

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

Robert Gehring

**Aufstieg und Fall der Kirch-Gruppe.
Eine institutionenökonomische Erklärung**

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

Nr. 171

Köln, im August 2003

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 171: 3-934156-64-9

Schutzgebühr 12,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse

<http://www.rundfunk-institut.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

Robert Gehring

Aufstieg und Fall der Kirch-Gruppe. Eine institutionenökonomische Erklärung *

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik | 3 |
| 2.1 Die Definition des Begriffs <i>Institution</i> und das allgemeine Erkenntnisinteresse der Neuen Institutionenökonomik..... | 3 |
| 2.2 Grundannahmen der Neuen Institutionenökonomik | 4 |
| 2.3 Der Principal-Agent-Ansatz | 5 |
| 2.4 Der Property-Rights-Ansatz | 7 |
| 2.5 Der Transaktionskostenansatz..... | 9 |
| 2.5.1 Die Kosten einer Transaktion und deren Determinanten | 10 |
| 2.5.2 Effiziente Koordinationsformen - die optimale Governance-Struktur nach Williamson..... | 12 |
| 3. Die Unternehmensstruktur der Kirch-Gruppe | 17 |
| 3.1 Die Kirch-Media GmbH & Co. KG | 18 |
| 3.2 Kirch-Pay-TV GmbH & Co. KG | 19 |
| 3.3 Kirch-Beteiligungs GmbH & Co. KG..... | 20 |
| 4. Chronologische Entwicklung der Kirch-Gruppe und relevante institutionelle Rahmenbedingungen | 22 |
| 4.1 Die Fernsehmarkt in Deutschland vor der Liberalisierung..... | 22 |
| 4.1.1 Die Kirch-Gruppe als Intermediär für Filmrechte..... | 22 |
| 4.1.2 Der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die Kirch-Gruppe als bilaterales Monopol | 24 |
| 4.1.3 Institutionenökonomischer Erklärungsversuch für die Programmeinkaufspolitik der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten | 26 |
| 4.2 Veränderte Wettbewerbssituation nach der Liberalisierung des Rundfunkmarktes | 28 |
| 4.2.1 Marktzutritt neuer Konkurrenten..... | 29 |
| 4.2.2 Steigende Nachfrage nach Filmrechten..... | 31 |

* Überarbeitete Fassung einer im Sommersemester 2003 an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereichten und am Institut für Rundfunkökonomie betreuten Diplomarbeit.

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5. | Strategische Antworten der Kirch-Gruppe auf die veränderte Wettbewerbssituation | 33 |
| 5.1 | Die Kirch-Gruppe als integrierter Medienkonzern | 33 |
| 5.1.1 | Vertikale Integration der Kirch-Gruppe | 33 |
| 5.1.2 | Horizontale Konzentration (Aufbau einer Senderkette) | 36 |
| 5.1.3 | Weitere Beteiligungen der Kirch-Gruppe | 39 |
| 5.2 | Sicherung langfristiger Verfügungsrechte am knappen Gut Film – Output-Deals mit diversen Hollywood-Studios..... | 40 |
| 5.3 | Das Engagement der Kirch-Gruppe im Bereich Pay-TV | 43 |
| 5.3.1 | Spezifische Investitionen und Pay-TV | 44 |
| 5.3.2 | Die Vorteile einer vertikalen Integration im Bereich Pay-TV aus institutionenökonomischer Sicht („Holdup-Problem“)..... | 46 |
| 5.3.3 | Fusionsverbot von Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutscher Telekom im Bereich Pay-TV durch die EU-Kommission..... | 49 |
| 5.3.4 | Der Alleingang des Leo Kirch beim Bezahlfernsehen | 50 |
| 5.4 | Der Einstieg der Kirch-Gruppe in den Handel mit Sportübertragungsrechten | 52 |
| 5.4.1 | Die Bedeutung von Sportsenderechten für Pay-TV-Anbieter..... | 53 |
| 5.4.2 | Nationale Schutzlisten für die Übertragung von Sportereignissen | 55 |
| 5.4.3 | Unentgeltliche Kurzberichterstattung..... | 56 |
| 5.4.4 | Die rasante Preisentwicklung von Sportübertragungsrechten..... | 58 |
| 5.5 | Institutionelle Rahmenbedingungen und mangelnde Marktdurchdringung von Premiere World | 60 |
| 5.5.1 | Die institutionellen Bestands- und Entwicklungsgarantien der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten | 61 |
| 5.5.2 | Das große Angebot an werbefinanzierten Free-TV-Programmen in Deutschland..... | 64 |
| 5.6 | Die Rolle der Politik und die Entwicklung auf den Kapitalmärkten... | 65 |
| 5.7 | Kirchs Einflussnahme auf die politischen Institutionen..... | 67 |
| 5.8 | Weitere Ursachen für das Scheitern der Kirch-Gruppe..... | 70 |
| 6. | Endgültige Zahlungsunfähigkeit der Kirch-Gruppe | 73 |
| 7. | Schlussbetrachtung und Konsequenzen aus institutionenökonomischer Sicht | 77 |
| | Literaturverzeichnis | 81 |

1. Einleitung

Die Kirch-Gruppe, einstmals eines der größten europäischen Medienunternehmen, ist zusammengebrochen. Am 8. April 2002 meldete die Kirch-Media, das Herzstück der Kirch-Gruppe, beim Amtsgericht München Insolvenz an. Wenig später folgten mit der Kirch-Pay-TV und der Kirch-Beteiligung die anderen Säulen des Konzerns, bis schließlich am 12. Juni 2002 auch die Dachgesellschaft TaurusHolding Insolvenz anmelden musste.¹ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, den Aufstieg und Fall der Kirch-Gruppe aus institutionenökonomischer Sicht zu erklären.

Die Arbeit gibt zunächst einen Überblick über die Grundzüge der Neuen Institutionenökonomik. Danach werden die Aktivitäten und Geschäftsfelder der Kirch-Gruppe aufgezeigt. Darauf aufbauend wird untersucht, welchen Einfluss die institutionellen Rahmenbedingungen auf die Entwicklung relevanter Medienmärkte gehabt haben und inwieweit diese maßgeblich die Strategien des Kirch-Konzerns beeinflusst haben.

Die Einführung des dualen Rundfunksystems und damit die Zulassung von kommerziellen Programmanbietern bewirkte eine grundlegende Veränderung der Rundfunklandschaft in Deutschland und war gleichzeitig ein zentraler Ausgangspunkt für die Neupositionierung der Kirch-Gruppe, deren Kerngeschäft bis zu diesem Zeitpunkt der Handel mit Filmrechten war. Der Aufbau einer eigenen Senderkette, die Entwicklung einer eigenen Pay-TV-Plattform und der Einstieg in den Handel mit Sportrechten sind nur Beispiele für die Strategie der Kirch-Gruppe, einen integrierten Medienverbund aufzubauen.

Im Mittelpunkt der Ausführungen steht die Kirch-Gruppe als Akteur im institutionellen Umfeld. Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, mit welchen Institutionen die Kirch-Gruppe in ihrer unternehmerischen Tätigkeit konfrontiert war, und deren Funktionsweise zu erläutern. Von zentraler Bedeutung ist hier die Bestands- und Entwicklungsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und der daraus resultierende intramediale ökonomische Wettbewerb. Neben den zahlreichen öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten konkurrieren kommerzielle Programmanbieter mit ca. 30 frei empfangbaren Programmen um Zuschauer und die damit einhergehenden Werbeeinnahmen. Unter diesen Rahmenbedingungen war die Implementierung von Pay-TV-Angeboten durch die Kirch-Gruppe ein riskantes und kostspieliges Unterfangen.

Zusätzlich behinderten staatliche Eingriffe in Verfügungsrechte, vor allem im Bereich von Sportübertragungsrechten, die schnelle Durchsetzung des Bezahlfernsehens. Eine bedeutende Rolle spielten auch die Kapitalmärkte. Die Preise für Sportübertragungs- und Filmrechte sind aufgrund der gestiegenen Nachfrage und einem gewachsenen Interesse von Finanzinstitutionen an der Finanzierung von audiovisuellen Medienrechten rasant angestiegen.

¹ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 77



Die Arbeit konzentriert sich dabei auf das ökonomische Scheitern infolge ungünstiger institutioneller Rahmenbedingungen und strebt nicht danach, die Insolvenz auf allgemeine Fehleinschätzungen des Managements zurückzuführen. Lediglich ein kurzer Abschnitt wird sich mit solchen möglichen Ursachen für die Pleite der Kirch-Gruppe auseinandersetzen.

Anschließend wird ein Überblick über den gegenwärtigen Stand des Insolvenzverfahrens sowie ein Ausblick über mögliche Entwicklungen hinsichtlich der Fortführung einzelner Geschäftsbereiche der Kirch-Gruppe gegeben.

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden am Ende der Arbeit mögliche Konsequenzen aus dem Niedergang der Kirch-Gruppe aus institutionenökonomischer Sicht dargestellt.

2. Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik beschäftigt sich vorwiegend mit der Entstehung, den Wirkungen, der spezifischen Gestaltung sowie dem Wandel von Institutionen. Der Kerngedanke dieses Ansatzes ist: Die Begründung und Benutzung von Institutionen und Organisationen verursacht Kosten, sogenannte Transaktionskosten, weshalb die Gestaltung der individuellen Verfügungsrechte auf das wirtschaftliche Gesamtergebnis nicht ohne Einfluss ist.²

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff *Institution* definiert und es werden die grundlegenden Handlungsfelder der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) dargestellt, danach werden die wesentlichen Annahmen der NIÖ kurz skizziert. Im Anschluss daran werden die drei wesentlichen Forschungsansätze der Neuen Institutionenökonomik vorgestellt.

2.1 Die Definition des Begriffs *Institution* und das allgemeine Erkenntnisinteresse der Neuen Institutionenökonomik

Der Begriff der *Institution* lässt sich nur schwer definieren. Zu den Institutionen zählt man so Unterschiedliches wie die Verfassung, den Staat, die Unternehmung, die Sprache, die Menschenrechte, das Geld, die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die Marktwirtschaft und noch vieles andere mehr. Gemeinsam ist allen Institutionen ihre Ordnung schaffende Funktion. Ordnung bedeutet, dass das Handeln zwischen Individuen weder zufällig noch beliebig ist, sondern geregelt abläuft und damit für den anderen kalkulierbar ist. „Institutionen sind Systeme von verhaltenssteuernden Regeln bzw. durch diese gesteuerte Handlungssysteme, die Problembereiche menschlicher Interaktion gemäß einer Leitidee ordnen, die für längere Zeit und einen größeren Kreis von Menschen gelten und deren Beachtung auf unterschiedliche Art und Weise durchgesetzt wird.“³

Die neoklassische Mikroökonomik konzentriert sich vorwiegend auf die Betrachtung des Preismechanismus als Institution zur optimalen Allokation von Ressourcen. Die Vorgänge und Mechanismen zur Koordination von Angebot und Nachfrage im Markt werden unter der Annahme vollkommener Märkte als kostenfrei angenommen. Die Akteure verfügen demnach über vollkommene Voraussicht und können Verträge mit absoluter Genauigkeit abschließen und durchsetzen. Die Rahmenbedingungen des Marktes, die für die Durchführung von Geschäftsaktivitäten ausschlaggebend sind, werden somit von der neoklassischen Mikroökonomik in ihren Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung als neutral angesehen. In einer solchen Welt kann die Existenz von Unternehmen allerdings überhaupt nicht erklärt werden, da die Vorteilhaftigkeit einer unternehmensinternen Allokation gegenüber einer marktlichen Allokation der Ressourcen nicht begründet werden kann.⁴ In der Realität jedoch sind Produkte

² Richter (1994), S. V

³ Göbel (2002), S. 3

⁴ Meuthen (1997), S.23



keineswegs homogen, es existieren Markttransparenzen, Marktzutrittsschranken sowie persönliche, räumliche und zeitliche Präferenzen. Die Neue Institutionenökonomik versucht deshalb eine realitätsnahe Beschreibung der Abläufe auf Märkten vorzunehmen. Sie betrachtet das gesamte Wirtschaftsgeschehen als ein Gefüge von formgebundenen (z.B. rechtlichen) und formungebundenen (z.B. auf Sitten und Gebräuchen basierenden) Institutionen und den Transaktionen innerhalb und zwischen diesen Institutionen.⁵ Die Einführung positiver Transaktionskosten, erstmals erwähnt von R.H. Coase in seinem Aufsatz „The Nature of the Firm“ im Jahre 1937, ermöglicht eine Erweiterung des neoklassischen Modells.

2.2 Grundannahmen der Neuen Institutionenökonomik

Die NIÖ geht davon aus, dass alle Akteure nach ihren jeweiligen individuellen Präferenzen ihren persönlichen Nutzen zu maximieren versuchen. Diese Annahme gilt auch für Individuen in öffentlichen und wirtschaftlichen Einrichtungen. Die individuellen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten werden durch institutionelle Restriktionen, wie beispielweise durch Gesetze oder Organisationsregeln, begrenzt.⁶

Eine weitere Grundannahme ist die individuelle Rationalität. Die NIÖ geht entweder von perfekt rationalem Verhalten, also von perfekt ökonomisch zweckrationalem Verhalten im Sinne des Homo Oeconomicus, oder von eingeschränkt rationalem Verhalten aus. Bounded Rationality beschreibt die Annahme, dass Individuen versuchen, sich rational zu verhalten, dies aber aus Gründen begrenzter Informationsaufnahme und begrenzter Informationsverarbeitungsmöglichkeiten nur beschränkt gelingt.⁷

Daneben ist ihre Rationalität auch durch die Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen begrenzt. Diese Grenzen rationalen Verhaltens sind zugleich Grund dafür, dass Austauschbeziehungen nicht in allen Fällen vollständig ex ante geregelt und vertraglich fixiert werden können. Besonders im Verlauf langfristiger und komplexer Austauschbeziehungen sind viele Ereignisse nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten prognostizierbar. So scheint es effizient, Verträge sowohl hinsichtlich einzelner Mittelentscheidungen als auch bezüglich einer operativen Zielkonkretisierung teilweise offen zu lassen. Einzelne Vertragsbestandteile werden erst im Laufe der Zeit konkretisiert oder fortwährend neu angepasst bzw. neuverhandelt. Man spricht hier von unvollständigen oder relationalen Verträgen.⁸

Eine weitere Verhaltensannahme der NIÖ, die über die individuelle Nutzenmaximierung hinausgeht, ist der Opportunismus. Individuen sind danach bei der Verfolgung ihrer Ziele bereit, Regeln zu brechen und andere zu schädigen. Gä-

⁵ Schwickert (1998), S. 6

⁶ Wolff (1999), S. 136f.

⁷ Richter (1994), S. 4

⁸ Wolff, Birgitta (1999), S. 139, siehe hierzu auch Richter (1994), S. 18

be es kein opportunistisches Verhalten von Akteuren, würde die Implementierung optimaler Koordinationsregeln zur Organisation von Leistungsprozessen ausreichen und zusätzliche Anreize oder Überwachungsmechanismen wären nicht notwendig. Die Beobachtung, dass Individuen grundsätzlich mit allen Mitteln ihre eigenen Ziele verfolgen, begründet jedoch die Notwendigkeit der simultanen Berücksichtigung des Motivationsaspektes.⁹

Neben diesen drei Verhaltensannahmen benutzt die NIÖ als analytisches Instrument die Annahme des methodologischen Individualismus. Im Sinne des methodologischen Individualismus sind Organisationen wie die Unternehmung, der Staat oder die Parteien nicht als eigenständige Wesen anzusehen. Ausgangspunkt für die Erklärung von Handlungen sozialer Gruppen sind vielmehr die Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer einzelnen Mitglieder.

2.3 Der Principal-Agent-Ansatz

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit den möglichen Konsequenzen asymmetrischer Information zwischen Vertragspartnern. Der Unternehmer beauftragt bspw. einen Mitarbeiter mit der Durchführung bestimmter Tätigkeiten. Der Agent wählt nun aus einer Vielzahl möglicher Handlungsalternativen eine aus, die sowohl seinen eigenen Nutzen wie auch den Nutzen des Prinzipals beeinflusst. Das Problem besteht nun darin, dass der Prinzipal das Handeln des Agenten nicht kostenlos beobachten kann bzw. dass der Agent in Situationen handelt, die so komplex sind, dass eine eindeutige Beurteilung seiner Handlungen hinsichtlich des jeweiligen Ziels des Prinzipals unmöglich ist. Der Prinzipal kann lediglich das Resultat des Handelns beobachten. Da das Ergebnis aber nicht ausschließlich vom Handeln des Agenten abhängt, sondern auch von zufälligen Umwelteinflüssen, kann der Prinzipal nicht vom Ergebnis auf die von ihm nicht beobachteten Aktionen des Agenten schließen.¹⁰ Neben der Informationsasymmetrie spielt im Problem-Szenario der Agencytheorie die Annahme von Zieldivergenzen zwischen Prinzipal und Agent eine bedeutende Rolle. Eine Möglichkeit zur Auflösung von Zieldivergenzen liegt dabei in der Gestaltung von Anreizverträgen, die zu einer Zielharmonisierung zwischen Prinzipal und Agent führen sollen. Ein Beispiel könnte sein, den Agenten über eine Beteiligung am Gewinn des Prinzipals zu motivieren. Die Verträge sind aus Sicht des Prinzipals grundsätzlich so zu gestalten, dass der Nutzen der Prinzipale unter der Annahme maximiert wird, dass der Agent Handlungen unternimmt, die seinen eigenen Nutzen innerhalb des jeweiligen Vertrags maximiert und der Agent den Vertrag andererseits dennoch akzeptiert.¹¹

Grundsätzlich lassen sich zwei Prinzipal-Agent-Probleme unterscheiden, die in der Literatur unter den Stichworten „moral hazard“ sowie „adverse selection“ diskutiert werden.

⁹ Vgl. Wolff (1999), S. 140

¹⁰ Vgl. Richter (1994), S. 16f.

¹¹ Voigt (2002), S. 103f.



