Vor allem Kabel und Terrestrik werden mittelfristig weiterhin, wenngleich geringere Übertragungskapazitätsengpässe aufweisen.

Langfristig wird eine Ausweitung der Übertragungskapazitäten auch zu einer Absenkung der Übertragungskosten führen. Da durch die digitale Übertragung auf einem Kanal mehrere Programme ausgestrahlt werden, können sich mehrere TV-Anbieter die Kosten pro Kanal teilen. Übertragungskosten von ein bis zwei Mio. DM pro Sender und Jahr sind dann nicht unwahrscheinlich. Dadurch können auch neue, vom Programm her differenzierte TV-Anbieter in den TV-Markt eintreten.²⁷⁸ Die Zahl neuer Marktteilnehmer muss jedoch nicht notwendigerweise proportional mit der Zahl der Übertragungskanäle steigen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass aufgrund der Erzielung von Größen- und Verbundvorteilen bereits etablierte TV-Anbieter danach streben, ihr Programmangebot weiter auszudehnen.²⁷⁹ Dies würde zu einer Zunahme der Konzentration auf dem Free-TV-Markt führen und unter Umständen die Markteintrittschancen neuer Anbieter erheblich beeinträchtigen.

Zudem wird die Konvergenz von Medien, Telekommunikation und Internet es künftig ermöglichen, verschiedene Kommunikationselemente in einer Applikation zu kombinieren, wodurch neue Programmangebote und Dienstleistungsformen entstehen werden.²⁸⁰ Darüber hinaus können Rezipienten genauer adressiert werden, was nicht nur zu einer stärkeren Individualisierung der Fernsehnutzung, sondern auch zu besseren Kontrollmöglichkeiten der Werbewirkung und Programmakzeptanz führen wird. Zudem können durch die neuen Angebotsformen auch zusätzliche Einnahmequellen erschlossen werden.

Digitale Technologien kommen des Weiteren auch in der Programmproduktion zum Einsatz. Durch die digitale Speicherung und Übertragung von Programmbeiträgen kann nicht nur ein hoher Qualitätsstandard, sondern auch eine Reduktion der Herstellungskosten erreicht werden. Zudem können zuvor funktional getrennte Arbeitsschritte produktbezogen zusammengefasst und somit komplexe Produktionsabläufe verkürzt werden.²⁸¹ Andererseits wird sich im Zuge der Digitalisierung,

²⁷⁷ Vgl. CZYGAN (1997), S. 10. Am 24.8.1998 hat das Bundeskabinett entschieden, dass bis zum Jahre 2010 die analoge Fernsehausstrahlung durch die digitale zu ersetzen sei.

²⁷⁸ Vgl. HANSMEYER/KOPS/SCHWERTZEL (1994), S. 4.

²⁷⁹ Vgl. KOPS (1999b), S. 55 f. Die Konzentrationskontrolle bleibt daher auch nach der Beseitigung der technischen Übertragungskapazitäten unabdingbar.

²⁸⁰ Vgl. ROOS/VON KROGH (1996), S. 21. GERSHON definiert in seinem „Model of Broadband Residential Service Menu“ 12 Programmdienstleistungskategorien, die Bildtelefon, elektr. Programmführer, Free-TV, Pay-TV, ausländische TV-Anbieter, medizinische Informationsdienste und Telemedizin, Bildungskanäle, Lokale Informationskanäle, Business-TV, Homeshopping, Pay-per-view, sowie Onlinedienste beinhalten. Vgl. GERSHON (1997), S. 108 ff.

²⁸¹ Vgl. SCHÖSSLER (2000), S. 5 ff.

wie gezeigt wurde, der Kostendruck auf den Beschaffungsmärkten weiter verschärfen. Hier gilt es neue Bezugsquellen zu erschließen.

Neue Technologien und Angebotsformen stellen allerdings auch neue Herausforderungen an die **rechtlichen Rahmenbedingungen**. So ist eine schnelle Verständigung auf einen einheitlichen Systemstandard unabdingbar, wenn eine zügige Marktdurchdringung des digitalen Fernsehens erreicht werden soll.²⁸² Am 19.9.2001 haben sich ARD, ZDF, RTL und die KirchGruppe mit den Landesmedienanstalten auf die "Multimedia Home Platform" als technischen Standard geeinigt. Eine weitere Herausforderung wird in der Vermeidung von Kompetenzüberschneidungen zwischen den einzelnen Regulierungsbehörden bestehen.²⁸³ So wird der Rundfunkbegriff im Zuge der Veränderungen im digitalen Markt durch die Möglichkeiten des gezielten Zuschauerausschlusses weitgehend aufgeweicht und die Zuordnung der audiovisuellen, multimedialen Angebote zunehmend problematisch.²⁸⁴ Eine Harmonisierung der Aufsicht darf jedoch nicht, wie vielfach gefordert, mit einer übereilten Deregulierung der Märkte einhergehen. Denn trotz des Abbaues technischer Übertragungsknappheiten und der Hervorbringung neuer technischer Dienstleistungen sind ordnungspolitische Regulierungen auch künftig unabdingbar für die Sicherung einer hohen Programmvielfalt und -qualität.²⁸⁵

Mit den neuen technologischen Entwicklungen werden sicherlich auch Veränderungen der **sozialen Rahmenbedingungen** einhergehen. Insbesondere die vorschreitende Individualisierung der Lebensstile und die damit verbundene selektivere Mediennutzung werden neue Anforderungen an die TV-Anbieter stellen. So muss zukünftig die Vorauswahl der Programmangebote verstärkt überdacht und individualisiert werden. Als Konsequenz dieser Fragmentierung ist auf dem TV-Markt von einer weiteren Zunahme an Spartenkanälen auszugehen. Zudem muss geprüft werden, ob Wachstumschancen durch die Verwertung der Medieninhalte eher in Form von digitalen TV-Programmen oder durch ihre Transformation auf neue, interaktive und multimediale Distributionsformen, wie z.B. das Internet, genutzt werden können.²⁸⁶

²⁸² Vgl. MATTERN (1996), S. 9 ff.

²⁸³ Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (1999), S. 30 ff.

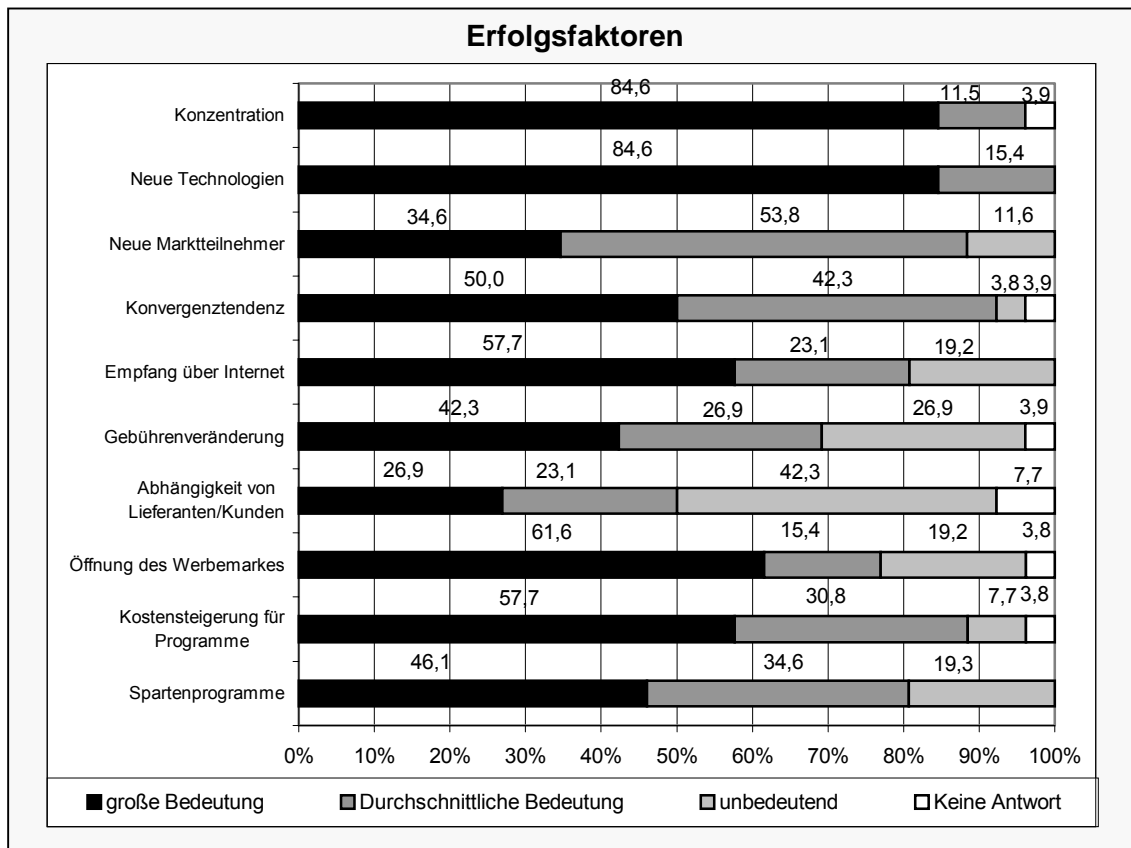
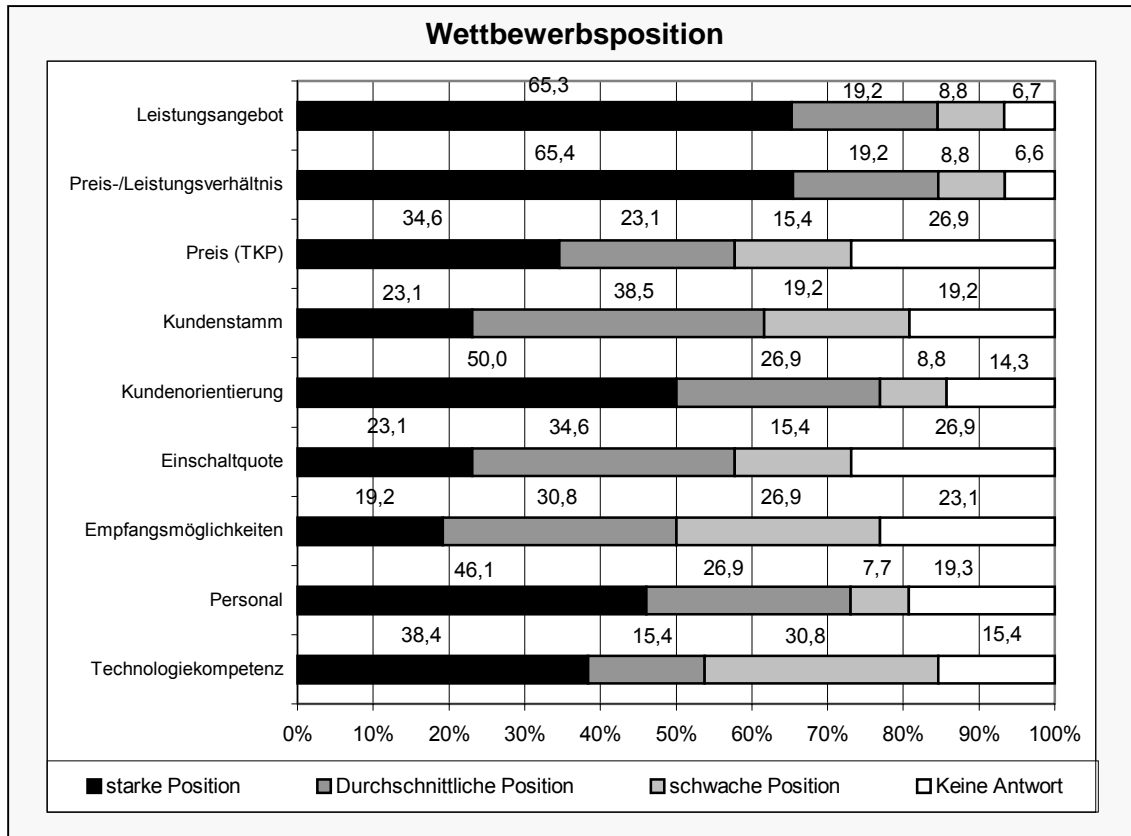
²⁸⁴ Vgl. KOPS (1997), S. 3 ff.

²⁸⁵ Vgl. KOPS (1999b), S. 53. Auch in Zukunft werden Konzentrationskontrollen auf dem TV-Markt von großer Bedeutung sein, will man vertikalen Zusammenschlüssen sowohl zw. Netzbetreibern und TV-Anbietern als auch zw. neuen Plattformanbietern und TV-Anbietern zur Sicherung der Meinungs- und Angebotsvielfalt regulierend entgegenwirken.

²⁸⁶ Vgl. HABANN (1999), S. 101.



Abbildung 15:
Umfrage der KPMG unter TV-Anbietern



Quelle: KPMG (1998), S. 29f.