Ein Prinzipal-Agent-Problem mit adverser Selektion liegt dann vor, wenn der Prinzipal die Fähigkeiten eines Agenten oder die Qualität eines Gutes vor Vertragsschluss nicht beurteilen kann. Man unterscheidet zwei Methoden zur Überwindung von Informationsasymmetrien, je nachdem, ob die Initiative von der besser informierten oder von der schlechter informierten Seite ausgeht. Beim Screening geht die Initiative von der schlechter informierten Seite aus, während beim Signaling die Initiative von der besser informierten Seite ausgeht.

Auch die Qualität von Rundfunkprogrammen ist für den Rezipienten vor dem Konsum der jeweiligen Sendung nicht beobachtbar. Dies gilt vor allem für Programme, wie Nachrichtenbeiträge oder politische Magazine, deren Eigenschaften für den Rezipienten nur schwer einschätzbar sind und somit in die Kategorie der Erfahrungs- und Vertrauensgüter fallen. Der Programmveranstalter ist über die Qualität des Programms ex ante besser informiert als der Rezipient, der die Qualität erst ex post bzw. überhaupt nicht beurteilen kann.¹² Der Rundfunkveranstalter kann durch den Erwerb und die Ausstrahlung von attraktiven und qualitativ hochwertigen Programmen signalisieren, dass das Programm insgesamt von hoher Qualität ist und damit Informationsasymmetrien abbauen. Dadurch kann ein Programmveranstalter ein klares Signal an die potenziellen Rezipienten aussenden und somit eine Reputation des Senders aufbauen.

Ein „moral hazard“ Problem liegt vor, wenn der Prinzipal das Anstrengungsniveau eines Agenten nicht beurteilen kann. Der Prinzipal kennt zwar das Ergebnis der Aktivitäten des Agenten, der Erfolg des Agenten hängt jedoch nicht nur von seiner eigenen Leistung, sondern auch von anderen Faktoren, wie z.B. der allgemeinen Konjunkturentwicklung oder bestimmten Umwelteinflüssen ab, die der Agent nicht beeinflussen kann. Der Agent kennt dieses Zurechnungsproblem und unterliegt dem moralischen Risiko, unbefriedigende Ergebnisse mit exogenen Störungen zu rechtfertigen. Während die Problematik der adversen Selektion vor Vertragsschluss relevant ist, wird moralisches Risiko durch nachvertraglichen Opportunismus zum Problem.¹³

Für die Kirch-Gruppe als Programmveranstalter war die Sicherung attraktiver, qualitativ hochwertiger Sendeinhalte für ihre einzelnen Fernsehsender von übertragender Bedeutung. Nachvertraglicher Opportunismus lässt sich alleine durch finanzielle Anreize nicht vermeiden, dazu sind die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten zu vielfältig. Die Beurteilung der Qualität von Rundfunkprogrammen ist eine komplexe und teure Angelegenheit. Juristische Auseinandersetzungen mit Programm-Input-Produzenten sind aufgrund von Informationsmängeln der Gerichte ein riskantes, teures und langwieriges Unterfangen. Die Kirch-Gruppe als Einkäufer von Rundfunkprogrammen konnte daher nicht allein auf rechtliche Zwangsmittel zurückgreifen. Eine Möglichkeit, ein solches Problem zu lösen, könnte darin bestehen, dem Lieferanten mit dem Abbruch der geschäftlichen Beziehungen zu drohen, um ihn daran zu hindern, qualitativ minderwertige Programme anzubieten. Das stärkste Mittel zur Vermeidung von

¹² Kops (1998), S. 7

¹³ Vgl. Voigt (2002), S. 104

nachvertraglichem Opportunismus besteht in einer Vereinigung der beteiligten Parteien.¹⁴

Ursache der vertikalen Rückwärtsintegration der Kirch-Gruppe in die Programm-Input-Produktionsstufe dürfte die Sorge der Kirch-Gruppe gewesen sein, die dringend benötigten Programm-Inputs nicht in ausreichender Menge und in ansprechender Qualität über den Markt beziehen zu können. Ursprünglich versuchte der Filmhändler Leo Kirch daneben die dauerhafte Abnahme seiner Programm-Inputs zu gewährleisten. Da der Verkauf von Programm-Inputs an die Programmveranstalter relativ komplex und unsicher ist, versuchte die Kirch-Gruppe sich frühzeitig eigene Absatzkanäle zu sichern. Die substantielle Spezifität von Programm-Input-Verkäufen und die damit einhergehenden hohen Transaktionskosten dürften eine weitere Ursache dafür gewesen sein, dass sich die Kirch-Gruppe die relative Vorteilhaftigkeit der vertikalen Integration in die Stufe der Programmveranstaltung zu Nutze machen wollte.¹⁵

2.4 Der Property-Rights-Ansatz

Dem Property-Rights-Ansatz bzw. dem Verfügungsrechtsansatz liegt die Idee zugrunde, dass jeder Austausch von Gütern und Dienstleistungen einer vertraglichen Vereinbarung unterliegt. Wichtig ist, dass der Wert eines Gutes von der Anzahl der jeweils getauschten Verfügungsrechte abhängt. Diese Rechte an einem Gut bestehen im allgemeinen aus vier Einzelrechten:¹⁶

- es zu nutzen (usus),
- die Erträge einzubehalten (usus fructus),
- ihre Form und Substanz zu verändern (abusus),
- alle oder einzelne Verfügungsrechte auf andere zu übertragen (Übertragungsrecht).

Der Wert eines Gutes hängt demnach von der Anzahl der getauschten Verfügungsrechte ab.

Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von Verfügungsrechten unterscheiden, absolute Verfügungsrechte und relative Verfügungsrechte. Absolute Verfügungsrechte sind Rechte an Sachen, gemäß obigen Ausführungen, immaterielle Rechte, bspw. Urheberrechte und individuelle Freiheitsrechte, z.B. das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit. Absolute Verfügungsrechte wirken gegenüber jedermann und sind somit gekennzeichnet durch absolute Herrschaftsmacht des Berechtigten. Relative Verfügungsrechte resultieren dagegen aus Schuldverhältnissen, die entweder vertraglich oder von Gesetz wegen zustande kommen. Bei relativen Verfügungsrechten handelt es sich somit um Befugnisse gegenüber einem bestimmten Individuum oder einer bestimmten Or-

¹⁴ Vgl. Richter (1994), S. 19f.

¹⁵ Vgl. Heinrich (1999), S. 246

¹⁶ Richter, Furubotn (1999), S. 18f.



ganisation. Nur gegen diese bestimmte Person oder diese bestimmte Unternehmung ist das relative Verfügungsrecht durchsetzbar.¹⁷

Der Verfügungsrechtsansatz untersucht, welche Verteilung der Verfügungsrechte zu welchen Verhaltenswirkungen führt. Je verdünnter die Verfügungsrechte an einer Ressource sind, desto niedriger ist auch der aus der Verfügung über die Ressource erzielbare Nutzen.¹⁸ In der Welt des Homo Oeconomicus hat das Eigentum an einer Ressource Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis. Wären alle Dinge jeweils in ungeteiltem Privateigentum einer Person, hätte jeder den Nutzen und die Kosten seiner Entscheidungen selbst zu tragen. Bei uneingeschränkten Verfügungsrechten hat das Individuum den größten Anreiz, mit seinen Ressourcen sparsam und sorgfältig umzugehen. Ein Unternehmer, der die Folgen und damit das Risiko seiner unternehmerischen Entscheidungen überwiegend selbst trägt, wird demnach versuchen, seine Ressourcen in die bestmögliche Verwendung fließen zu lassen, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.¹⁹

Die zentrale Hypothese des Property-Rights-Ansatzes besteht in der Behauptung, dass die Ausgestaltung der Verfügungsrechte die Allokation und Nutzung von wirtschaftlichen Ressourcen auf spezifische Weise beeinflusst. Die Änderung des Systems der Verfügungsrechte, z.B. durch staatliche Eingriffe, hat hiernach einen spezifischen Einfluss auf die produktive Allokation von Ressourcen und die Zusammensetzung der erzeugten Güter. Die Entscheidungen der im eigenen Interesse handelnden Individuen und Organisationen werden nach den Hypothesen des Verfügungsrechtsansatzes durch positive und negative finanzielle Anreize gesteuert. Anreize werden ihrerseits am besten durch den Markt, d.h. durch wirtschaftliche Konkurrenz kontrolliert.²⁰

Unternehmen erwerben Verfügungsrechte, um daraus einen in der Zukunft liegenden ökonomischen Nutzen zu erzielen. Die Ursache für den Erwerb von Verfügungsrechten, bspw. ein Kaufvertrag über die Ausstrahlungsrechte an der Fußball-Bundesliga, liegt in der Erwartungshaltung des Unternehmens bezüglich der wirtschaftlichen Verwertbarkeit dieses Rechtsbündels. Der Kauf dieser Rechte ist wiederum zeitpunktbezogen und die Verfügungsrechte können sowohl durch technische Innovationen oder Präferenzänderungen als auch durch institutionelle Beschränkungen entwertet werden.²¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird u.a. zu zeigen sein, welche Auswirkungen veränderte institutionelle Rahmenbedingungen auf die verfügungsrechtliche Situation der Kirch-Gruppe hatten.