Einzig die **gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen** werden auch in Zukunft nur einen recht geringen Einfluss auf die Wettbewerbsbedingungen im deutschen TV-Markt ausüben. So hat die Untersuchung in Kapitel 2.1.3 gezeigt, dass sowohl die Werbeausgaben als auch die Nachfrage nach Medienangeboten relativ unabhängig von Konjunktur- und Arbeitsmarktentwicklungen sind

Wie gezeigt wurde, geht insbesondere von den technologischen Rahmenbedingungen eine hohe Dynamik aus, die unmittelbar auch zu Veränderungen bei den anderen Rahmenbedingungen führt. Sowohl für neue als auch bereits etablierte TV-Anbieter ist es daher unabdingbar, frühzeitig die von technologischen Entwicklungen ausgehenden neuen Möglichkeiten und Herausforderungen zu antizipieren und in den Planungsprozess zu integrieren. Mittelfristig ist zudem davon auszugehen, dass durch den Markteintritt neuer Wettbewerber die Umweltdynamik weiter erhöht wird.²⁸⁷

Die von den vorgestellten Einflussgrößen ausgehenden Markt- und Wettbewerbsveränderungen werden schließlich auch zu einer Neubewertung der Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren führen. So ergab eine Umfrage von KPMG unter TV-Anbietern, dass von diesen insbesondere das Preis-Leistungsverhältnis und das Leistungsangebot als entscheidende Wettbewerbsfaktoren der Zukunft angesehen werden.²⁸⁸ Für fast die Hälfte der Befragten ist das Mitarbeiterpotential besonders wichtig, um sich gegenüber den Wettbewerbern abzuheben. Durch die aufgrund technologischer Entwicklungen hervorgerufene Verknappung der hochqualifizierten Arbeitskräfte, wird diese Ressource künftig zum bedeutenden Wettbewerbsfaktor werden. Im Konkurrenzvergleich schätzt die überwiegende Anzahl der TV-Anbieter schließlich ihre Position in Bezug auf die Empfangsmöglichkeiten bzw. Einschaltquoten als eher schwach bis durchschnittlich ein. Auch die Bewertung der zukünftigen Erfolgsfaktoren stützen die vorangegangenen Überlegungen. So messen 85% der Befragten der Konzentration des Branchenumsatzes auf nur wenige Anbieter sowie der Entwicklung neuer Technologien eine große Bedeutung zu. Auch die bereits angedeuteten Konvergenztendenzen und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten hinsichtlich des Empfangs von Rundfunkprogrammen über das Internet werden von mehr als der Hälfte der Befragten als künftiger Erfolgsfaktor angesehen. Ebenso wird die These gestützt, dass als Konsequenz der Fragmentierung von einer weiteren Zunahme an Spartenkanälen auszugehen ist. Für 46% der Befragten stellt die Bildung von Spartenprogrammen und die damit verbundene besondere Berücksichtigung bestimmter Kundenprofile einen Erfolgsfaktor dar. Trotz einer weiteren Kostensteigerung für Programme räumen die TV-Anbieter hingegen der Abhängigkeit von Lieferanten und Kunden eher eine durchschnittliche Bedeutung ein. Abschließend befürchten 34,6% der Befragten

²⁸⁷ Vgl. TUSHMAN/ANDERSON (1986), S. 439 ff. Durch den Technologiewandel können neue Möglichkeiten für die Rechteverwertung entstehen. Andererseits birgt diese auch die Gefahr, dass bisher erfolgreiche Aktivitäten auf einer Wertschöpfungsstufe ihre Bedeutung verlieren, oder sogar hinfällig werden. Vgl. HABANN (1999), S. 100.

²⁸⁸ Vgl. KPMG (1998), S. 29.



einen Markteintritt neuer TV-Anbieter, 53,8% messen dieser Gefahr einen durchschnittlichen Stellenwert bei.

3.6. Anforderungen an potentielle neue TV-Anbieter

Neben den Veränderungen der Rahmenbedingungen hängt die Bewertung der Einflussfaktoren der Branchenattraktivität auch von der jeweils verfolgten Strategie und Ressourcenausstattung eines neuen TV-Anbieters ab. Auf diese beiden Aspekte und die daraus entstehenden Anforderungen an potentielle neue TV-Anbieter wird im folgenden eingegangen.

PORTER identifizierte mit der Kostenführerschaft, der Differenzierungsstrategie und der Nischenstrategie drei grundsätzliche (generische) **Wettbewerbsstrategien** als Voraussetzung für die Erreichung einer gefestigten Marktposition.²⁸⁹ Aufgrund der vielfältigen wissenschaftlichen Ausführungen zu den drei genannten Strategietypen werden diese hier nur grob skizziert.²⁹⁰

Verfolgt ein neuer TV-Anbieter die Strategie der Kostenführerschaft, so hat er das Ziel, die Produktionskosten pro Reichweite (z. B. 1000 Rezipienten) zu minimieren. In Anlehnung an die in der Werbewirtschaft gebräuchliche Terminologie wird dieses Verhältnis als Tausendkontaktkosten (TKK) bezeichnet. Allerdings ist die Strategie der Kostenführerschaft im Free-TV-Markt mit einer besonderen Unsicherheit behaftet: Die Unbestimmtheit der Input-Output-Relation im Rahmen der Programmveranstaltung macht die Kalkulation der TKK unsicher.²⁹¹ Daher ist die Strategie der Kostenführerschaft keine Strategie der Billigproduktion um jeden Preis, sondern kann auch darin bestehen, teure aber reichweitenstarke Programme zu produzieren.

Mit der Differenzierungsstrategie werden Unterschiede zwischen dem eigenen Programm und den Konkurrenzprogrammen hervorgehoben. SJURTS hat in diesem Zusammenhang festgestellt, dass nahezu alle Free-TV-Anbieter eine solche strategische Grundausrichtung verfolgen.²⁹² Allerdings kann im Rundfunk eine derartige Strategie nur bedingt implementiert werden, da hier nicht ein einzelnes Produkt angeboten wird, sondern ein täglich wechselndes Produktsortiment. Daher versuchen TV-Anbieter über die Etablierung einer Sendermarke und eines spezifischen Senderimages dieses Ziel zu erreichen.²⁹³ Die Untersuchung der Senderpositionierung hat dagegen gezeigt, dass sich vor allem die privaten Vollprogrammanbieter nur begrenzt voneinander differenzieren lassen.

²⁸⁹ Vgl. PORTER (1999), S. 71.

²⁹⁰ Zu detaillierten Ausführungen vgl. u.a. ebenda, S. 70 ff, Hagen (1995), S. 26 f. oder SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 75 ff.

²⁹¹ So kann eine teure Sendung mit großer Reichweite niedrigere TKK bewirken als eine billige Sendung mit kleiner Reichweite. Vgl. HEINRICH (1999), S. 315.

²⁹² Vgl. SJURTS (2000b), S. 132.

²⁹³ Vgl. HEINRICH (1999), S. 316.

Verfolgt ein neuer TV-Anbieter schließlich eine Nischenstrategie, so konzentriert er sich auf einen bestimmten (homogenen) Programmtyp oder auf eine bestimmte (kaufkräftige) Zielgruppe.²⁹⁴ Mit der Spezialisierung des Programmangebots versuchen die Programmanbieter, zielgruppenspezifische Werbeteilmärkte zu schaffen. Oftmals bedingen Spartenprogramme auch einen geringeren finanziellen Ressourcenbedarf.²⁹⁵ Allerdings ist eine derartige Strategie, wie bereits erwähnt, mit erheblichen Risiken verbunden.²⁹⁶ Daher wurden Spartenprogramme lange Zeit als wirtschaftlich wenig erfolgsversprechend bewertet. Ein Blick auf die Entwicklung in den USA zeigt jedoch, dass „Narrowcasting“ durchaus ein profitables Geschäft sein kann. Neben den bekannten Spartenkanälen CNN, ESPN und MTV hat die voranschreitende Fragmentierung der Rezipientenpräferenzen zu einer weiteren Entwicklung stark spezialisierter Programme geführt.²⁹⁷ Für die Werbung treibenden Unternehmen haben diese Programmangebote den Vorteil, dass sie ihr Werbebudget deutlich zielgruppenspezifischer einsetzen können und ihre Werbebotschaften dadurch eine wesentlich höhere Wirkung erzielen. Je deutlicher die Spartensender über ihr Programmangebot die Zielgruppe in differenzierbare Werbezielgruppen segmentieren können und je attraktiver die Gruppen für die Werbung treibenden Unternehmen sind, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft der Werbung treibenden Unternehmen.²⁹⁸ In Zukunft ist es zudem durchaus vorstellbar, dass sich Spartenprogramme neben der Orientierung an Programmtypen verstärkt auch an spezifische demographische Gruppen richten werden.²⁹⁹

Welche der genannten Wettbewerbsstrategien von einem neuen TV-Anbieter schließlich verfolgt wird, hängt neben den Umweltbedingungen entscheidend von der **Ressourcenausstattung** des jeweiligen Unternehmens ab. Dieser Aspekt wurde erstmals von den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes aufgeworfen, die davon ausgehen, dass der Erfolg oder Nichterfolg von Unternehmen vorrangig durch deren spezifische oder einzigartige Potentiale bestimmt wird.³⁰⁰ Die-

²⁹⁴ Vgl. KAYSER (1993), S. 266 ff.

²⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.1.2.

²⁹⁶ Einerseits müssen interessante Marktsegmente vorhanden sein und andererseits kleine Nischenanbieter ihren Teilmarkt effizienter beliefern als es die großen Vollprogrammanbieter bereits tun. Zudem stellt sich für Spartenanbieter das Problem der eingeschränkten Fixkostendegressionsmöglichkeiten. Vgl. HEINRICH (1999), S. 316.

²⁹⁷ Vgl. HAGEN (1995), S. 227.

²⁹⁸ Vgl. Kapitel 3.1.1.2.

²⁹⁹ So könnten bspw. für die Altersklasse der 15- 35jährigen ein Programm angeboten werden, dass die Programmtypen Musik, Spielfilm und Sport kombiniert. Dadurch würden solche Spartenprogramme in hohem Maße den Präferenzen der Werbung treibenden Unternehmen entsprechen. Vgl. OWEN/WILDMAN (1992), S. 11.

³⁰⁰ Vgl. MACHARZINA (1995), S. 59. Der Begriff Resourced-based View wurde 1984 erstmals von Wernefeldt verwendet und seit Beginn der 90er Jahre in der Theorie und verstärkt in der Praxis wahrgenommen. Anders als das „Structur-Conduct-Performance-Paradigma“ das die Verfechter des „Market-Based View“ verfolgen, wird der ressourcenbasierte Ansatz mit dem Kürzel RCCP („Resources-Conduct-Performance-Pradigma“) belegt. Als Ziel jeglichen unternehmerischen Handels und damit als Maßlatte des Unternehmenserfolgs wird von den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes eine dauerhaft fließende Rente angesehen. Als Rente



se Potentiale, die den Schlüssel für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bilden, werden häufig auch als Kernkompetenzen oder allgemeiner als Ressourcen bezeichnet. Als zentrale Merkmale von Kernressourcen werden die Fähigkeit zu Nutzenstiftung, die Nicht-Imitierbarkeit sowie die Nicht-Substituierbarkeit angeführt.³⁰¹ Generell lassen sich die Ressourcen eines Unternehmens in die Kategorien Humanressourcen, organisatorische Ressourcen, Image, physische Ressourcen, technologische Ressourcen und finanzielle Ressourcen einordnen.³⁰²

Im Verlauf der Arbeit wurde herausgearbeitet, dass insbesondere die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, Humankapital und medialen Nutzungsrechten aus unternehmensinterner Sicht eine entscheidende Rolle spielt. Inwieweit organisatorische Ressourcen und das Unternehmensimage einen Einfluss auf die Erfolgchancen eines Markteintritts haben, kann nur begrenzt beantwortet werden. Tendenziell ist davon auszugehen, dass diese Faktoren erst in der Aufbauphase an Bedeutung gewinnen werden. Allerdings erscheint es hierbei vorteilhaft, wenn ein neuer TV-Anbieter aufgrund vorangegangener Aktivitäten auf anderen TV-Märkten bereits über weitreichende Erfahrungen in der Organisation und dem Marketing von TV-Sendern verfügt.

Anhand dieser Überlegungen wird vielfach gefolgert, dass als potentielle Markteintrittskandidaten nur eine kleine Zahl finanzstarker, international agierende Medienkonzerne in Frage kommen.³⁰³ Eine derartige Begrenzung erscheint allerdings zu kurz gegriffen. So hat bspw. die Einstellung des Kindersenders Nickelodeon gezeigt, dass eine optimale Ausstattung mit finanziellen Ressourcen und medialen Nutzungsrechten noch lange keine Garantie für einen erfolgreichen Markteintritt darstellt. In Kapitel 3.7 wird daher, unter Rückgriff auf das entwickelte Analysemodell, der Frage nachgegangen, welche Faktoren letztlich zum Scheitern des Senders geführt haben.

Andererseits haben jüngste Sendergründungen wie z.B. des „Metropolensenders“ XXP bewiesen, dass durchaus auch deutsche Unternehmen gute Voraussetzungen für einen Markteintritt aufweisen. Die beiden Gesellschafter, Spiegel TV und dctp, die langjährige Erfahrungen in der Generierung neuer TV-Programmformate haben, verfügen selbst über ausreichende Ressourcen, um den täglichen Programmbedarf an Magazinen, Dokumentationen und Reportagen zu decken.³⁰⁴

wird dabei diejenige Rückzahlung bezeichnet, die ein Ressourceneigner für die ihm entstandenen mit wirtschaftlichen Aktivitäten verbundenen Opportunitätskosten erhält.

³⁰¹ Für eine genau Untersuchung des Kernressourcenmanagements von Medienunternehmen siehe u.a. HABANN (1999), S. 7 ff.

³⁰² Vgl. BARNEY (1991), S. 99 ff.

³⁰³ Vgl. SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL (1999), S. 51.