¹⁷ Richter (1994), S. 12

¹⁸ Meuthen (1997), S. 17f.

¹⁹ Göbel (2002), S. 220

²⁰ Richter (1994), S. 15f.

²¹ Meuthen (1997), S. 96f.

2.5 Der Transaktionskostenansatz

Im Gegensatz zur Annahme der neoklassischen Mikroökonomik ist die Nutzung von Mechanismen zur Koordination von Angebot und Nachfrage in der Neuen Institutionenökonomik nicht kostenlos. Die Inanspruchnahme von Ressourcen für die Abwicklung von Transaktionen verursacht spezifische Kosten, die als Transaktionskosten bezeichnet werden. Die Bedeutung von Transaktionskosten wurde von Ronald H. Coase im Jahre 1937 erstmalig untersucht. Unter Transaktionskosten versteht man die Kosten der Bereitstellung, Nutzung, Aufrechterhaltung und Umorganisation von Institutionen.²² Dabei sind Transaktionskosten grundsätzlich von Produktionskosten (Transformationskosten) zu unterscheiden, die durch den Ressourcenverzehr bei der Erstellung eines Gutes entstehen. Klassische Beispiele für Transaktionskosten sind die Kosten der Marktbenutzung oder die Kosten, die mit der Nutzung einer Nichtmarktorganisation, bspw. einer Unternehmung, einer öffentlich-rechtlichen Organisation oder eines Staates, verbunden sind. Dabei ist zwischen festen und variablen Transaktionskosten zu unterscheiden. Unter festen Transaktionskosten versteht man Kosten, die bei der Errichtung oder Bereitstellung eines institutionellen Arrangements, beispielsweise eines Marktes, entstehen, während variable Transaktionskosten auf der Anzahl, der Art oder dem Umfang der Transaktionen basieren.²³ Transaktionen finden nicht nur zwischen anbietenden und nachfragenden Unternehmen im Markt statt, sondern auch innerhalb einer Unternehmung werden Leistungen angeboten und nachgefragt. Im Markt werden Angebot und Nachfrage zwischen unabhängigen Unternehmungen marktlich koordiniert, das Koordinationsinstrument ist der Preis. Innerhalb einer Unternehmung werden Angebot und Nachfrage im Regelfall hierarchisch koordiniert, das Koordinationsinstrument ist hier die Weisung.²⁴

Der Tausch von Gütern und Dienstleistungen im Markt kann in eine Abfolge von Transaktionsschritten unterteilt werden. Eine Unternehmung muss zuerst potenzielle Tauschpartner finden, die das gewünschte Gut besitzen. Anschließend folgen Verhandlungen über den beabsichtigten Leistungstausch zwischen den Marktteilnehmern. In diesen Verhandlungen muss eine Einigung über die Austauschrelation erzielt werden, damit es überhaupt zu einem erfolgreichen Abschluss kommt. Anschließend wird der vereinbarte Leistungstausch durchgeführt und die Einhaltung der Vereinbarungen kontrolliert.²⁵ Die Transaktionskostentheorie betrachtet die bestehenden Prozesse vor, während und nach dem Tausch.

Der Ablauf einer Transaktion, die Transaktionssequenz, lässt sich anschaulich in einem Phasenmodell darstellen. Die verschiedenen Phasen einer Transaktion lassen sich nach ihrem zeitlichen Ablauf in Informations- und Selektionspha-

²² Richter, Furubotn (1999), S. 49

²³ Richter, Furubotn (1999), S. 50

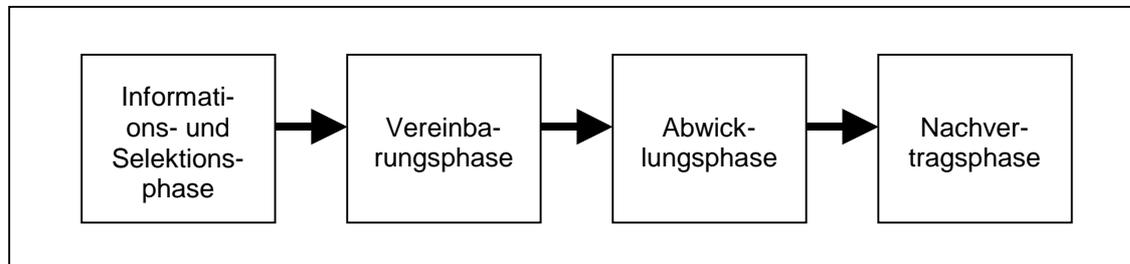
²⁴ Schwickert (1998) S. 9

²⁵ Kiener, Maier-Scheubeck, Weiß (1997), S. 3



se, Vereinbarungsphase, Abwicklungsphase und Nachvertragsphase unterteilen.²⁶

Abbildung 1:
Phasen der Transaktionssequenz



Quelle: Schmid 1999, S. 3-11, eigene Darstellung

2.5.1 Die Kosten einer Transaktion und deren Determinanten

In allen Phasen einer Transaktion fallen sogenannte Transaktionskosten an. In der ersten Phase der Transaktion, der Informations- und Selektionsphase, fallen Such- und Anbahnungskosten bei der Informationssuche und der Informationsbeschaffung über potenzielle Transaktionspartner und Handlungsalternativen an. Der potenzielle Nachfrager versucht in dieser Phase, Informationen über Produkte und Leistungen zu gewinnen.²⁷ Der potenzielle Nachfrager steht den anbietenden Unternehmen noch weitgehend anonym gegenüber, erst nachdem er einen oder mehrere Anbieter in die engere Wahl gezogen hat, beginnt die Vereinbarungsphase. Hier entstehen Kosten durch Verhandlungen bezüglich gewisser Leistungselemente, beispielsweise Preisverhandlungen zwischen den zukünftigen Vertragspartnern, um die Voraussetzungen für einen Vertragsabschluss zu schaffen. In der Abwicklungsphase werden die vereinbarten Konditionen durch einen Vertrag zwischen den Transaktionspartnern festgeschrieben, die Kosten des Vertragschlusses können demzufolge als Abwicklungskosten bezeichnet werden. In der Nachvertragsphase wird der Güter- oder Leistungsaustausch vollzogen. Es entstehen Kosten bei der Überwachung und Sicherstellung der Einhaltung von Vertragsbestandteilen wie Liefertermin, Qualität, Menge oder Preis. Ferner fallen Kosten für die Sicherung der Durchsetzung der Vereinbarungen an. Daneben können weitere Kosten entstehen, sogenannte Anpassungskosten, die bei einer nachträglichen Änderung bestimmter Vertragsbestandteile anfallen.²⁸

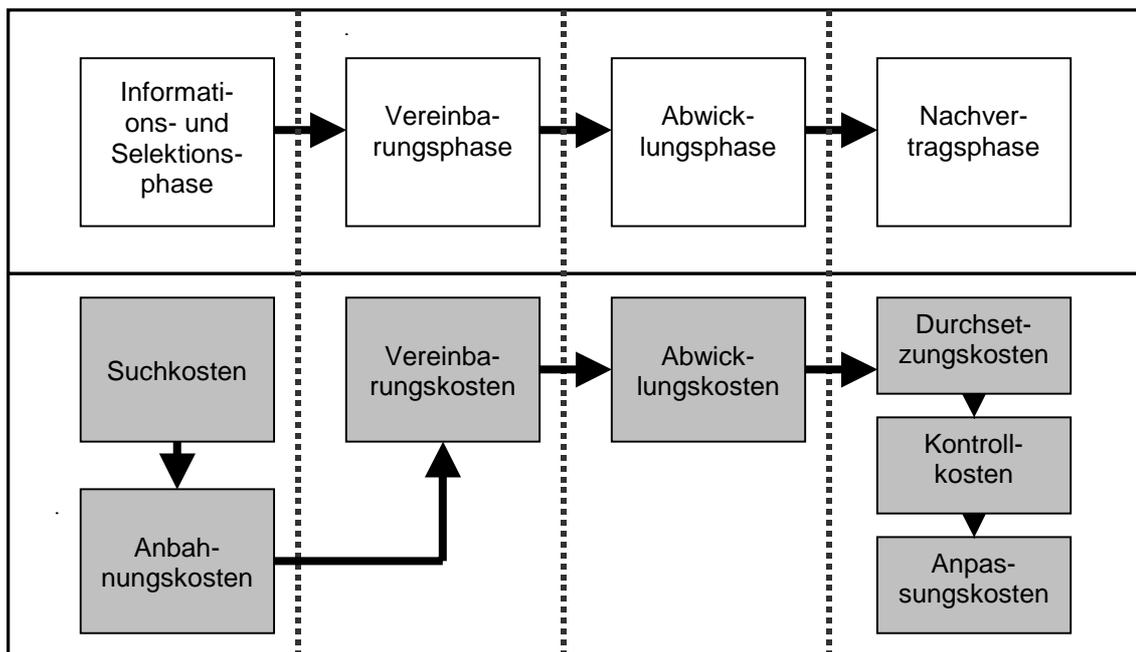
Die folgende Abbildung bietet einen Überblick über die einzelnen Transaktionsphasen und die damit verbundenen Transaktionskosten.

²⁶ Schmid (1999), S. 11

²⁷ Schwickert (1998), S. 13

²⁸ ebenda, S. 14ff.

Abbildung 2:
Der Zusammenhang zwischen Transaktionskosten und Transaktionssequenz



Quelle: Schwickert 1998, S. 16

Ein zentrales Anliegen der Neuen Institutionenökonomik ist die Untersuchung der relativen Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher institutioneller Arrangements zur Abwicklung von wirtschaftlichen Transaktionen. Zu diesen institutionellen Arrangements zählen nicht nur Märkte, sondern auch Organisationen, bspw. Unternehmungen. Die Ursache, warum es überhaupt Organisationen gibt, kann mit ihrer Transaktionskosteneffizienz erklärt werden. Das Effizienzkriterium bedeutet, dass die Kosten einer Transaktion durch eine komparative Analyse der alternativen institutionellen Arrangements verglichen werden müssen, um das Vorteilhafteste zu identifizieren.²⁹

Nach Williamson determinieren drei Charakteristika die Höhe der Kosten einer Transaktion.³⁰ Seiner Ansicht nach unterscheiden sich Transaktionen durch die mit der Transaktion verbundenen transaktionsspezifischen Investitionen (asset specificity), die Häufigkeit der Transaktionen (frequency) sowie die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit (uncertainty). Mit der Zunahme der Häufigkeit der Transaktionen sinken die Transaktionskosten, wohingegen die Kosten einer Transaktion mit zunehmender Unsicherheit steigen. Je höher die Spezifität einer Transaktion ist, desto höher sind die Kosten einer Transaktion. Unter Spezifität versteht man die Einmaligkeit bzw. Nichtaustauschbarkeit eines Gutes oder einer Leistung.³¹ Bei Investitionen einer Vertragsseite in eine hochspezifische

²⁹ Tacke (1999), S. 84f.

³⁰ Williamson (1990), S. 59ff.

³¹ Göbel (2002), S. 137ff.



Leistung oder in eine spezifische Technologie begibt sich der „investierende“ Vertragspartner in ein großes Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der anderen Vertragsseite, da ein Abbruch der Geschäftsbeziehungen mit großen ökonomischen Gefahren verbunden ist. Falls hohe Faktorspezifität vorliegt, bedeutet dies, dass ein Faktor nicht ohne weiteres austauschbar ist. Damit nimmt die Möglichkeit ab, die Faktoren anderen Abnehmern zuzuführen, ohne dabei größere Verluste in Kauf zu nehmen. Hochspezifische Investitionen erfordern somit ein ausgearbeitetes Beherrschungs- und Überwachungssystem. Je höher bspw. das Risiko einer spezialisierten Technologie ist, desto effizienter ist der Produktionsprozess und desto geringer sind folglich die Kosten der Produktion. Andererseits besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Risiko, das mit der spezialisierten Technologie verbunden ist, und den Kosten der notwendigen Kontrollmechanismen. Es handelt sich demnach um einen trade-off zwischen Produktions- und Transaktionskosten, deren Ausmaß durch die zur Verfügung stehenden Technologien zur Erzeugung einer bestimmten Leistung sowie das Beherrschungs- und Überwachungssystem determiniert wird.³²

Ziel der Transaktionskostentheorie in der Neuen Institutionenökonomik ist es, die relative Vorteilhaftigkeit einzelner Koordinationsformen zu identifizieren. Die Frage, unter welchen Bedingungen eine marktliche Beschaffung günstiger ist als eine interne Leistungserstellung, wird im nächsten Abschnitt behandelt, wobei sich die Ausführungen stark an die Sichtweise von Williamson anlehnen.³³

2.5.2 Effiziente Koordinationsformen - die optimale Governance-Struktur nach Williamson

Williamson geht von der Existenz von Unsicherheit und der Annahme opportunistischen Verhaltens der Vertragspartner aus. Besonders unter den Bedingungen hoher Faktorspezifität und wiederholter Transaktionen zwischen den beteiligten Vertragspartnern kann es zur Ausnutzung von Machtpositionen kommen. Williamson konzentriert sich in seinen Ausführungen auf die Kriterien Faktorspezifität und Häufigkeit der Transaktionen, da er davon ausgeht, dass Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit über zukünftige Ereignisse in erheblichem Umfang bei allen hier relevanten Transaktionen vorliegen.³⁴

Es gilt nun zu untersuchen, welche Governance-Strukturen bzw. welche Beherrschungs- und Überwachungssysteme auf dem Kontinuum zwischen marktlicher und unternehmensinterner Allokation in der Lage sind, die unterschiedlichen Transaktionen optimal zu koordinieren.³⁵ Dabei gilt es einen Effizienzvergleich durchzuführen, der sich an den Gesamtkosten aus Produktion und Transaktion orientiert. Wie bereits an anderer Stelle erläutert, gilt folgender Zusammenhang zwischen Produktions- und Transaktionskosten: Je unspezifi-

³² Meuthen (1997), S. 28f.

³³ Siehe für weitere Ausführungen auch Picot (1982), S. 270ff.

³⁴ Meuthen (1997), S. 34

³⁵ Vgl. Williamson (1990), S. 81ff. In der deutschen Übersetzung werden governance structures mit dem hier verwendeten Begriff „Beherrschungs- und Überwachungssysteme“ übersetzt



scher die zur Erstellung einer Leistung notwendigen Investitionen sind, desto niedriger sind die Produktionskosten eines Gutes, da der Produzent durch die Akkumulation mehrerer Aufträge hohe Kostendegressionseffekte in der Produktion erzielen kann. Je spezifischer die notwendigen Investitionen sind, desto höher werden die Kosten des Beherrschungs- und Überwachungssystems sein. Wie hoch diese Aufwendungen pro Leistungseinheit sind, hängt wiederum von der Häufigkeit der durchgeführten Transaktionen ab.³⁶

Williamson kommt daher zu der Erkenntnis, dass die Beherrschung und Überwachung durch den Markt bei nicht-spezifischen Transaktionen, bspw. dem Kauf von Standardgütern, die wichtigste Kontrollfunktion bildet.³⁷ Wenn der Markt viele homogene Alternativen bereithält und es sich um wiederkehrende Verträge handelt, können die Vertragsparteien aufgrund ihrer Erfahrung immer wieder neu entscheiden, ob sie eine bestehende Tauschbeziehung aufrecht erhalten oder auf andere Anbieter ausweichen. Bei nur gelegentlichen Transaktionen fehlen vielleicht die Erfahrungen, dennoch können die Vorteile einer marktlichen Lösung genutzt werden, da man auf Erfahrungen anderer Käufer oder auf unabhängige Beratungsstellen zurückgreifen kann. Der einfache, mit geringen Wechselkosten einhergehende Übergang zu einem anderen Anbieter ist das entscheidende Überwachungsinstrument, das den Käufer vor opportunistischem Verhalten des anderen Vertragspartners schützt.³⁸

Bei gelegentlichen Transaktionen der gemischten und hochspezifischen Art haben die Vertragspartner ein Interesse daran, die Vertragsbeziehung langfristig aufrecht zu erhalten, da spezifische Investitionen getätigt wurden. Ein Übergang von einem Vertragspartner auf einen anderen ist demzufolge mit erheblichen Kosten verbunden. Allerdings besteht die Gefahr, dass durch die geringe Anzahl der durchgeführten Transaktionen die Kosten eines ausgearbeiteten Überwachungssystems die Produktionsvorteile der marktlichen Beschaffung gegenüber der internen Leistungserstellung bei (gemischt-)spezifischen Investitionen überkompensieren können. Folglich empfiehlt Williamson eine institutionelle Zwischenform für Transaktionen, die gemischt spezifische Investitionen voraussetzen und nur gelegentlich durchgeführt werden. Solche Transaktionen sollten mit Hilfe von Verträgen realisiert werden, die bei Streitigkeiten durch eine unabhängige dritte Partei geprüft werden. Williamson spricht hier von Verträgen mit dreiseitiger Kontrolle, die den Vorteil haben, günstiger als formaljuristische Verfahren zu sein und nicht unbedingt den Abbruch der Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen.³⁹

Für gemischt spezifische sich wiederholende Transaktionen bietet sich die Allokationsform der zweiseitigen Kontrolle an. Bei dieser Art der Transaktionen entstehen vor Vertragsabschluss hohe Transaktionskosten, da die Suche und die Auswahl eines geeigneten Lieferanten sehr umfassend ist. Außerdem wird der

³⁶ Meuthen (1997), S. 35

³⁷ Williamson (1990), S. 83

³⁸ ebenda

³⁹ Williamson (1990), S. 84



Vertrag ausführlich gestaltet sein, um so evtl. in der Zukunft auftretende Probleme bereits ex ante zu antizipieren. Der Lieferant kann jedoch von günstigeren Produktionskosten profitieren, da er neben dem Vertragspartner noch weitere Kunden bedienen kann. Somit können im begrenzten Maße Degressionsvorteile der Produktion realisiert werden. Die Kosten des Überwachungssystems sinken durch die wiederholte Ausübung des Vertrages und die Entwicklung informaler Normen und persönlicher Beziehungen im Zeitablauf.⁴⁰