³⁰⁴ SPIEGEL TV ist seit 1988 mit bekannten Formaten wie dem SPIEGEL TV Magazin oder dem SPIEGEL-TV-Themenabend auf Vox, RTL und Sat.1 vertreten. Dabei hat Spiegel-TV gezeigt, wie man ökonomische Gewinne, inhaltliche Qualität und auch noch Prestige erzielen kann. Vgl. ANSCHLAG (1999), S. 168. Die SPIEGEL-TV-Tochter a+i produziert Dokumentationen für die öffentlich-rechtlichen Anstalten sowie die "Johannes-B.-Kerner-Show". Alexander Kluges Ent-

Indem man darüber hinaus die Kinowelt Medien AG als Partner gewinnen konnte, hat der Sender auch Zugang zu großen Spielfilmen aus Hollywood sowie Autorenfilmen und Independent-Produktionen. Von Vorteil dürfte es schließlich auch sein, dass XXP auf das Humankapital, Qualitätsimage und die physischen Ressourcen des Spiegel-Verlags zurückgreifen kann.

Das Beispiel XXP verdeutlicht auch, dass im Zuge der sich verändernden Rahmenbedingungen, der erhöhten Anforderungen an die Beschaffung und Produktion von Programminhalten sowie der Konvergenz der Märkte Unternehmenskooperationen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Durch eine derartige kooperative Zusammenarbeit können nicht nur Investitionsrisiken gestreut, sondern auch spezifische Know-how-Vorteile und Kernkompetenzen der Kooperationspartner genutzt werden. Darüber hinaus können Synergiepotentiale in einem Ausmaß ausgeschöpft werden, das einzelne Unternehmen allein oft nicht erreichen können.

Folgt man diesen Überlegungen, so müssen in die Gruppe der potentiellen Markteintrittskandidaten auch solche Unternehmen einbezogen werden, die für sich genommen zwar nicht alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt aufweisen, durch Kooperationen mit anderen Marktpartnern allerdings in der Lage sind, diese Defizite auszugleichen. So sind in der Zukunft weitere Kooperationen zwischen Printverlagen, Produktionsfirmen, Rechthändlern und auch branchenfremden Investoren durchaus vorstellbar. Zudem erscheint es aufgrund der Entwicklungen im europäischen Medienmarkt nicht unrealistisch, dass es insbesondere zu Anbietergemeinschaften mit überwiegend europäischer Beteiligung kommen wird. Solche Gemeinschaftsunternehmen könnten nicht nur auf die oftmals etablierten Vermarktungsinstrumente und das überwiegend national bzw. europäisch ausgerichtete Programmvolumen der Kooperationspartner zurückgreifen, sondern auch von den in den unterschiedlichen Märkten und Regionen gesammelten Erfahrungen profitieren. Schließlich ist auch anzunehmen, dass derartige Anbietergemeinschaften unter dem Aspekt der Pluralitätssicherung beim Sendelizenzenvergabeverfahren gegenüber Einzelunternehmen bevorzugt behandelt würden.

3.7. Fallbeispiel Nickelodeon

Bevor die Gründe, die letztendlich zum Scheitern des Markteintritts von Nickelodeon geführt haben, näher untersucht werden, soll kurz das Unternehmen Viacom und die von ihr verfolgte Unternehmensstrategie betrachtet werden. Daraus lassen sich wichtige Rückschlüsse auf die bei Nickelodeon verfolgte Markteintrittsstrategie ziehen.

wicklungsgesellschaft für Fernsehprogramme dctp produziert so unterschiedliche Marken wie BBC-Exklusiv, Stern TV sowie das TV-Format NZZ und das Fernsehmagazin "SZ" der "Süddeutschen Zeitung".



3.7.1. Konzernüberblick und Unternehmensstrategie

Mit einem Umsatz von 12,9 Mrd. US\$ ist Viacom derzeit der drittgrößte Medienkonzern der Welt. Durch die im letzten Jahr vollzogene Fusion mit CBS ist ein Medienkonzern entstanden, der in nahezu allen Medienteilmärkten alle Stufen der Wertschöpfungskette von der Produktion bis hin zum Vertrieb und Marketing besetzt. In einer Selbstdarstellung bezeichnet sich das Unternehmen daher auch als „...the No. 1 platform in the world for advertisers, with preeminent positions in broadcast and cable television, radio, outdoor advertising, and online.“³⁰⁵ Von einer detaillierten Betrachtung aller Geschäftsbereiche soll an dieser Stelle jedoch abgesehen werden.³⁰⁶ Vielmehr wird ein besonderes Augenmerk auf die Geschäftsaktivitäten von MTV Networks gelegt, da diese Gegenstand der anschließenden Untersuchung sind.

Die Sendergruppe MTV-Networks ist eine der erfolgreichsten „Divisions“ im Geschäftsfeld „Networks“. Allein MTV und der Kinderkanal Nickelodeon erreichen weltweit rund 300 Mio. Zuschauer. Zielgruppe der Nickelodeon-Angebote sind dabei die 3- bis 11-Jährigen; MTV richtet sich an die 12- bis 34-Jährigen. Neben den reinen TV-Angeboten erstrecken sich die Geschäftstätigkeiten von MTV und Nickelodeon auch auf eigene Produktionen, Online-Auftritte, „Consumer Products“ und Publikationen. Ziel ist es, die starken Markennamen durch eine vertikale Integration weiter auszubauen und auf neue Angebotsformen und Formate zu übertragen. Redstone beschreibt die Unternehmensstrategie von Viacom folgendermaßen: „It is a Viacom priority to remain laser-focused on creating and building brands, expanding them and extending them to every format and driving them to every corner of the globe.“³⁰⁷ Viacom's Basisstrategie ist demnach klar von der Differenzierung der globalen Marken geprägt. Im folgenden soll kurz die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens am Beispiel von MTV Networks betrachtet werden.

3.7.2. Internationalisierungsstrategie von MTV Networks

Viacom verfolgt seit Anfang der 90er Jahre mit MTV Networks eine aggressive Expansionsstrategie in internationale Märkte. Frank Biondi, CEO von Viacom, beschreibt die damit verbundenen Gefahren folgendermaßen: „In international markets you have to have faith that growth in these markets will bail you out for any logistical errors you make. The biggest mistake would be to do nothing at all. It's a very different mindset. It's pervasive now among all the competitors“³⁰⁸ Um eine Anpassung an die jeweiligen Besonderheiten der Märkte zu gewährleisten, wur-

³⁰⁵ Viacom, Inc. (2001), www.viacom.com/thefacts.tin.

³⁰⁶ Für eine genaue Analyse des Unternehmens siehe LINGEMANN/SCHULER (2000), S. 52 ff.

³⁰⁷ Und weiter: „As people's leisure time continues to fragment, and choices keep proliferating, they will look to the brands that have forged a special connection to the consumer - which means the Viacom brands“. REDSTONE (1998), S. 7.

³⁰⁸ Zitiert aus BOWER/EISENMANN (1998), S. 4.

den dezentrale, autonome Geschäftsbereiche eingerichtet, die innerhalb des ihnen zur Verfügung stehenden Budgets frei entscheiden konnten. Hinsichtlich weitreichender strategischer Entscheidungen waren sie jedoch von der Zustimmung Redstones abhängig.³⁰⁹ Gemäß der MTV-Philosophie "think globally, act locally" halten alle internationalen Sendergruppen am allgemeinen Style, der Programmphilosophie und Integrität der MTV-Marke fest, passen sich jedoch auch gleichzeitig an die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Region an. So weitete bspw. die 1987 gegründete Sendergruppe MTV-Europe Mitte der 90er Jahre ihr Programmangebot aus, um die regionalen Möglichkeiten der Werbung treibenden Unternehmen weiter auszubauen.³¹⁰ Dieser Schritt wurde notwendig, da MTV Europe zunehmend einer Vielzahl von Wettbewerbern ausgesetzt war, die ihre Programm in lokalen TV-Märkten anboten. Das von MTV verfolgte Ziel war auch hier, sich durch regional bekannte Moderatoren und auf die spezifischen Bedürfnisse der Rezipienten zugeschnittene Formate den lokalen Präferenzen anzupassen. In den letzten Jahren wurde diese Regionalisierungsstrategie mit der Gründung von MTV Nordic, MTV Polska und dem französischsprachige Sender MTFV weiter voran getrieben.³¹¹

3.7.3. Markteintritt von Nickelodeon in den deutschen Free-TV-Markt

Mit dem Markteintritt von **Nickelodeon** in den deutschen Free-TV-Markt im Jahre 1995 verfolgte man jedoch, anders als bei der Gründung von MTV-Europe, von Anfang an eine lokal ausgerichtete Strategie. Jeff Dunn, damaliger Vizepräsident der strategischen und operativen Geschäfte von Nickelodeon, begründet diesen Schritt folgendermaßen: „In a nutshell, people have seen what MTV Networks [...] have done in the United States, and have determined not to let it happen again. They have learned the power of branded televisions, one. Two, [...] our suppliers are vertically integrating. Lastly you have distribution issues. And this is the really classic problem for us, because people who control distribution are also thinking about integrating forward into our business, and they have become real gatekeeper“³¹². Kernbestandteile der Expansionsstrategie waren die Zusammenarbeit mit Programmproduzenten aus dem jeweiligen Kulturkreis und die Rücksichtnahme auf spezifische Sehgewohnheiten vor Ort. Von zentraler Bedeutung für den Aufstieg von Nickelodeon in den USA und vielen anderen Ländern war und ist je-

³⁰⁹ Tom Freston, Vorstand von MTV Networks bemerkt hierzu: „We have never been told no for any major, well thought-out investment. They've been very supportive. In 1991, when we wanted to invest \$40 million in original animation for Nickelodeon, which was a lot of money at that time, they were right with us [...] Corporate could have had fifty reasons why shouldn't have gone with us. But there's an inherent believe in the creative judgement of the people who work here". Zitiert aus ebenda, S. 5.

³¹⁰ Vgl. www.viacom.com/prodbyunit1.tin?ixBusUnit=19.

³¹¹ Zudem werden die MTV-Inhalte auch auf digitalen Plattformen angeboten. In England werden über BSkyB gleich sechs werbefreie Pay-TV-Kanäle verbreitet. Ende 2000 erteilte schließlich auch die LfR die Zulassung zur Veranstaltung von zwei bundesweiten digitalen Musikfernsehsparatenprogrammen.

³¹² zitiert aus BOWER/ EISENMANN (1998), S. 11.



doch auch die konsequente Entwicklung und Pflege eigener Programmformate, wie z. B. die „Nicktoons“.

Am 12. Juli 1995 nahm der Kindersender Nickelodeon, ein Joint-Venture zwischen Viacom (90%) und der Ravensburger Film + TV GmbH (10%), seinen Sendebetrieb in Deutschland auf. Zielgruppe des Programms waren Kinder zwischen 3 und 13 Jahren. Um sein globales Konzept an den nationalen Bedingungen auszurichten, wurde zunächst in den ersten Monaten ein sechsstündiges Testprogramm ausgestrahlt, das eine synchronisierte Version des amerikanischen Originals darstellte.³¹³

Später orientierte sich das **Programmkonzept**, wie auch in den USA, streng an der Senderphilosophie: „*Wir geben Kindern eine Stimme*“.³¹⁴ Ziel bestand darin, durch die aktive Beteiligung der Kinder an der Programmgestaltung das Programmschema optimal an deren spezifischen Bedürfnissen auszurichten. Zudem stellte die aktive Kinderbeteiligung einen wichtigen Formatbestandteil dar. So wurden neben Cartoons oder Comedy auch große, meist halbstündige Sendungen angeboten, in denen mit den Kindern per Telefon oder Fax interaktiv kommuniziert wurde. Insgesamt nahmen jedoch Trickfilme mit 80% den größten Anteil am ausgestrahlten Programm ein.

Anders als seine Pendants in Großbritannien und den USA, die sich als sogenannte „Subscription TVs“ aus Gebühren und Werbung finanzierten, war Nickelodeon Deutschland ausschließlich auf **Werbung** zur Refinanzierung angewiesen. Der Grund hierfür lag in der Ansicht des amerikanischen Mutterkonzerns, dass nur die wenigsten Haushalte in Deutschland bereit seien, Gebühren für ein Pay-TV-Kinderprogramm zu entrichten. Da es aber das Ziel des Unternehmens war, eine breite Masse an Kindern zu erreichen, wollte man ein Programm anbieten, das einen angemessen dosierten Anteil an Werbung enthält.³¹⁵ Um die Balance zwischen kommerziellen Interessen und Kinderschutz zu halten, wurde deshalb die Werbezeit pro Stunde freiwillig auf sieben anstelle der erlaubten 12 Minuten reduziert.³¹⁶ Zudem wurden schon vor der Gesetzesnovelle vom 1.1.1996 auf die kindgemäße Trennung von Programm und Werbung durch audiovisuelle Kennzeichnung der Werbeblöcke geachtet.³¹⁷

³¹³ Vgl. KNAUF (1995), S. 7. Zudem wurden eine intensive Marktforschung betrieben.

³¹⁴ Vgl. ERBES (1997), S. 97. Die Anregungen der Kinder sollten vom Programmeinkauf, der Programmplanung und der Abteilung Eigenproduktion unmittelbar aufgenommen werden.

³¹⁵ Vgl. LAYBOURNE (1995), S. 9.

³¹⁶ Kritiker haben jedoch angemerkt, dass der Sender, außer in der Vorweihnachtszeit, nicht in der Lage sei, selbst diese sieben Minuten Werbezeit zu verkaufen. Eine freiwillige Selbstbeschränkung sei daher einfach einzuhalten. Vgl. GANGLOFF (1997), S. 8.

³¹⁷ Darüber hinaus wurden, zur Überwachung der Jugendschutzbestimmungen, ein Jugendschutzbeauftragter bestimmt, ein Programmbeirat eingerichtet und dem Verband zur Freiwilligen Selbstkontrolle Fernsehen (FSF) beigetreten. Die beiden ersteren sind auf Auflagen zurückzuführen, die der Sender im Rahmen der erhaltenen Sendelizenz durch die Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen (LfR) zu erfüllen hatte.

„Für uns ist es wichtig, dass wir uns bekannt machen, dass wir als Marke wahrgenommen werden und das können wir nur, wenn wir schnell eine relativ hohe analoge Verbreitung erreichen“³¹⁸. So formulierte der erste Geschäftsführer von Nickelodeon kurz nach dem Sendestart sein Ziel, eine hohe **Verbreitung** zu erreichen. In den ersten Monaten waren die Verbreitungsmöglichkeiten lediglich auf das Land NRW beschränkt. Durch die unverschlüsselte Ausstrahlung des Programms über einen Transponder auf ASTRA 1D konnte die Reichweite Ende 1995 auf insgesamt 13 Millionen Haushalte gesteigert werden. Seit Anfang 1996 verfügte Nickelodeon zudem über einen Kabelkanal, der gemeinsam mit dem Kulturkanal arte genutzt wurde. Dadurch konnte der Sender - bis auf wenige Ausnahmen - tagsüber von 6.00 bis 17.00 Uhr überall im Normalband des Kabels empfangen werden. Die technische Reichweite konnte dadurch auf insgesamt 18 Mio. Haushalte gesteigert werden.³¹⁹ Doch diese Kanalteilung endete mit dem Sendestart des öffentlich-rechtlichen Kinderkanals, der am 1.1.1997 aufgrund der „must carry“ Garantie den bisher von Nickelodeon genutzten Kabelplatz zugewiesen bekam. Nickelodeon verlor dadurch fast 100% seiner bisherigen Kabelplätze. Der damalige Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung, Dr. Dirk-Ulf Stötzel, merkte hierzu an: „Das Shifting auf neue Kanäle war nur mit Marketing und Distribution plus Lobbying zu beheben“³²⁰. Insgesamt dauerte es ein ganzes Jahr, bis Nickelodeon wieder in (fast) allen Bundesländern im Kabel - jedoch auf den unterschiedlichsten Kabelplätzen - vertreten war. Die technische Reichweite konnte dadurch zwar wieder auf 60% aller deutschen Haushalte ausgedehnt werden, die erhoffte große Reichweitensteigerung wurde jedoch nicht erreicht. Zuletzt betrug die Abdeckung in Kabel- und Satellitenhaushalten immerhin 80%.³²¹

Die Probleme bei der Verbreitung führten unmittelbar zu geringeren Nettowerbeerlösen. Gab Nickelodeon-Präsidentin Laybourne noch zu Beginn des Sendebetriebs bekannt, dass man bis zum geplanten Break-Even (1998) mit **Anlaufverlusten** von rund 118 Mio. DM rechne, so erwirtschaftet Nickelodeon 1997 bei Ausgaben von 50 Mio. DM lediglich Nettowerbeerlöse in Höhe von 5 Mio. DM, zu wenig, um die vom Mutterkonzern gesteckten Ziele zu erreichen.³²² Anstelle des geplanten Break-Evens stiegen die Anlaufverluste Anfang 1998 bereits auf rund 150 Mio. DM.³²³

Am 31. Mai 1998 wurde schließlich auch offiziell eingeräumt, dass der Versuch des US-Konzerns Viacom, mit seinem in den USA erfolgreichen Kinderkanal auch in Deutschland Fuß zu fassen, gescheitert ist. Die Europaverantwortliche des Senders, Karen Flischel, erklärte: „Es ist uns klar geworden, dass die derzeitige

³¹⁸ HESS (1995), S. 3.

³¹⁹ Vgl. o.V. (1996a), S. 71.

³²⁰ STÖTZEL (2000), Anhang 1, S. 109.

³²¹ Vgl. LILIENTHAL (1998b), www.epd.de/medien/1998/43leiter.htm.

³²² Vgl. KAREPIN (1995), S. 8 und LILIENTHAL(1998b), www.epd.de/medien/1998/43leiter.htm.

³²³ Vgl. HACHMEISTER (1998), S. 7.



Situation des deutschen Kinderfernsehmarktes nicht die Kosten eines Vollprogramms für Kinder rechtfertigt, vor allem im Hinblick auf die zahlreichen Chancen, die sich Nickelodeon in anderen Regionen der Welt bieten. Wir glauben, dass die Vergabe von Programmlizenzen für uns im deutschen Markt der bessere Weg ist.³²⁴ Für die Einstellung des Senders wurden vor allem strukturelle Probleme auf dem deutschen Kinderfernsehmarkt verantwortlich gemacht.

3.7.4. Gründe für das Scheitern von Nickelodeon

Betrachtet man zunächst die rechtlichen und technischen **Rahmenbedingungen**, so kann insbesondere das Frequenzvergabeprivileg („must carry“-Garantie) der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als einer der Hauptgründe für das Scheitern angeführt werden. Dadurch verlor Nickelodeon schlagartig nahezu alle seine Kabelplätze. Nur mit großem finanziellem Aufwand und mit erheblichen Zeitverlusten konnte der Sender seine Präsenz in dem wichtigen Distributionsweg wieder herstellen.

Andere rechtliche Rahmenbedingungen, wie bspw. Auflagen und Restriktionen bei der Sendelizenzvergabe oder in der Programmgestaltung und den Werbezeiten, spielten hingegen keine Rolle. Einerseits erfüllte Nickelodeon diese Auflagen aufgrund der freiwillig auferlegten Selbstbeschränkung. Andererseits hatte der Sender mit Norbert Schneider, dem Direktor der LfR, einen wichtigen Fürsprecher auf seiner Seite, der sich für die Kabelverbreitung in NRW und anderen Bundesländern einsetzte. Schneider war es auch, der nach dem Scheitern dafür plädierte, dass Spartensender aufgrund der begrenzten Werbemöglichkeiten an den Kabelgebühren der Telekom beteiligt werden sollten, wie das bereits in den USA der Fall ist.³²⁵

Sicherlich hat auch die **Wettbewerbssituation im TV-Markt** zum Scheitern von Nickelodeon beigetragen. So boten neben den Spartensendern Nickelodeon und Kinderkanal auch eine große Anzahl bereits etablierter Vollprogrammanbieter in Zeitfenstern Kinderprogramme an. Dieses Überangebot hatte zur Folge, dass die Zielgruppe der 3- bis 13-Jährigen, die 1998 pro Tag durchschnittlich 97 Min. Programm konsumierten, aus täglich 680 Min. Kinderprogramm auswählen konnten.³²⁶ Zwar führte in quantitativer Hinsicht Nickelodeon mit wöchentlich 98 Std. vor dem Kinderkanal (81 Std.). Bei den Marktanteilen der 3-bis 13-Jährigen lag der Sender hinter Marktführer Super-RTL, anderen Vollprogrammanbietern (z.B. ProSieben) und dem Kinderkanal jedoch lediglich auf dem sechsten Platz. Diese relativ geringe Akzeptanz ist aber auch auf die bereits angesprochene mangelnde Verbreitung im Kabel zurückzuführen.

Der **Programmbeschaffungsmarkt**, der bei vielen Markteintritten einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, spielte bei Nickelodeon hingegen eine eher geringe

³²⁴ FLISCHEL (1998), S. 1.

³²⁵ Vgl. o.V. (1998b), www.kress.de.

³²⁶ Vgl. MP (1998), S. 71 sowie o.V. (1998a), www.iw-koeln.de/MS/m-archiv/ms24-98/.

Rolle. Vielmehr hatte der Sender gegenüber anderen TV-Anbieter entscheidende Wettbewerbsvorteile, da er auf 40.000 Programmstunden zurückgreifen konnte, die Nickelodeon USA auf Lager hatte. Durch das Joint-Venture mit der Ravensburger Film + TV GmbH konnte auch der Zugang zu nationalen Programmen gesichert werden.

Analysiert man hingegen den **Rezipientenmarkt**, so kann ein Grund für das Scheitern des Markteintritts jedoch auch in dem Zugang zu den Programmressourcen des Mutterkonzerns gesehen werden. Denn dadurch war der Anteil an Eigenproduktionen, eine der wichtigsten programmgestalterischen Mittel, um sich an die regionalen und kulturellen Unterschiede in den Zuschauerpräferenzen anzupassen, insbesondere in der Anfangszeit relativ gering.³²⁷ Die Folge war, dass der Sender durch die vom US-Mutterkonzern angelieferte, standardisierte Programm Mischung kaum eine eigene, unverwechselbare Identität entwickeln konnte, um sich von anderen Sendern differenzieren zu können.³²⁸ Auch die Ende 1996 gestartete Imagekampagne von Ogilvy & Mather konnte trotz erheblicher Steigerung des Bekanntheitsgrades des Senders nicht zum Aufbau eines eigenen Senderimages beitragen.³²⁹ Seit Mitte 1997 wurden die Marketingtätigkeiten sogar gänzlich eingestellt. Stötzel sieht in den auf dem Rezipientenmarkt aufgetretenen Problemen einen der Hauptgründe für das Scheitern von Nickelodeon: „Der von der Zentrale in New York erarbeitete Claim zielte an der Zielgruppe vorbei. Produkte waren gewöhnungsbedürftig, Marketing und PR Strategie nicht optimal und die Programmierung am Leben vorbei.“³³⁰

Weitere Ursachen für die Einstellung des Sendebetriebs können schließlich auch in den Schwierigkeiten auf dem **TV-Werbemarkt** gesehen werden. Durch die begrenzte technische Reichweite war auch die Werbeblockreichweite determiniert, was zu einer verringerten Nachfrage an Werbezeiten führte. Selbst die freiwillig auferlegte Werbezeitbeschränkung von 7 Minuten pro Stunde konnte dadurch nur in den seltensten Fällen ganz ausgeschöpft werden.³³¹ Und die Buchungen der Werbewirtschaft trugen nicht annähernd zur Kostendeckung bei. Stötzel sieht in diesem Zusammenhang aber auch in der externen Vermarktung der Werbezeiten, durch die damalige MediaGruppeMünchen, eine Ursache für das Scheitern.³³²

³²⁷ Dies wurde damit begründet, dass Nickelodeon, wie andere Sender auch, anfangs hauptsächlich zugekaufte, synchronisierte Programme ausstrahlen werde. „Es ist wirtschaftlich unsinnig, im ersten Jahr mit 50% Eigenproduktionsanteil loszulegen“ LAYBOURNE (1995), S. 8.

³²⁸ Vgl. GANGLOFF (1997), S. 7.

³²⁹ Vgl. o.V. (1996b), www.kress.de. Nur sieben Monate nach Sendestart war Nickelodeon bereits bei 64% der Kinder bekannt, wie in einer Studie, die die GfK im Auftrag von Nickelodeon durchgeführt hat, festgestellt wurde. Vgl. Viacom Inc. (1996), S. 1.

³³⁰ STÖTZEL (2000), Anhang 1, S. 109.

³³¹ Lediglich in der Vorweihnachtszeit konnten die sieben Minuten Werbezeit vollständig verkauft werden. Vgl. GANGLOFF (1997), S. 8.

³³² Vgl. STÖTZEL (2000), Anhang 1, S. 109.



Kurz nachdem diese mit der Vermarktung betraut wurden, stieg die Anzahl der Spots, die für ProSieben- und Kabel-1-Programme warben.

Neben den spezifischen Einflussfaktoren auf dem deutschen Free-TV-Markt haben aber sicherlich auch **unternehmensinterne Faktoren** zum Scheitern von Nickelodeon beigetragen. Insbesondere die bereits angesprochenen Vorgaben des Mutterkonzerns hinsichtlich der Programmgestaltung und dem Aufbau des Senderimages werden hierbei von vielen Kritikern genannt. Einige gehen sogar so weit, dass sie aufgrund der standardisierten und wenig inspirierenden Programm-mischung von einer kulturellen Arroganz des Mutterkonzerns sprechen.³³³ Sogar von fehlenden Managementfähigkeiten bei der deutschen Geschäftsführung ist die Rede.³³⁴

3.8. Zwischenergebnis

Die Untersuchung der Branchenstruktur und der herrschenden Wettbewerbsbedingungen auf dem deutschen Free-TV-Markt hat gezeigt, dass die Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter von einer Vielzahl intervenierender Faktoren und Einflussgrößen abhängen. Dabei wurde deutlich, dass nicht nur zwischen den einzelnen Absatz- und Beschaffungsmärkten, sondern auch innerhalb dieser erhebliche Interdependenzen bestehen, die bei der Analyse berücksichtigt werden müssen. Aus diesem Grund wurden zunächst die drei TV-Märkte getrennt voneinander untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass alle drei durch ein komplexes System sich gegenseitig bedingender und beeinflussender Variablen gekennzeichnet sind. Unter Rückgriff auf marktspezifische Analysemodelle wurden die entscheidenden Faktoren herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Relevanz für neue TV-Anbieter gewichtet.

Die Untersuchung des **Rezipientenmarktes** hat ergeben, dass dieser aufgrund seiner Größe durchaus attraktiv für neue TV-Anbieter ist. Unter Berücksichtigung der derzeit vorhandenen Übertragungskapazitäten kann der potentielle Rezipientenmarkt auf 15 bis 20 Mio. Haushalte geschätzt werden. Auch die Analyse der Zuschauererfügbarkeit bzw. Nutzungsdauer kommt zu einem ähnlich positiven Ergebnis. So liegt, wie gezeigt werden konnte, die tägliche Sehdauer derzeit bei 187 Min./Tag, wobei davon auszugehen ist, dass sie in den nächsten Jahren - wenn auch nur geringfügig - weiter zunehmen wird. Dies konnte dadurch begründet werden, dass eine Substitutionskonkurrenz durch klassische Medienangebote nicht erkennbar ist. Einzig von den Neuen Medien könnte eine gewisse Gefahr ausgehen. Dieser versuchen die untersuchten TV-Anbieter allerdings dadurch zu begegnen, dass sie auf eigene Präsenz in diesen Märkten setzen.