Bei hochspezifischen Investitionen muss fallweise entschieden werden, ob die marktliche Beschaffung inklusive ihrer Überwachungsinstrumente einer internen Leistungserstellung vorzuziehen ist. Die hochspezifischen Produkte können auch von einem externen Anbieter nicht in größeren Mengen produziert werden, da er keine weiteren Mengen an andere Abnehmer absetzen kann. Das eigene Unternehmen kann also die gleichen Skaleneffekte realisieren wie ein externer Produzent. Erfolgt der Leistungsbezug nur gelegentlich, bietet sich eine externe Beschaffung durchaus an, falls der Markt für Schiedsverfahren über geeignete und kostengünstige Instrumente verfügt. Falls auf solche Instrumente nicht zurückgegriffen werden kann, bietet sich die Leistungsintegration in die eigene Unternehmung an.⁴¹

Bei wiederholten hochspezifischen Investitionen bietet sich eine Leistungserstellung unter vereinheitlichter Kontrolle an. Eine externe Beschaffung ist mit dem Problem verbunden, dass man sich vor der strategischen Ausnutzung durch den anderen Vertragspartner schützen muss, da die Spezifität von Investitionen dafür verantwortlich ist, dass die Vertragspartner nicht ohne weiteres auf Alternativen ausweichen können. Folglich müsste ein detailliertes und kostenintensives Überwachungssystem eingeführt werden.

Die Integration eines zuvor unabhängigen Lieferanten führt ebenfalls zu hohen Transaktionskosten. Der vorher selbstständige Unternehmer wird durch die Integration zum Angestellten, damit ändert sich sein Status, was erheblichen Einfluss auf seine Motivation hat. Er ist nicht mehr im gleichen Ausmaß motiviert, Ressourcen schonend und effizient einzusetzen, da ihm die Erträge nicht mehr selbst zufließen. Da die Kontrollfunktion des Marktes nicht mehr gegeben ist, müssen nun die vom Markt ausgehenden Anreize kostspielig nachgeahmt werden. Dennoch können die hohen Kosten gerechtfertigt werden, da die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen nun durch Anweisung innerhalb der Unternehmung erfolgen kann, was zu geringeren Transaktionskosten führt. Die Unternehmung hat dadurch die Fähigkeit, besser und schneller auf Veränderungen des Absatz- und Beschaffungsmarktes zu reagieren.⁴² Da selbst bei einer Vollintegration durchaus noch von einer gemeinsamen Zielsetzung der Parteien ausgegangen werden kann, können die Probleme der Motivation durch die Vorteile einer besseren Koordination überkompensiert werden.⁴³ So ist es

⁴⁰ Vgl. Göbel (2002), S. 147

⁴¹ Meuthen (1997), S. 38

⁴² Vgl. Göbel (2002), S. 148

⁴³ Vgl. Williamson (1990), S. 88

nach erfolgter Integration möglich, bspw. durch eine räumliche Zusammenlegung und eine engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter, eine noch höhere Spezifität zu erreichen. Dadurch lassen sich entsprechende Vorteile wie geringere Transportkosten oder reibungslosere Abläufe realisieren. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die effizienten Beherrschungs- und Überwachungssysteme, die den jeweiligen Transaktionssituationen angemessen sind.

Abbildung 3:
Die optimalen Governance-Strukturen in Abhängigkeit
von Häufigkeit und Spezifität

| | | Investitionsmerkmale | | |
|------------|--------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | | Nichtspezifisch | gemischt | hochspezifisch |
| Häufigkeit | gelegentlich | Marktkontrolle | dreiseitige Kontrolle | |
| | regelmäßig | | zweiseitige Kontrolle | vereinheitlichte Kontrolle |

Quelle: Williamson 1990, S. 89

Die Kosten der unterschiedlichen institutionellen Arrangements können zwar nicht exakt berechnet werden, eine grobe Zuordnung zwischen Transaktionen mit bestimmten Attributen und den jeweils geeigneten Governance-Strukturen ist jedoch möglich.

Ein zentrales Argument für die Integration vor- bzw. nachgelagerter Leistungsstufen ist, nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis mit einem Zulieferer oder Abnehmer zu geraten.

Für die Kirch-Gruppe als Programm-Input-Anbieter hatte die Vorwärtsintegration immer die Funktion, den Verkauf ihres Programmvermögens zu gewährleisten. In ihrer Rolle als Programmveranstalter wiederum hatte die Rückwärtsintegration in die Programm-Input-Stufe hinein die Funktion, sich in ausreichender Quantität und Qualität die Rechte an dringend benötigten Programmressourcen zu sichern.



3. Die Unternehmensstruktur der Kirch-Gruppe

Im Jahr 1955 gründete Leo Kirch in Nürnberg zusammen mit Hans Andresen sein erstes Unternehmen, die Sirius Film. Zweck des Unternehmens war der Handel mit Filmrechten. 1956 erwarb die Sirius Film die deutschsprachigen Rechte an Federico Fellinis Erstlingswerk *La Strada*. Zwei Monate später erhielt der Film den „Oscar“ als bester ausländischer Film. Dadurch gelang der nach München umgesiedelten Sirius Film die schnelle Refinanzierung ihrer Investition. Damit war der Grundstein für Leo Kirchs Firmenkonglomerat gelegt.⁴⁴ Leo Kirch gründete im Laufe der Jahre zahlreiche Firmen, darunter 1959 die Beta Film, die zentrale Rechtehandels-gesellschaft der Kirch-Gruppe.⁴⁵ Am 11. November 1958 zeigte die ARD mit "Freunde fürs Leben" erstmalig einen Spielfilm, den sie von der Kirch-Gruppe erworben hatte.⁴⁶ Leo Kirch gelang es, sich als regelmäßiger Filmlieferant der ARD zu etablieren. Durch die Gründung des ZDF im Jahre 1961 trat ein weiterer Abnehmer seiner Programmware auf den Markt.

Im Laufe der Zeit entstand mit der Kirch-Gruppe eines der größten Medienunternehmen Europas. Lange galt sie als undurchschaubares Firmenkonglomerat. Erst in den letzten Jahren ordnete Leo Kirch, vermutlich zur Vorbereitung eines geplanten Börsenganges, seine Unternehmensstruktur neu. Er gründete die Dachgesellschaft TaurusHolding GmbH & Co. KG, die als Management-Holding die strategische Verantwortlichkeit der drei Tochtergesellschaften übernahm.⁴⁷ Eigentümer der TaurusHolding wiederum war eine Stiftung, die Kirch-Unternehmensstiftung. Die Kirch-Gruppe gliederte sich in drei Konzernsäulen: die Kirch-Media, die Kirch-Pay-TV sowie die Kirch-Beteiligung.⁴⁸ In der Kirch-Media waren der Rechtehandel, die Programmproduktion sowie die gesamten Free-TV-Aktivitäten der Gruppe gebündelt. Die zweite Säule war die Kirch Pay-TV, in der die Aktivitäten des Bezahlfernsehens zusammengefasst wurden. In der Kirch-Beteiligung waren sämtliche Beteiligungen der Kirch-Gruppe gebündelt, darunter auch die Anteile am Axel Springer Verlag.

Leo Kirch war Vorsitzender der Geschäftsführung der zentralen Dachgesellschaft TaurusHolding GmbH & Co. KG, die für die Entwicklung und Koordinierung der Gesamtstrategie der Kirch-Gruppe zuständig war. Alle drei Konzernsäulen unter dem Dach der TaurusHolding hatten die Gemeinsamkeit, dass auch hier Leo Kirch, neben anderen, als Geschäftsführer fungierte.⁴⁹

Nachfolgend werden die Aktivitäten und Beteiligungsverhältnisse der drei Tochterunternehmen im einzelnen dargestellt, wobei sich die Ausführungen vor allem auf den Zeitraum nach der Neuordnung der Kirch-Gruppe im Jahre 1999 sowie auf die wichtigsten Unternehmensteile beschränken.

⁴⁴ Hachmeister, Rager (2002), S. 236

⁴⁵ Kirch-Media Geschäftsbericht 2000, S. 17

⁴⁶ Clark (2002), S. 273

⁴⁷ zum mögl. Börsengang siehe: Kirch-Media Geschäftsbericht 1999, S. 10

⁴⁸ Friedrichsen/Möllenbeck (2002), S. 73f.