³³³ Vgl. LILIENTHAL (1998b), www.epd.de/medien/1998/43leiter.htm und RODEK/PETERS (1998), S. 1. In Kress Report vom 12.6.1998 war zu lesen. Die Viacom-Gruppe „hat gerade bei Nickelodeon demonstriert, wie ruppig sie mit ihren Mitarbeitern umzugehen pflegt, wenn sie auf keinen grünen Zweig kommt“. o.V. (1998b), www.kress.de

³³⁴ „Der letzte Geschäftsführer Bernd Fronhoff (früher bei RTL und WDR) regierte ohne Fortune, blockte manche Motivation ab“. Lilienthal (1998b), www.epd.de/medien/1998/43leiter.htm.

Einen kritischen Erfolgsfaktor für neue TV-Anbieter stellt zudem die Untersuchung der spezifischen Programmpräferenzen und der demographischen Strukturen der Rezipientengruppen dar. Nur wenn es ihnen gelingt, attraktive, bisher noch nicht bediente Segmente auszumachen und sich von den Konkurrenten zu differenzieren, können sie sich erfolgreich im Markt positionieren

In der sich daran anschließenden Analyse des **Werbemarktes** wurde gezeigt, dass dieser aufgrund seines weltweit drittgrößten Volumens für neue TV-Anbieter äußerst attraktiv ist.³³⁵ Für die nächsten Jahre wird dabei eine jährliche Steigerung von rund 5% prognostiziert. Zudem wurde anhand der Mittelfristprognose nachgewiesen, dass in absehbarer Zeit keine allzu große Substitutionsgefahr von anderen Mediengattungen ausgehen wird. Anders stellt sich der intramediäre Wettbewerb dar. Hier verfügen die etablierten Senderfamilien gegenüber Newcomern über erhebliche Wettbewerbsvorteile. Insbesondere die komplementäre Positionierung ihrer Sender und die gemeinsame Vermarktung der Werbezeiten aus einer Hand stellen erhebliche Markteintrittsbarrieren für neue TV-Anbieter dar. Hinzu kommt die Reichweitenabhängigkeit der Werbeerlöse. Da ein neuer TV-Anbieter in der Anfangszeit nicht über die notwendige Reichweite verfügt, hat dies direkte Auswirkungen auf sein Erlöspotential. Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der TV-Werbenachfrage hat allerdings gezeigt, dass neben der Werbespotreichweite auch die Qualität des Werbekontakts einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Auch hier spielt wiederum die Untersuchung der Programmpräferenzen und der demographischen Struktur der Rezipienten eine wichtige Rolle. Schafft es ein neuer TV-Anbieter schließlich über die Wahl einer geeigneten Programmstruktur, die für ein werbetreibendes Unternehmen attraktive Zielgruppe besser als konkurrierende TV-Anbieter zu erreichen und in differenzierbare Werbezielgruppen zu segmentieren, so können die aus der geringen Reichweite resultierenden Nachteile zumindest teilweise über eine höhere Qualität der Werbekontakte ausgeglichen werden. Die Programmstrategie stellt für einen neuen TV-Anbieter somit die einzige Möglichkeit dar, sich auf dem TV-Werbemarkt gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Dieser Aspekt wurde im Zusammenhang mit dem Beschaffungsmarkt näher beleuchtet.

Die Untersuchung des **Beschaffungsmarktes** kommt in Abhängigkeit der jeweiligen Beschaffungsform zu recht unterschiedlichen Ergebnissen. Als besonders problematisch erscheint für einen neuen TV-Anbieter die Situation auf dem Markt für Programmlizenzen. Neben den steigenden Preisen und den veränderten Vertragsbedingungen stellt sich hier das Problem, dass bereits etablierte Free-TV-Anbieter und Rechthändler vertikal integrieren und so dem Markt attraktive Programminhalte entziehen. Insbesondere für Newcomer, die selbst nicht über eigene Programmressourcen verfügen, kann dies eine erhebliche Markteintrittsbarriere darstellen. Die Vergabemöglichkeiten für Auftragsproduktionen sind indes als relativ gut zu beurteilen. Obwohl sich auch hier im Zuge der vertikalen Rückwärtsintegration etablierter TV-Anbieter zunehmende Konzentrationstendenzen feststel-

³³⁵ Vgl. OECD (1999), S. 119. Deutschland liegt dabei hinter den USA und Japan.



len lassen, kann ein neuer TV-Anbieter nach wie vor auf eine Vielzahl von kleinen, unabhängigen Produktionsfirmen zurückgreifen und so einen Teil seines Programmbedarfs decken. Auch die Verfügbarkeit an kreativem Personal kann durchaus positiv bewertet werden. Einzig die Situation auf dem Teilmarkt für TV-Moderatoren ist angespannt. So hat sich der Wettbewerb um sogenannte „Markenzeichenträger“ in den letzten Jahren weiter verschärft. Für die Markteintrittsentscheidung neuer TV-Anbieter dürfte diese Entwicklung allerdings nur von nachrangiger Bedeutung sein.

In einem nächsten Schritt wurden die vorherrschenden **Marktformen und Konzentrationsgrade** auf den drei Teilmärkten einer näheren Betrachtung unterzogen. Dabei konnte insbesondere auf dem Werbemarkt eine hohe Konzentration nachgewiesen werden. Für einen neuen TV-Anbieter kann diese Situation zur Folge haben, dass er sich einem erheblichen Randwettbewerb um die verbleibenden Nettowerbeanteile ausgesetzt sieht. Im Gegensatz zum Werbemarkt ergab die Untersuchung der Konzentration auf dem Rezipientenmarkt, dass diese bedeutend geringer ist und im Zeitverlauf signifikant abnimmt. Die Konzentration auf dem Beschaffungsmarkt für Programmlizenzen kann nach wie vor als relativ unbedeutend angesehen werden. Generell wurde hinsichtlich der ermittelten Konzentrationsgrade und Marktformen kritisch angemerkt, dass aus diesen nur begrenzt Rückschlüsse auf die Branchenattraktivität für neue TV-Anbieter gezogen werden können. Vielmehr hängen die Markteintrittschancen potentieller Newcomer insbesondere von bestehenden Markteintrittsbarrieren und der Rivalität unter den Wettbewerbern ab.

Daher wurde zunächst versucht, anhand einer Reihe intervenierender struktureller Faktoren Aussagen über den Grad der **Rivalität** innerhalb des TV-Marktes zu treffen. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass die Bildung von Sendefamilien und die damit verbundene Abstimmung der Strategien und Ziele trotz langsamen Branchenwachstums, hoher Fixkosten und geringen Umstellungskosten erheblich zur Reduktion der Rivalität unter den vorhandenen TV-Anbietern beigetragen hat. Allerdings kann aus diesem eher durchschnittlichen Grad an Rivalität nicht geschlossen werden, dass ein Markteintritt neuer TV-Anbieter ohne Gegenwehr bleiben würde. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die etablierten Anbieter mit erheblichen Gegenmaßnahmen reagieren würden.

Diese Annahme wurde auch durch die Untersuchung der **Markteintrittsbarrieren** gestützt. Anhand der Betrachtung vergangener Markteintritte wurde dabei gezeigt, dass die etablierten TV-Anbieter im Umgang mit der Bedrohung durch neue Konkurrenten auf stillschweigende (horizontale) Kooperationen mit eigentlich konkurrierenden TV-Anbietern setzen. Als entscheidende Markteintrittsbarrieren für neue TV-Anbieter wurden zudem die beschränkten Zugangsmöglichkeiten zu den Distributionskanälen, der hohe Kapitalbedarf sowie die Betriebsgrößensparnisse und zunehmende vertikale Integration der etablierten TV-Anbieter identifiziert.



Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde dann versucht, Aussagen über die **Branchenattraktivität** und die Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter zu treffen. Dabei wurde festgestellt, dass unter bestimmten unternehmensinternen und externen Voraussetzungen durchaus realistische Markteintrittschancen für neue TV-Anbieter existieren. So wurde gezeigt, dass insbesondere neue technologische Entwicklungen zu einer erheblichen Verbesserung der Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter führen können. So wird die Digitalisierung der Übertragungswege mittelfristig nicht nur bestehende Kapazitätsrestriktionen beseitigen, sondern auch eine Reduktion der Übertragungskosten bedingen. Die Durchsetzung neuer Technologien und Angebotsformen kann jedoch nur dann zügig vorangetrieben werden, wenn vom Gesetzgeber einheitliche Standards definiert werden. Insofern werden auch in Zukunft die rechtlichen **Rahmenbedingungen** eine entscheidende Rolle spielen. Auch Veränderungen der sozialen Rahmenbedingungen werden neue Herausforderungen an die TV-Anbieter stellen. Als Reaktion auf die voranschreitende Individualisierung der Lebensstile und die damit verbundene selektivere Mediennutzung ist von einer weiteren Zunahme von Spartenkanälen auszugehen.

Unter Rückgriff auf empirische Erhebungen wurde die vorgenommene Bewertung der Markteintrittschancen neuer TV-Anbieter schließlich bekräftigt. Dabei wurde deutlich, dass der Erfolg eines TV-Anbieters auch entscheidend von unternehmensinternen Faktoren determiniert wird. So beeinflusst die jeweilige **Ressourcenausstattung** nicht nur die Bewertung der Markteintrittsbarrieren, sondern bestimmt auch die zu verfolgende Wettbewerbsstrategie. Im Verlauf der Arbeit wurde dabei herausgearbeitet, dass insbesondere der Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, Humankapital und medialen Nutzungsrechten eine entscheidende Bedeutung beigemessen werden muss. Dass sich aufgrund dieser unternehmensinternen Voraussetzungen, wie vielfach angenommen, die Gruppe der potentiellen Markteintrittskandidaten lediglich auf finanzkräftige, international agierende Medienkonzerne beschränkt, konnte anhand der Untersuchung des Markteintritts von **Nickelodeon** widerlegt werden. Auch solche Unternehmen können in Frage kommen, die für sich genommen zwar nicht alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt aufweisen, durch Kooperationen mit anderen Marktpartnern allerdings in der Lage sind, diese Defizite auszugleichen.

4. Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Beobachtung zweier gegenläufiger Tendenzen auf dem deutschen Free-TV-Markt: Einerseits ziehen sich in letzter Zeit insbesondere finanzstarke internationale Unternehmen aus dem Markt zurück. Andererseits werden die Gewinn- und Wachstumschancen offenbar nach wie vor als attraktiv genug eingeschätzt, um Neugründungen zu rechtfertigen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und angesichts der Verschärfung des Wettbewerbs drängte sich die Frage auf, ob es auf dem deutschen Free-TV-Markt Chancen für neue Anbieter gibt und von welchen Einflussgrößen diese abhängen.

Zu diesem Zweck wurde ein modelltheoretisches Instrumentarium erarbeitet, das es potentiellen neuen TV-Anbietern ermöglicht, die kritischen Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Da der deutsche Free-TV-Markt durch einen hohen Grad an Dynamik, Komplexität und Undurchsichtigkeit gekennzeichnet ist, galt es nicht nur die Interdependenzen zwischen den jeweiligen Faktoren zu berücksichtigen, sondern auch die externen Rahmenbedingungen und die von diesen Kräften ausgehenden Unsicherheiten hinsichtlich künftiger Strukturveränderungen in die Untersuchung mit einzubeziehen. Dadurch konnte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die einem neuen TV-Anbieter offenstehenden Handlungsmöglichkeiten und Strategien entscheidend von der jeweilig vorherrschenden Umweltsituation determiniert werden. Nur unter Berücksichtigung möglicher Diskontinuitäten kann schließlich eine gewisse Planungssicherheit gewährleistet werden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wurde zunächst eine Branchenstrukturanalyse durchgeführt, die in einer Bewertung der Attraktivität des deutschen TV-Marktes für neue Anbieter mündete. Als kritische Faktoren, die den Markteintritt eines neuen TV-Anbieters erheblich erschweren, wurden in diesem Zusammenhang vor allem die ausgeprägte Verhandlungsmacht der Rechteinhaber, die beschränkten Zugangsmöglichkeiten zu den Distributionskanälen, der hohe Kapitalbedarf sowie die Betriebsgrößenvorteile und vertikale Integration der etablierten TV-Anbieter identifiziert. Allerdings konnte gezeigt werden, dass diese Faktoren in Abhängigkeit der jeweiligen Ressourcenausstattung eines potentiellen TV-Anbieters von unterschiedlicher Relevanz sind. Insbesondere finanzkräftige Unternehmen, die über eigene Programmressourcen verfügen, dürften durchaus realistische Markteintrittschancen haben. Gleiches gilt auch für Unternehmen, die sich in Form von strategischen Allianzen oder Kooperationen zusammenschließen und so mögliche Ressourcendefizite ausgleichen. Einzig die begrenzten Übertragungskapazitäten stellen eine wirkliche kritische Größe dar.

Folgt man allerdings den im Verlauf der Arbeit entwickelten Zukunftsszenarien, so werden die verfügbaren Übertragungskapazitäten für die Verbreitung von Programmen durch neue Möglichkeiten der Datenreduktion und -kompression maßgeblich erhöht, so dass eine Überwindung der herkömmlichen Frequenzknappheit absehbar ist. Darüber hinaus wird eine Ausweitung der Übertragungskapazitäten auch zu einer proportionalen Absenkung der Übertragungskosten führen und so-



mit eine insgesamt wirtschaftlichere Programmveranstaltung erlauben. Im Zuge dieser Entwicklungen werden die Markteintrittsbarrieren für neue TV-Anbieter zunehmend geringer. So werden auch solche Anbieter wirtschaftlich tragfähig, die sich an eine Zielgruppe richten, die nur einige hunderttausend Personen umfasst. Allerdings wird durch den Markteintritt neuer TV-Anbieter auch die Nachfrage an attraktiven Programminhalten steigen. Da das Angebot kurzfristig nicht im selben Ausmaß steigen wird wie die potentielle Nachfrage, wird sich die Lieferantenmacht der Rechthändler weiter verstärken. Verfügt ein neuer TV-Anbieter hingegen über eigene Programmressourcen, so dürfte der Engpass auf dem Programmbeschaffungsmarkt eher von nachrangiger Bedeutung sein.

Angesichts der skizzierten möglichen Entwicklungen scheinen die Bedingungen für den Markteintritt neuer TV-Anbieter unter gewissen unternehmensinternen Voraussetzungen durchaus gut zu sein. Folgt man dieser These, so stellt sich abschließend weniger die Frage, ob es überhaupt Chancen gibt, sondern vielmehr die Frage, wann und wie ein neuer Anbieter diese wahrnehmen sollte.

So wäre zunächst zu prüfen, wann ein neuer TV-Anbieter in den Markt eintreten sollte. Die Wahl des geeigneten Eintrittszeitpunktes wird dabei von einer Vielzahl an Faktoren bestimmt, zwischen denen eine gewisse Trade-off-Beziehung besteht. Für einen sofortigen Eintritt würden bspw. der frühzeitige Aufbau eines Senderimages, die Erzielung von Lerneffekten sowie die Sicherung der Programmzulieferung sprechen. Da durch die Ausweitung der Übertragungskapazitäten mittelfristig mit einem verstärkten Markteintritt neuer TV-Anbieter und einer weiteren Diversifizierung der Angebote zu rechnen ist, stellen bereits heute die Etablierung eines klaren Senderimages sowie der Aufbau von Zuschauerloyalität durch den Einsatz von marketingpolitischen Instrumenten zentrale Erfolgsfaktoren dar. Nur durch eine frühzeitige und konsequente Profilierung seines Programmangebots und ein unverwechselbares Erscheinungsbild wird sich ein neuer TV-Anbieter in einem zunehmend fragmentierten TV-Markt gegenüber seinen Konkurrenten behaupten und seine Wettbewerbsposition festigen können. Allerdings ist ein früher Markteintritt mit einem erheblich höheren Kapitalbedarf verbunden, da aufgrund der derzeit begrenzten technischen Reichweite für neue TV-Anbieter die Erlösmöglichkeiten in der Anfangsphase stark eingeschränkt sind. Für einen potentiellen TV-Anbieter gilt es folglich abzuwägen zwischen einem sofortigen, mit höheren Kosten verbundenen Markteintritt, um künftig als „quasi-etablierter“ Sender gegenüber potentiellen neuen TV-Anbietern entscheidende Wettbewerbsvorteile zu besitzen, und einem späteren, weniger kapitalintensiven Markteintritt als einer unter vielen. Eine derartige Abwägung wird allerdings dadurch erschwert, dass sich Faktoren wie Senderimage, Kundenloyalität und Lerneffekte im Vorfeld nur schwer quantifizieren lassen, sondern vielmehr von der subjektiven Einschätzung eines TV-Anbieters geprägt sind. Dementsprechend wird nur derjenige TV-Anbieter einen sofortigen Markteintritt anstreben, der in der frühzeitigen Markenbildung einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor sieht und somit neben quantifizierbaren monetären Zielen auch nicht-monetäre Ziele verfolgt.

Neben der Wahl des geeigneten Eintrittzeitpunkts stellt sich auch die Frage, wie sich ein neuer TV-Anbieter im Markt positionieren sollte. Da sich bereits heute eine weitere Verspartung des TV-Marktes abzeichnet, wäre zu prüfen, auf welches demographische oder inhaltliche Marktsegment man sich konzentriert. Dabei ist es durchaus vorstellbar, dass sich in Zukunft die Spezialisierung nicht mehr ausschließlich nach dem Programmtyp richtet, sondern z.B. nach der Alterstruktur des Zielpublikums, dem Familienstand oder sonstigen demographischen Kriterien. Denkbar wäre bspw. ein Programm für die Altersklasse der 15 bis 35-Jährigen, das die Programmtypen Musik, Spielfilm und Sport kombiniert, oder ein TV-Sender, der sich ausschließlich an junge Familien richtet. Darüber hinaus könnte durch zusätzliche Leistungsangebote in fernsehnahen Geschäftsfeldern die Zuschauerbindung erhöht werden. Derartige Programme würden in hohem Maße den Präferenzen der Werbung treibenden Unternehmen entsprechen. Allerdings müsste auch hier geprüft werden, inwieweit ein geringeres Werbekontaktvolumen durch eine mit der verbesserten Werbekontaktqualität einhergehenden höheren Zahlungsbereitschaft der Werbung treibenden Unternehmen ausgeglichen werden kann. Auch die Programmkosten sowie mögliche Vergeltungsmaßnahmen bereits etablierter TV-Anbieter sollten bei der Abschätzung des Gewinnpotentials berücksichtigt werden.

Anhand der vorangegangenen Überlegungen eröffnen sich zahlreiche weitere Fragen und Aspekte, deren jeweilige Betrachtung im Einzelfall interessant wäre. Da die vorliegende Untersuchung allerdings bewusst nicht aus der Perspektive eines spezifischen Unternehmens geführt wurde, mussten die Ausführungen an einzelnen Stellen eher generell gehalten werden. Nur so konnte ein allgemeingültiges, modelltheoretisches Instrumentarium entwickelt werden, das es potentiellen neuen TV-Anbietern ermöglicht, die für eine Markteintrittsentscheidung relevanten Faktoren zu identifizieren. Dass deren Gewichtung letztlich von der jeweiligen Ressourcenausstattung eines Unternehmens abhängt, wurde an mehreren Stellen dieser Arbeit deutlich gemacht. Interessant wäre es in diesem Zusammenhang auch, genauer zu untersuchen, welche Bedeutung unterschiedlich ausgestattete Markteintrittskandidaten den jeweiligen Erfolgsfaktoren beimessen. Ein weiteres Forschungsfeld könnte in der Quantifizierung der Einflussfaktoren liegen. So ist es für einen neuen TV-Anbieter nicht nur von Bedeutung die Interdependenzen zwischen den einzelnen Größen zu erkennen, sondern auch wichtig zu wissen, welchen Einfluss die Veränderung eines Faktors um eine Einheit letztlich auf die Größe der anderen Faktoren hat. Da insbesondere von den externen Rahmenbedingungen erhebliche Unsicherheiten ausgehen, müssten hierfür unterschiedliche Zukunftsszenarien entwickelt werden. Auch die Einbeziehung der subjektiven Wahrscheinlichkeiten und Risikopräferenzen eines potentiellen TV-Anbieters könnte Gegenstand zukünftiger Arbeiten sein.

Anhang

Interview mit Dr. Dirk-Ulf Stötzel vom 30.3.2000

Sie kamen Anfang 1997 kurz nach dem Wechsel in der Geschäftsführung (Dr. Fronhoff) zu Nickelodeon. Bisher wurde der Sender von Bruce Tuchmann geleitet. Konnten Sie eine Veränderung in der strategischen Positionierung feststellen? Oder war man noch immer an die Vorgaben aus der Zentrale gebunden?

Stötzel: *Tuchmann war nur eine Übergangslösung bis zu einem neuen GF. Wir haben versucht, einen größeren nationalen Colorit reinzubringen. Letztendlich gab es jedoch eine große Internationalisierungsstrategie.*

Nach dem Verlust des Kabelplatzes an den Kinderkanal haben sich die technologischen Rahmenbedingungen für Nickelodeon verschlechtert. Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um diesen Nachteil auszugleichen?

Stötzel: *Verlust von fast 100 % der bislang erhaltenen Kabelplätze. Das „Shifting“ auf neue Kanäle war nur mit Marketing und Distribution plus Lobbying zu beheben. Der ganze Prozess dauerte jedoch ein Jahr.*

Sie waren bei Nickelodeon Leiter Forschung und Entwicklung. Welche Defizit haben Sie erkannt und wo bestand dringender Handlungsbedarf?

Stötzel: *Der von New York erarbeitete Claim zielte an der Zielgruppe vorbei. Produkte waren gewöhnungsbedürftig, Marketing und PR Strategie nicht optimal, Programmierung am Leben vorbei.*

Ein Zitat aus kress report vom 12.6.98: "Viacom hat gerade bei Nickelodeon demonstriert, wie ruppig sie mit ihren Mitarbeitern umzugehen pflegt, wenn sie auf keinen grünen Zweig kommt". Wie drückte sich dies aus?

Stötzel: *Diplomatisch: Es ähnelt stark an die Besetzung von Lhasa durch die chinesischen Truppen.*

Viacom hat die Einstellung von Nickelodeon ohne Vorankündigung bei den Landesmedienanstalten durchgezogen. Was halten Sie davon?

Stötzel: *Das hatten dann in der Anfangszeit MTV und VH1 auszubaden. Es war wohl eher undiplomatisch.*

Hätte eine stärkere regionale Ausrichtung mehr Erfolg gehabt?

Stötzel: *Ja!*

Welche unternehmensexternen Gründe hatten einen Einfluss auf das Aus?

Stötzel: *Vermarktung durch den Konkurrenten MGM.*

Ist die Vergabe von Programmlizenzen der bessere Weg für Nickelodeon im deutschen TV-Markt?

Stötzel: *Nein, aber sie können damit die produzierte und synchronisierte Ware noch versilbern.*

Literaturverzeichnis

- Anschlag, D. (1999): Die Angst des Verlegers vor dem GfK-Meter. Warum die Printmedien so auf den Bildschirm drängen und warum sie dort oft scheitern, in: Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 1998/99 (Hrsg.: ALM), Berlin 1999, S. 167- 173
- ALM (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten) (2000): Privater Rundfunk in Deutschland 1999/2000: Jahrbuch der Landesmedienanstalten, München 2000
- Aries, H. (1989): Die Programmbeschaffung der privaten Anbieter Neuer Medien, in: Wettbewerbsprobleme öffentlich- und privatrechtlicher Medien (Hrsg.: Röper, B.), Berlin 1989, S. 47- 61
- Backhaus, C. (1990): Strategische Planung in privaten Hörfunkunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Wettbewerbsstrategien, Köln 1990
- Baker, W. F./Dessart, G. (1998): Down in the Tube- An Inside Account of the Failure of American Television, New York 1998
- Barney, J. D. (1991): Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., Heft 1, 1991, S. 99- 120
- Baumol, W. J. (1982): Contestable markets: an uprising theory of industrial structure, in: American Economic Review, Vol. 72, S. 1- 15
- Baumol, W. J./Panzar, J. C./Willig, R. D. (1982): Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, New York 1982
- Berens, W./Delfmann, W. (1995): Quantitative Planung - Konzeption, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Berg, H./Rott, A. (2000): Eintritts- und Mobilitätsbarrieren im deutschen Fernsehmarkt: Das Beispiel tm3, in: Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik (Hrsg.: Berg, H./ Teichmann, U.), Nr. 98, Dortmund 2000
- Berg, K./Kiefer, M.-L. (1996): Massenkommunikation V: Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964-1995, in: Schriftenreihe Media Perspektiven, Band 14, Baden-Baden 1996
- Bertelsmann Stiftung (1999): Aufsicht auf dem Prüfstand – Herausforderungen an die deutsche Medien- und Telekommunikationsaufsicht (Hrsg.: Bertelsmann Stiftung), Gütersloh 1999
- Böckelmann, F. (1995): Hörfunk und Fernsehen als Wirtschaftsfaktor – Beschäftigte und wirtschaftliche Bedeutung des Rundfunks und der Programmzulieferer in Deutschland, Untersuchung der AKM im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien, in: BLM Schriftenreihe, Band 31, München 1995
- Börner, B. (1985): Der Zugang der Presse zum Rundfunk und das Wettbewerbsrecht, Berlin 1985