⁴⁹ www.ftd.de/db/mu/2705246.html Stand: 16.04.2003



3.1 Die Kirch-Media GmbH & Co. KG

Die zentralen Geschäftsfelder der Kirch-Media waren das Free-TV und der Lizenzhandel mit einem Umsatzanteil im Jahre 1999 von 47,5% bzw. 44,6% des Gesamtumsatzes.⁵⁰ Die Kirch-Media war dominiert von der Taurus Holding, die über 72% der Anteile besaß, daneben gab es kleinere Minderheitsgesellschafter, unter anderem hielten Leo Kirchs Sohn Thomas Kirch (6,54%), die REWE-Gruppe (5,71%) und die von Silvio Berlusconi dominierten Fininvest (zu 100% im Besitz der Familie Berlusconi) und Mediaset (2,48%, bzw. 2,28%) weitere Anteile an dem Unternehmen.⁵¹ Zu den wichtigsten Einzelunternehmungen innerhalb des Lizenzhandels gehörten die Taurus-Lizenz mit einer umfangreichen Filmbibliothek, die sämtliche Programmrechte der Kirch-Media für das Free-TV im deutschsprachigen Raum verwaltete. Der internationale Programmvertrieb der Kirch-Media erfolgte wiederum durch die Beta Film, nach eigenen Angaben eine der größten nicht-amerikanischen Rechthehandels-gesellschaften im internationalen Film- und Fernsehmarkt und Branchenführer im internationalen Handel mit europäischen Produktionen.⁵²

Auch das seit Mitte der neunziger Jahre verstärkte Engagement im Sportrecht-handel fand unter dem Dach der Kirch-Media statt. Als zentrale Unternehmung diente die 100prozentige Kirch-Media-Tochter Taurus-Sport, in der sämtliche Aktivitäten der Kirch-Gruppe im Geschäftsbereich Sportrechte koordiniert wurden. Um die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Sportrechteagenturen zu verbessern, gründete die Kirch-Media im Jahre 2000 eine neue Holding-Gesellschaft, die Kirch-Sport GmbH, die wiederum zu 100% der Taurus-Sport GmbH gehörte. In ihr wurden Unternehmensbeteiligungen gebündelt, die sich auf die Vermarktung zahlreicher Sportereignisse konzentrierten. Darüber hinaus war die Kirch-Media mit 51% an der ISPR GmbH (49% gehörten dem Axel Springer Verlag) beteiligt, die neben anderen Vermarktungsaktivitäten im Sportbereich, im Jahre 2000 für umgerechnet mehr als 1,5 Mrd. EUR die Fernsehübertragungsrechte an der 1. und 2. Fußball-Bundesliga erwarb und mit der Vermarktung der TV-Lizenzen betraut war.⁵³ Die Kirch-Media hielt neben zahlreichen anderen Vermarktungs- und Übertragungsrechten im Sportbereich auch die Übertragungsrechte an den Fußball-Weltmeisterschaften 2002 und 2006; nach der Insolvenz ihres Schweizerischen Partners sogar die globalen Rechte.

Neben dem Rechthehandel war das Free-TV eines der zentralen Geschäftsfelder der Kirch-Media. Sie besaß einen Kapitalanteil von 52,5% an der ProSiebenSat.1 Media AG und war somit Mehrheitseigentümer der Senderfamilie.⁵⁴ Zur ProSiebenSat.1 Media AG gehörten zu 100% die Sender ProSieben, Sat.1, Kabel 1 und der Nachrichtenkanal N24. Daneben war die Kirch-Media über ihre Tochter Taurus TV alleiniger Eigentümer der DSF GmbH. Somit war die Kirch-

⁵⁰ Kirch-Media Geschäftsbericht 1999, S. 12

⁵¹ www.kirchmedia.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/basics/ueberblick.htm, Stand: 06/02

⁵² Kirch-Media Geschäftsbericht 2000, S. 17f.

⁵³ Clark (2002), S. 278f.

⁵⁴ Media Perspektiven Basisdaten 2002, S. 32

Gruppe neben der RTL Group die dominierende Unternehmung im Bereich des werbefinanzierten Fernsehens in Deutschland. Die ProSiebenSat.1 Media AG war darüber hinaus alleiniger Gesellschafter der SevenOne Media GmbH, deren Hauptaufgabe die Vermarktung von Werbezeiten der gesamten Senderfamilie war. Die Nachrichtenagentur ddp, die SZM Studios, hauptsächlich in der Studio- und Postproduktion tätig, die MM Merchandising München, nach eigenen Angaben eine der größten Lizenzagenturen für Merchandising in Deutschland, stellen weitere wichtige Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Media AG dar.

Die Kirch-Media war auch im Bereich der neuen Medien aktiv. In der Kirch Intermedia (heute: SevenOne Intermedia GmbH) wurden alle wichtigen Multimedia-Aktivitäten der Kirch-Gruppe gebündelt. Das Unternehmen hielt u.a. Beteiligungen an den Internet-Portalen *Sport1* und *Wetter.com*.⁵⁵

Mit zahlreichen Tochterunternehmen war die Kirch-Media auch in der Programmproduktion engagiert. Unter dem Dach der TaurusProduktion wurden die wichtigsten Programmproduzenten der Gruppe zusammengefasst, dazu zählten u.a. die neue deutsche Filmgesellschaft (ndF), die Kirch-Media Entertainment und die Filmproduktion Janus, die zahlreiche Spielfilme, Serien und Unterhaltungsformate produzierten. Auch im Bereich der Postproduktion und der Filmtechnologie war die Kirch-Media aktiv. Die TaurusMediaTechnik, das technische Servicezentrum für Filmbearbeitung und Postproduktion der gesamten Gruppe, ebenfalls eine 100prozentige Tochter der Kirch-Media, unterhielt das weltweit größte Lagersystem an sendefertigem Material mit mehr als zwei Millionen Filmrollen und Sendebändern.⁵⁶ Der Umsatz der gesamten Kirch-Media betrug im Jahre 2000 nach eigenen Angaben umgerechnet über 3,3 Mrd. Euro.⁵⁷

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Kirch-Media, vor allem wegen des Filmrechtehandels und ihrer Mehrheitsbeteiligung an der profitablen Tochter ProSiebenSat.1 Media AG, als der zentrale Baustein der gesamten Kirch-Gruppe galt.

3.2 Kirch-Pay-TV GmbH & Co. KG

In der Kirch-Pay-TV wurden sämtliche Aktivitäten im Bereich Bezahlfernsehen gebündelt. Der wichtigste Bestandteil dieses Unternehmensbereiches war der Pay-TV-Sender Premiere World. Daneben waren zahlreiche Dienstleistungsunternehmen bspw. zur Abonnentenverwaltung und Kundenakquisition unter dem Dach der Kirch-Pay-TV zusammengefasst. Auch die Bereitstellung der technischen Infrastruktur für den Empfang des Pay-TV-Angebots wurde innerhalb der Kirch-Pay-TV organisiert. So war bspw. die 100prozentige Tochter Beta Digital mit der technischen Sendeabwicklung des Bezahlfernsehangebotes betraut. Die TaurusHolding war mit knapp 70% der Anteile größter Gesellschafter der

⁵⁵ www.kirchgruppe.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/neuemedien/kirchnewmedia.htm, Stand: 16.4.03

⁵⁶ Kirch-Media Geschäftsbericht 2000, S. 33

⁵⁷ ebenda, S. 64



Kirch-Pay-TV.⁵⁸ Neben anderen Minderheitsgesellschaftern war auch die britische BSkyB an der Kirch-Pay-TV mit ca. 22% beteiligt. BSkyB wiederum ist eine Tochterunternehmung der von Rupert Murdoch geführten News Corporation. Murdoch stieg im Dezember 1999 über sein britisches Tochterunternehmen in den deutschen Bezahlfernsehmarkt ein. Für seinen Anteil bezahlte er 500 Millionen EUR in bar, daneben erhielt die Kirch-Gruppe 78 Millionen Aktien des Bezahlfernsehers BSkyB. An der Börse hatten die Anteilsscheine von BSkyB zu diesem Zeitpunkt einen Wert von ca. einer Milliarde EUR.⁵⁹

Zu den weiteren Beteiligungen der Kirch-Pay-TV gehörten ein 40prozentiger Anteil am schweizerischen Pay-TV-Veranstalter Teleclub, bei dem der Kirch-Konzern seit dem Sendestart im Jahre 1984 engagiert war.⁶⁰

Abschließend sei bemerkt, dass der zentrale Baustein der Kirch-Pay-TV, nach der Zusammenführung von Premiere mit dem digitalen Abonnementfernsehen DF1 im Jahre 1999, der Abo-Sender Premiere World war, deren Ziel die Durchsetzung von Pay-TV in Deutschland war.⁶¹

3.3 Kirch-Beteiligungs GmbH & Co. KG

Die dritte Säule der Kirch-Gruppe war die Kirch-Beteiligungs GmbH & Co. KG. Zu ihren wichtigsten Beteiligungen gehörten ein 40prozentiger Anteil an der Axel Springer Verlag AG, der größten und bedeutendsten Verlagsgruppe der Bundesrepublik Deutschland.⁶² Das Medienhaus, das wiederum mit 11,5% an der ProSiebenSat.1 Media AG beteiligt war, setzte im Jahre 2001 mit ca. 14000 Mitarbeitern knapp drei Milliarden EUR um.⁶³

Daneben hielt die Kirch-Beteiligung über ihren Anteil an der Speed Investment Ltd. eine Beteiligung von 58,3% an der SLEC Holding Ltd., der Rennsportholding der Formel 1.⁶⁴ Die SLEC ist Veranstalter der Formel 1 und damit originärer Rechteinhaber des Rennsportereignisses. Eine weitere wichtige Beteiligung war ein Anteil von 21,1% an der Constantin Film AG, einem börsennotierten Filmproduktions- und Verleihunternehmen. Neben zahlreichen weiteren Beteiligungen war die Kirch-Beteiligung alleiniger Gesellschafter der Technik-Firma Beta Research GmbH (über die BetaTechnik) und der Unitel GmbH & Co. KG, einem Produktionsunternehmen für Konzert- und Opernfilme und einem der ältesten Unternehmen des Kirch-Imperiums überhaupt.⁶⁵

⁵⁸ www.kirchmedia.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/basics/ueberblick.htm, Stand: 06/02

⁵⁹ Clark (2002), S. 150

⁶⁰ Radtke (1994), S. 89

⁶¹ www.ftd.de/db/mu/2705246.html, Stand: 16.04.2003

⁶² Media Perspektiven Basisdaten 2002, S. 48

⁶³ Hachmeister, Rager (2002), S. 305

⁶⁴ www.kirchmedia.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/basics/firmenstruktur/holding.htm, Stand: Juni 2002

⁶⁵ Radtke (1994), S. 9



Alleiniger Eigentümer der Kirch-Beteiligungs GmbH & Co. KG war die Taurus-Holding, die wiederum im alleinigen Besitz der Kirch Unternehmensstiftung war.