- Bower, J.L./Eisenmann, T. (1998): Viacom, Inc.: carpe diem. Case Study 9-398-086, Harvard Business School, Boston 1998
- Brandt, W. (1989): Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main 1989
- Bundesverband Deutscher Fernsehproduzenten (1999): Jahrbuch 2000, Berlin 1999
- Caves, R. E./Porter, M.E. (1976): Barriers to Exit, in: Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain (Hrsg.: Mason, R. T./Qualls, P. D.), Cambridge (Mass.), 1976, S. 39- 69
- Cuntz, C. F. (1998): Anforderungen an den Medienmarkt der Zukunft aus Sicht der Agenturen und Werbung treibenden, Vortrag in Medienmarketing an der Universität zu Köln im SS 1998
- Czygan, M. (1997): Wettbewerb bei der Distribution des Fernsehens und Auswirkung der Digitalisierung, Diskussionspapier Nr. 13 des Instituts für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität Ilmenau 1997
- Demsetz, H. (1969): Information and efficiency: Another viewpoint, in: Journal of Law and Economics, No. 12, 1969, S. 1- 22
- Dirkes, D. (1995): Europäischer Fernsehmarkt zwischen wirtschaftlichen Imperativ und kulturellem Auftrag, Frankfurt u.a. 1995
- DIW (1999): Wirtschaftliche Bedeutung des TV-Marktes für die deutsche Filmwirtschaft 1997, Studie im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien, in: BLM Schriftenreihe, Band 54, München 1999
- DLM (1998): Beschäftigung und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 1996/97, Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Kooperation mit dem Hans-Bredow-Institut und der Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München (AKM), Berlin 1998
- Dörr, D. (1996): Europäische Medienordnung und -politik, in: Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97 (Hrsg.: Hans-Bredow-Institut), 23. Aufl., Baden-Baden/Hamburg 1996. S. 35- 52
- Drees, J (1996): Controlling für werbefinanzierte Musikveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 54, Köln 1996
- Dunnett, P. J. S. (1990): The World Television Industry: An Economic Analysis, London 1990
- Duvvuri, S./Schellmoser, F. (1996): Der deutsche Fernsehmarkt – Struktur und Entwicklungstrends, Studie der Hypo-Bank, Abteilung Wertpapier Research, München 1996
- EG-Fernsehrichtlinie (1997): Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19.Juni 1997 zur Änderung der Richtlinie 89/552/EWG des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der



- Mitgliedsstaaten über die Ausübung der Fernsehaktivität, in: LfR- Materialien Band 28: Rundfunkrechtliche Grundlagen (Hrsg.: LfR), Düsseldorf 2001, S. 243 - 270
- Engländer, J. (2001): Der Werbemarkt 2000, in: in: Media Perspektiven 6/2001, S. 291 - 297
- Erbes, C. (1997): Nickelodeon – Gibt Kindern eine Stimme, in: Kinder an die Fernbedienung: Konzepte und Kontroversen zum Kinderfilm und Kinderfernsehen (Hrsg. von Gottberg, J. u.a.), Berlin 1997
- Fleck, F. H. (1987): Grundriss eines Bezugs- und Umweltsystems für Rundfunkunternehmen, in: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunkunternehmen (Hrsg.: Fleck, F. H.), Stuttgart 1987, S. 11 - 22
- Fleischhauer, J. (1998): "Öl des 21. Jahrhunderts" Leo Kirch hat als erster erkannt: Wer TV-Rechte an Spielfilmen besitzt, kontrolliert den Rohstoff einer Schlüsselindustrie, in: Der Spiegel, Nr. 8, 16. Februar 1998, S. 96 - 106
- Flischel, K. (1998): Nickelodeon Deutschland stellt Sendebetrieb ein, Pressemitteilung von Nickelodeon Deutschland vom 28. Mai 1998
- Frank, B. (1993): Zur Ökonomie der Filmindustrie, Hamburg 1993
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden 1998
- Friedrich, M. (1997): Planung und Programmbeschaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 69, Köln 1997
- Gangloff, Tilmann, P. (1997): Die braven Kleinen. „Nick Jr.“: Nickelodeon gibt sich pädagogisch, in: epd medien, Nr. 57 vom 26.7.1997, S. 6 - 8
- Gerhards, M./Grajczyk, A./Klingler, W. (2001): Programmangebote und Spartenutzung im Fernsehen 2000, in: Media Perspektiven 5/2001, S. 247 - 257
- Gehring, G. (1997): Rundfunk- ohne Technik geht es nicht, in: Was Sie über Rundfunk wissen sollten- Materialien zum Verständnis eines Mediums (Hrsg.: ARD/ZDF), Berlin 1997, S. 283 - 309
- Gershon, R. A. (1997): The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition, Mahwah, New Jersey 1997
- Gläser, M. (1987): Nachfrageorientierte Programmressourcen-Steuerung bei Rundfunk-Unternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunkunternehmen (Hrsg.: Fleck, F. H.), Stuttgart 1987, S. 121 - 146
- Goldhammer, K./Zerdick, A. (1999): Fernsehen und Internet: Rundfunk Online, Vortrag auf dem Internationalen Medienforum Berlin-Brandenburg vom 1. September 1999



- Grob, H. L. (1996): Investition und Finanzierung, in: Betriebswirtschaftslehre (Hrsg.: Corsten, H/ Reiß, M.), 2. Aufl., München/Wien 1996, S. 933 - 1063
- Groebel, J. u.a. (1995): Bericht zur Lage des Fernsehens: für den Präsidenten der Bundesrepublik Deutschland; zusammen mit Hoffmann-Riem, W./Köcher, R./ Lange, B.-P./ Marenholz, E. G./Mestmäcker, E.-J./Schreithauer, I./Schneider, N., Gütersloh 1995
- Groth, R. (1996): Zielsetzung privater Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 52, Köln 1996
- Groth, R./Pagenstedt, G. (1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 32, Köln 1995
- Gutsch, S. (1996): Strategien für Beteiligungen im privaten Fernsehmarkt, Baden-Baden 1996
- Hachmeister, L./Rager, G. (1997): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, München 1997
- Hachmeister, Lutz (1998): Die US-Medienkonzerne, der deutsche Fernsehmarkt und der Stand der Dinge, in: Jahrbuch Fernsehen 1997/1998 (Hrsg.: Adolf Grimme Institut), Marl 1998
- Hagen, J. (1995): Wettbewerbsstrategien im europäischen Audiovisionsbereich, Wiesbaden 1995
- Hall, P. C. (1997): Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland. Dualer Rundfunk: Ein neues System – und die Folgen, in: Was Sie über Rundfunk wissen sollten (Hrsg.: ARD/ZDF-Arbeitsgruppe Marketing), Berlin 1997, S.15 - 85
- Hansmeyer, K.-H./Kops, M./Schwertzel, U. (1994): Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 9, Köln 1994
- Hasenbrink, J./Doll, J. (1990): Zur Programmwahl von Fernsehzuschauern. Die Bedeutung von Einstellungen gegenüber Sendungstypen, in: Rundfunk und Fernsehen, Band 1, Baden-Baden 1990, S. 21 - 36
- Heinrich, J. (1994): Medienökonomie, Band 1. Mediensysteme, Zeitungen, Zeitschriften, Anzeigenblatt, Opladen/Wiesbaden 1994
- Heinrich, J. (1999): Medienökonomie, Band 2. Hörfunk und Fernsehen, Opladen/Wiesbaden 1999
- Heinrich, J. (2000): Marktstrukturen und Marktentwicklung im Sektor der TV-Input-Produktion, in: Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland (Hrsg.: Kruse, J.), München 2000, S. 89 - 105
- Hess, A. (1995): Enorme Entwicklungssprünge: Interview mit Andreas Hess, GF Nickelodeon von Thomas Drechsel, in: Kabel & Satellit, Nr. 34, 8/1995, S. 3 - 6



- HMR International (2001): Fernsehmarkt Deutschland: Strukturen der TV-Produktion, Köln 2001
- HMR International (2000): Anlaufverluste im deutschen Privat-TV 1999, Köln 2000
- Holtmann, K. (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln 1998
- Holtmann, K. (1999): Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen, Köln 1999
- Jürgensen, H. (1991): Konsumtrends in Deutschland. Ost und West. Dynamik aus der Konsumenten- und Konsumstruktur, München 1991
- Kantzenbach, E./Greiffenberg, H. (1980): Die Übertragung des Modells des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ auf die Presse, in: Probleme der Pressekonzentrationsforschung (Hrsg.: Klaue, S./Knoche, M./Zerdick, A.), Baden-Baden 1980, S. 189 - 212
- Karlöf, B. (1991): Unternehmensstrategie, Frankfurt am Main 1991
- Karepin, R. (1995): Die Kids sollen Spaß haben, Interview mit Geraldine Laybourne, in: Kabel & Satellit, Nr. 7, 13.2.1995, S. 7 - 9
- Karsten, E./Schütte, J. (1999): Firma Fernsehen: Wie TV-Sender arbeiten, Hamburg 1999
- Katz, E./Blumer, J. G./Gurevitch, M. (1973): Uses and Gratification Research, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 37, Issue 4, 1973, S. 509 - 523
- Kaufer, E. (1980): Industrieökonomik, München 1980
- Kauschke, A./Klugius, U. (1999): Zwischen Meterware und Maßarbeit: Markt- und Betriebsstrukturen der TV-Produktion in Deutschland, Gerlingen 2000
- Kayser, H. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, in: Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 141, Baden-Baden 1993
- KEK (Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich) (2000): Fortschreitende Medienkonzentration im Zeichen der Konvergenz, Bericht der KEK über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im Privaten Rundfunk, in: Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Band 17, Berlin 2000
- Kemmer, P. (1986): Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten: Ist-Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen, Baden-Baden 1986
- Kiefer, M.-L. (1997): Das Publikum als Kunde: Programmleistung und Programmfinanzierung, in: Was Sie über Rundfunk wissen sollten - Materialien zum Verständnis eines Mediums (Hrsg.: ARD/ZDF), Berlin 1997, S. 189 - 229



- Knauf, M. (1995): Im Markttest: Nickelodeon, in: *Medienspiegel* 1995, Jg. 19, Nr. 31, vom 31. 1. 1995
- Knoll, K.-P. (1998): *Ökonomische und politische Aspekte des Wettbewerbs und der Konzentration des deutschen Fernsehmarktes*, Konstanz 1998
- Kohl, H. (1998): *Product Placement und Sponsoring: Juristische Kurzbemerkungen*, in: *Fernsehfinanzierung* (Hrsg.: Pethig, R./Blind, S.), Opladen/Wiesbaden 1998, S. 147 - 169
- Kops, M. (1997): *Rundfunkbegriff und Rundfunkregulierung in den Zeiten von Multimedia*, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 83, Köln 1997
- Kops, M. (1999a): *Konzentrationschranken und Wettbewerbsfähigkeit von Fernsehveranstaltern*, in: *Marktmacht und Konzentrationskontrolle auf dem Fernsehmarkt* (Hrsg.: Stern, K./Prütting, H.), Köln 1999, S.33 - 91
- Kops, M. (1999b): *Prinzipien der Gestaltung von Rundfunkordnungen. Ökonomische Grundlagen und rundfunkpolitische Konsequenzen*, in: *Rundfunkgremien in Deutschland* (Hrsg.: Berg, H. J.), 2. Aufl., Berlin 1999
- Koschnick, W. J. (1988): *Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung*, München 1988
- Kosiol, E. (1961): *Erkenntnisgegenstand und methodischer Standort der Betriebswirtschaftslehre*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 31. Jg., 1961, S. 129 - 136
- Kotler, P./Bliemel, F. (1992): *Marketing-Management*, Stuttgart 1992
- KPMG (1998): *Reaktionen auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen*, Studie der KPMG, Hannover 1998
- Kruse, J. (1988a): *Deregulierung im Rundfunk*, Diskussionspapier Nr. 20 des Instituts für Industrie- und Gewerbepolitik der Universität Hamburg, März 1988
- Kruse, J. (1988b): *Märkte für Rundfunkprogramme*, in: *Offene Rundfunkordnung: Prinzipien für den Wettbewerb im grenzüberschreitenden Rundfunk* (Hrsg.: Mestmäcker, E. J.), Gütersloh 1988, S. 275 - 308
- Kruse, J. (1988c): *Strategische Markteintrittsbarrieren gegen neue Programmanbieter?* In: *Rundfunk im Wettbewerbsrecht: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht* (Hrsg.: Hoffmann-Riem, W.), 1. Aufl., Baden-Baden 1988, S. 132 - 146
- Kruse, J. (1989): *Märkte für Fernsehrechte*, in: *Medienökonomie* (Hrsg.: Schenk, M./Donnerstag, J.), *Reihe Medien Skripten Band 6*, München 1989
- Kruse, J. (1994): *Die amerikanische Dominanz bei Film- und Fernseh-Produktionen*, in: *Rundfunk und Fernsehen*, Band 2, 1994, S. 184 - 199
- Kruse, J. (1996): *Medien unter dem Diktat der Ökonomie oder der Politik?* In: *Markt - Macht – Medien: Publizistik im Spannungsfeld zwischen gesellschaftli-*



- cher Verantwortung und ökonomischen Zielen (Hrsg.: Mast, C.), Konstanz 1996, S. 57 - 62
- Lahnstein, M. (1993): Medienunternehmungen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl. (Hrsg.: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R. u.a.), Stuttgart 1993, Sp. 2839 - 2849
- Lange, C. (1997): Erlöspotentiale für TV-Senderechte. In: Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Volkswirtschaftslehre (520) Universität Hohenheim, Nr. 127, Stuttgart 1997
- Lange, C. (2000): Free-TV in Europa, in: Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland (Hrsg.: Kruse, J.), München 2000, S. 49 - 60
- Lanz, L. (2001): ProSiebenSat.1 Media AG: Überblick über die Geschäftsentwicklung im Jahr 2000 und im 1. Quartal 2001, Unterföhring 2001.
- Laybourne, G. (1995): Die Kids sollen Spaß haben, Interview mit Geraldine Laybourne von Rolf Karepin, in: Kabel & Satellit, Nr. 7, 13. 2. 1995, S. 7 - 9
- Lewin, R./Eastman, S./Adams, W. (1985): Prime-Time Network Television Programming, in: Broadcast/Cable Programming (Hrsg.: Eastman, S./ Head, S./ Klein, L.), 2nd ed., Belmont 1985, S. 119 - 145
- Lilienthal, V. (1998a): Die Kommerzialisierung der Fernseh-Fiction: Product Placement und das Programm. in: Fernsehfinanzierung (Hrsg.: Pethig, R./ Blind, S.), Opladen/Wiesbaden 1998, S. 119 - 146
- Lilienthal, Volker (1998b): Die Nickel sind aus – Der TV-Markt ohne Wetterkanal und Nickelodeon, in: epd medien, Nr. 43, 1998, www.epd.de/medien/1998/43leiter.htm
- Lingemann, J./Schuler, T. (2000): Viacom, Inc., in: Wer beherrscht die Medien: die 50 größten Medienkonzerne der Welt (Hrsg.: Hachmeister, L./Rager, G.), München 2000, S. 52 - 61
- LRG NW (1998): Rundfunkgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (LRG NW) in der Fassung der Bekanntmachung der Neufassung vom 24. August 1995 (GV. NW. 1995 S. 994), zuletzt geändert durch Gesetz vom 10. Februar 1998 (GV. NW. 1998 S. 148)
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 2. Aufl., Wiesbaden 1995
- Mattern, K. (1996): Aufbruch in das digitale Fernsehzeitalter, in: Beilage zum Medienspiegel, 20. Jg., Nr. 28, 1996, S. 1 - 21.
- MP (Media Perspektiven) (1998): Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 1998 (Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegesellschaften), Frankfurt 1998



- MP (Media Perspektiven) (1999): Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 1999 (Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegesellschaften), Frankfurt 1999
- Meffert, H./Hensmann, J. (1993): Die Entwicklungsdynamik des europäischen Fernsehmarktes in den 90er Jahren, Wien 1993
- Nafziger, R. (1997): Wirtschaftlichkeitsanalyse für Ballungsraumfernsehen. Eine modelltheoretische Analyse aus der Sicht potentieller Investoren, Wiesbaden 1997
- Neumann-Bechstein, W. (1997): Was wir über Hörer und Zuschauer wissen, in: Was Sie über Rundfunk wissen sollten- Materialien zum Verständnis eines Mediums (Hrsg.: ARD/ZDF), Berlin 1997, S. 231 - 281
- Neumann, I. (1998): Pay-TV in Deutschland. Markteintritts- und Wettbewerbsbedingungen für neue Anbieter, Wiesbaden 1998
- Oberender, P./Väth, A. (1989): Von der Industrieökonomik zur Marktökonomik, in: Marktökonomik (Hrsg.: Oberender, P.), München 1989, S. 1 - 27
- OECD (1999): Communication Outlook 1999, Paris 1999
- Ossadnik, W. (1996): Planung und Entscheidung, in: Betriebswirtschaftslehre (Hrsg.: Corsten, H./ Reiß, M.), 2. Aufl., München/Wien 1996, S. 141 - 232
- o.V. (1996a): Ein Jahr nach Lizenzerteilung: Nickelodeon im Aufwärtstrend, in: infosat, 6/96, Nr. 99, S. 71
- o.V. (1996b): Ohne Titel, täglich kress vom 3.12.1996, www.kress.de
- o.V. (1998a): TV-Kinderprogramme: Schwieriger Markt, in: Medienspiegel, Jg. 22, Ausg. 24, 8.6.1998, www.iw-koeln.de/MS/m-archiv/ms24-98
- o.V. (1998b): Ami goes home, kress report vom 12.6.1998, www.kress.de
- o.V. (1998b): Ein Drittel aller Produktionsfirmen arbeiten nicht profitable, in: epd-medien Nr.82/1998, S. 17- 18
- o.V. (1999): Eine letzte Chance für Pay-TV in Deutschland, in: Handelsblatt vom 7.12.1999
- Owen, B. M./Wildman, S. S. (1992): Video Economics, London 1992
- Owen, B. M./Beebe, J. H./Manning, W. G. Jr. (1976): Television Economics, 2. Aufl., Lexington (Mass.) 1976
- Pagenstedt, G. (1996): Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen, Wiesbaden 1996
- Pethig, R./Blind, S. (1998): Fernsehfinanzierung, Opladen/Wiesbaden 1998
- Picard, R. G. (1989): Media economies: concepts and issues, Newbury Park, California 1989



- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/New York 1999
- ProSiebenSat.1 Media AG (2001): Geschäftsbericht 2000, Unterföhring 2001
- Redstone, S. (1998): Presentation Salmon Smith Barney Conference Rancho Mirage, California January 14, 1998. www.viacom.com/sumner1.tin
- Ridder, C.-M. (1991): Das europäische Dilemma oder: Woher kommen die Programme der Zukunft, in *medium*, Nr. 4, 1991, S. 58 - 62., S. 58
- Rodek, H.-G./Peters, M. (1998): Und die Kinder glotzen nur noch aufs Testbild: Wie der Sender Nickelodeon abgewickelt wurde, www.welt.de/archiv/1998/06/06/0606tv01.htm
- Roos, J./von Krogh, G. (1996): *Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms*, Basingstoke/London 1996
- Röper, H. (1996): Mehr Spielraum für Konzentration und Cross ownership im Mediensektor: Analyse der Vielfaltsicherung des neuen Rundfunkstaatsvertrags mit Beispielrechnungen, in: *Media Perspektiven* 12/1996, S. 610 - 620
- Röper, H. (1999): Formation deutscher Medienmultis 1998/9, in: *Media Perspektiven* 7/1999, S. 345 - 378
- Rott/Schmitt (2000): *Wochenend und Sonnenschein – Determinanten der Zuschauernachfrage auf dem deutschen Fernsehmarkt*, in: *Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik* (Hrsg.: Berg, H/Teichmann, U), Nr. 105, Dortmund 2000
- Schaar, O. (2001): *Programmintegrierte Fernsehwerbung in Europa: Zum Stand der kommunikationsrechtlichen Regulierung in Europa*, in: *Materialien zur interdisziplinären Medienforschung* (Hrsg.: Hoffmann-Riem, W.), Band 40, Baden-Baden 2001
- Scheuch (1999): *Eine Bewertung des Marktanteilsmodells aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht*, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 114, Köln 1999
- Schmitz, A. (1989): *Rundfunkfinanzierung*, Köln 1989
- Schöneberger, M. (1998): *Ökonomische Grundfragen des Fernsehens*, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 98, Köln 1998
- Schorlemer, A. (1993): *Strukturen und Tendenzen im Lizenzgeschäft*, in: *Media Perspektiven* 11/1993, S. 537 - 548
- Schössler, J. (2000): *Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter*, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 122, Köln 2000



- Schrabe, K. (1998): Alternative Finanzierungsmodelle für das Fernsehen in Deutschland, in: tendenz, Heft 4/1998 (Hrsg.: Bayerische Landeszentrale für neue Medien), München 1998
- Schulz, W./Seufert, W./Holznagel, B. (1999): Digitales Fernsehen, Opladen 1999
- Schusser, O. W. (1999): Wertschöpfungskette und Wertschöpfungssystem des deutschen Fernsehmarktes, Hamburg 1999
- Schwartzel, U. (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter: Konzeptionen für kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsvergleiche von Anwendungsproblemen im Rundfunk, Berlin 1997
- Seidel, N. (1983): Rundfunkanstalten als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie. Arbeitsbericht des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und für Wirtschaftsprüfung der Universität zu Köln (Hrsg.: Sieben, G.), Köln 1983, S. 14 - 25
- Seidel, N./Libertus, M. (1993): Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993
- Seidel, N./Schwartzel, U. (1998): Finanzierungsmöglichkeiten von Fernsehunternehmen, in: Fernsehfinanzierung (Hrsg.: Pethig, R./Blind, S.), Opladen/Wiesbaden 1998, S. 13 - 42
- Seufert, W. (1988): Struktur und Entwicklung des Rundfunk-Werbemarktes, Düsseldorf 1988
- Seufert, W. (1992): Die Entwicklung des Wettbewerbs auf den Hörfunk- und Fernsehmärkten in der Bundesrepublik Deutschland, in: Beiträge zur Strukturfor- schung (Hrsg.: DIW), Heft 133, Berlin 1992
- Seufert, W. (1994): Kein Zutritt für Späteinsteiger? Die Ökonomik des deutschen Fernsehmarktes (1), in: epd/Kirche und Rundfunk, Nr. 64 vom 17. August 1994, S. 3 - 9
- Seufert, W. (1996): Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen, in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97 (Hrsg.: Hans-Bredow-Institut), 23. Aufl., Baden-Baden/ Hamburg 1996. S. 101 - 117
- Seufert, W. (1999): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entwicklung der Medienmärkte, in: Medienunternehmen im digitalen Zeitalter (Hrsg.: Schumann, M./Hess, T.), Wiesbaden 1999, S. 109 - 122
- SevenOne Media (2001): Pressemitteilung: Kurz-, Mittel- und Langfrist-Prognose "Werbemarkt 2011", Unterföhring, 26. Juli 2001
- Sherman, B. L. (1987): Telecommunications Management, New York 1987
- Sieben, G. (1996): Controlling in Rundfunkanstalten, in: Lexikon des Controlling (Hrsg.: Schulte, C.), München/Wien 1996, S. 670 - 673
- Sieben, G./Ossadnik, W. (1985): Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Planung in Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund neuer theoretischer Kon-



- zeptionen, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Hrsg.: Lüder, K.), Berlin 1985
- Sieben, G./Ossadnik, W./Wachter, A. (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988
- Sieben, G./Schildbach, T. (1990): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1990
- Sieben, G./Schwertzel, U. (1997): Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen - Teil I, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 65, Köln 1997
- Sievekings, N. (1994): Programmbedarf und Programmversorgung, in: Elektronische Medien – Tätigkeitsprofile aus einer Wachstumsindustrie (Hrsg.: Wachs, F.-C.), Baden-Baden 1994, S. 217 - 241
- Sjurts, I. (1996): Die deutsche Medienbranche: Eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden 1996
- Sjurts, I. (1998): Strategien der größten Medienkonzerne der Welt, in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/99 (Hrsg.: Hans-Bredow-Institut), 24. Aufl., Baden-Baden/Hamburg 1998. S. 28 - 38
- Sjurts, I. (2000a): Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns, Wiesbaden 2000
- Sjurts, I. (2000b): Wettbewerb und technologischer Fortschritt im deutschen Fernsehmarkt 2000: Eine unternehmensstrategische Analyse, in: Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland (Hrsg.: Kruse, J.), München 2000, S. 123 - 147
- Snow, R. P. (1983): Creating Media Culture, London 1983
- Stötzel, D.-U. (2000): Unveröffentlichtes Interview mit dem Verfasser vom 30. 3. 2000
- Stuiber, H.-W. (1998): Medien in Deutschland Band 2: Rundfunk Teil 1 und 2, 1. Aufl., Konstanz 1998
- Szyperski, N./Schmitz, P./Kronen, J. (1993): Outsourcing: Profil und Marke einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Weg zur strategischen Zentrierung, in: Wirtschaftsinformatik, 35 Jg., 1993, Nr. 3, S. 228 - 240
- Tietz, W./Roßbach, H. G. (1991): Mediennutzungsforschung im Kontext von Zeitbudgetuntersuchungen?, in: Mediennutzung und Zeitbudget (Hrsg.: Tietz, W./Roßbach, H. G.), Wiesbaden 1991, S. 5 - 26
- Tushman, M. L./Anderson, P. (1986): Technological Discontinuities and Organizational Environments, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 31, 1986, S. 439 - 465



- Viacom, Inc. (1996): Nickelodeon Germany celebrates success on many fronts. Pressemitteilung vom 19.4.1996, www.viacom.com/press.tin
- Viacom, Inc. (2000): 10-K405 - Annual Report, www.freeedgar.com
- Viacom, Inc. (2001): The Facts, www.viacom.com/thefacts.tin
- Vogel, H. L. (1998): Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis, Cambridge 1998
- Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6. Aufl., Stuttgart 1995
- Webster, J. C./Wakshlag, J. J. (1983): A Theory of Television Program Choice, in: Communication Research, Vol. 10, 1983, S. 430 - 446
- Weiß, H.-J. (1999): Programmalltag in Deutschland: Ein Werkstattbericht aus der kontinuierlichen Fernsehprogrammforschung der Landesmedienanstalten, in: Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 1998/99 (Hrsg. ALM), Berlin 1999, S. 69 - 126
- Wiechers, R. (1992): Markt und Macht im Rundfunk, Frankfurt/Main 1992
- Wilke, W. (1998): Die Preise für TV-Rechte steigen rasant, in: Horizont, o. Jg., Nr. 16, S. 46
- Willenbrock, H./Marquardt, V. (1999): Blair Witch Project: Die Hexer, in: brand eins, 1.Jg. Heft 2, November 1999, S. 138 - 142
- Wirtz, B. W. (1994): Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt: eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse, Frankfurt am Main 1994
- Wössner, M. (2000): Vorlesung zur Medienwirtschaft, Skriptum des MCM-Instituts an der Universität St. Gallen, St. Gallen 2000
- Wöste, M. (1995): ARD und ZDF wichtigste Vertragspartner der Filmwirtschaft, in: Media Perspektiven 12/1995, S. 622 - 630
- Young, D. P. (2000): Modelling Media Markets: How Important is Market Structure?, in: The Journal of Media Economics, Vol. 13, S. 27- 44
- ZAW (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft) (2000): Werbung in Deutschland 2000 (Hrsg.: ZAW), Bonn 2000
- Zeiler, G. (2001): Der Markt ist reifer geworden, ein Interview mit RTL-Geschäftsführer Zeiler, in: epd medien, Nr. 4, 2001 www.epd.de/medien/2001/04leiter.htm
- Zerdick, A. u.a. (1999): Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin/Heidelberg 1999
- Zimmer, J. (1998): Fernsehempfang: In Zukunft Satellit vor Kabel?, in: Media Perspektiven 7/1998, S. 352 - 366

ISSN 0945-8999
ISBN 3-934156-43-6