4. Chronologische Entwicklung der Kirch-Gruppe und relevante institutionelle Rahmenbedingungen

4.1 Der Fernsehmarkt in Deutschland vor der Liberalisierung

Das Jahr 1983 war das Letzte ohne privatrechtlichen Rundfunk in Deutschland. Es war das Jahr der Einführung des dualen Rundfunksystems, das eine Koexistenz zwischen öffentlich-rechtlichem und privatwirtschaftlichem Rundfunk vorsah.⁶⁶ Bis zu diesem Zeitpunkt war Rundfunk ausschließlich öffentlich-rechtlich verfasst und mit dem Recht zur Selbstverwaltung ausgestattet. Die Kompetenz für die Ausgestaltung des Rundfunks lag bei den Ländern. Die Landesrundfunkanstalten koordinierten in der ARD seit 1954 ein gemeinsames bundesweites Fernsehprogramm. Im Jahre 1961 stellten die Bundesländer der ARD mit dem ZDF eine gemeinsam getragene weitere Fernsehanstalt zur Seite, die in Abstimmung mit der ARD ein Komplementärprogramm erstellen sollte.⁶⁷ Der offizielle Sendestart des ZDF erfolgte am 1. April 1963. Am 5. Oktober 1964 startete der Hessische Rundfunk mit seinem regionalen Hessischen Fernsehprogramm, die anderen Landesrundfunkanstalten folgten im Laufe der Jahre mit ihren eigenen Dritten Fernsehprogrammen.⁶⁸

4.1.1 Die Kirch-Gruppe als Intermediär für Filmrechte

Die ARD mit ihren Landesrundfunkanstalten hatte sich seit Sendebeginn in mehreren Jahren ihre eigenen Fernsehteilungen aufgebaut. Demgegenüber sollte das ZDF innerhalb eines halben Jahres einen Fernsehbetrieb zentral an einem Ort aufbauen. Die Vorstellung, das ZDF könne innerhalb von kurzer Zeit ein vollständiges Programm eigenständig produzieren, schien von Beginn an unrealistisch. Als Lösung bot sich für das ZDF letztlich die Vergabe von Auftragsproduktionen an freie Produzenten an.⁶⁹ Im Gegensatz zu anderen traditionellen Filmproduzenten, die den Rückgang der Kinobesucherzahlen dem Fernsehen anlasteten und es folglich boykottierten, versprach sich Leo Kirch ein lukratives Geschäft mit dem neuen Medium Fernsehen. So gründete Leo Kirch 1959 die Vertriebsgesellschaft Beta Film GmbH, vier Jahre später folgte die Taurus Film GmbH. Bereits im Jahre 1960 hielt Leo Kirch an über 600 Spielfilmen die TV-Lizenzen.⁷⁰

Der Zwischenhandel mit Filmen und Filmrechten begann sich als neuer Faktor innerhalb der Programmbeschaffung zu etablieren. Die ARD gründete zwar im Jahre 1959 die Degeto als Institution für die Filmbeschaffung, dennoch gelang es Leo Kirch, mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ins Geschäft zu

⁶⁶ Vgl. Schwarzkopf (1999), S. 29

⁶⁷ Eifert, Hoffmann-Riem (1999), S. 50f.

⁶⁸ o.V.: Chronik in Rundfunkpolitik in Deutschland (1999), S. 1204

⁶⁹ Hickethier (1998), S. 120

⁷⁰ Radtke (1994), S. 6f.

kommen. Im Gegensatz zur ARD wurde beim ZDF zunächst keine eigene Einkaufsorganisation aufgebaut.⁷¹

Bereits im Jahr 1959 kaufte Leo Kirch in den USA aus dem Lager von United Artists und Warner Brothers 400 Filme zum Preis von umgerechnet drei Millionen Euro, darunter so berühmte Werke wie *Casablanca* oder *Citizen Kane*.⁷² Der Erwerb von 400 US-Produktionen lag zu diesem Zeitpunkt weit über dem Bedarf der ARD (die ARD signalisierte lediglich Interesse an 70 Filmen)⁷³, da zu diesem Zeitpunkt Spielfilme quantitativ nebensächlich waren und innerhalb der Kategorie Film vorwiegend deutsche Spielfilme das Programm dominierten.⁷⁴ Leo Kirch kaufte daher nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland und Europa Filmrechte ein.

Zu Beginn der 60er Jahre wurde der Verkauf von Fernsehrechten an die ARD der wichtigste Erwerbszweig des Leo Kirch. Mit dem ZDF hatte Kirch seit 1963 einen neuen potenziellen Abnehmer seiner Filmware. Da das ZDF über ein kleineres Budget als die ARD verfügte und die Eigenproduktion von Programmen teuer war, erwarb die öffentlich-rechtliche Anstalt bereits im ersten Sendejahr ein Paket von 300 Filmen für ca. 7,5 Millionen EUR aus dem Bestand von Leo Kirch.⁷⁵

Der Sendestart des ZDF führte zu einer Ausweitung des Spielfilmangebots im Fernsehen. Diese im Vergleich zu eigenproduzierten Fernsehspielen, günstig zu erwerbende Filmware füllte zunehmend die Sendeplätze der Fernsehanstalten. Während die ARD im Jahre 1962 lediglich 72 Spielfilme ausstrahlte, waren es zusammen mit dem ZDF ein Jahr später bereits 176. Die Anzahl der ausgestrahlten Spielfilme erhöhte sich sukzessive von Jahr zu Jahr, 1970 wurden 304 Spielfilme gezeigt, 1972 waren es bereits 341 Spielfilme.⁷⁶

Leo Kirch gelang es, den zusätzlichen Bedarf an Spielfilmen durch seine stetig weiter wachsende Filmbibliothek zu decken. Er verkaufte zahlreiche weitere Filmpakete an die Rundfunkanstalten, wobei der Einheitspreis pro Film von anfänglich ca. 15.000 EUR im Jahre 1959 über 27000 EUR im Jahr 1963 bis auf umgerechnet ca. 46.000 EUR im Jahre 1968 anstieg.⁷⁷

Daneben stieg Leo Kirch Mitte der sechziger Jahre selbst in das Produktionsgeschäft ein. Im Jahre 1966 gründete er die Unitel zur Produktion von Konzert- und Opernfilmen, zwei Jahre später die Iduna Film, die später in Taurus Produktion umbenannt wurde und bis zur Insolvenz der Kirch-Media das bedeutendste Produktionsunternehmen der gesamten Kirch-Gruppe war. Daneben engagierte er sich im Laufe der Jahre zunehmend im Koproduktionsgeschäft,

⁷¹ Hickethier (1998), S. 122

⁷² Radtke (1994), S. 5

⁷³ ebenda

⁷⁴ für weitere Ausführungen siehe Hickethier (1998), S. 145f.

⁷⁵ Radtke (1994), S. 8

⁷⁶ Schneider (1994), S. 299

⁷⁷ Clark (2002), S. 78



um sich die deutschen Rechte an internationalen Filmen und TV-Serien bereits frühzeitig zu sichern.⁷⁸

Leo Kirch konnte sich gerade durch den Erwerb großer Filmpakete erfolgreich als Zwischenhändler etablieren, da die großen Hollywood-Studios natürlich ein Interesse daran hatten, möglichst viele Programme zu verkaufen. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten hatten zu diesem Zeitpunkt als Monopolisten wohl kein Interesse daran, sich über den eigenen mittelfristigen Bedarf hinaus die Eigentumsrechte an Programmressourcen zu sichern.

Kirch gelang es im Laufe der Jahre, seine Position als dominierender Programmlieferant der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auszubauen. Neben zahlreichen Filmrechten besaß er auch die deutschsprachigen Rechte an so bekannten US-Fernsehserien wie *Flipper*, *Lassie* oder *Daktari*. Er beteiligte sich als Koproduzent an europäischen Produktionen wie *Pipi Langstrumpf* und ließ zahlreiche Zeichentrickserien wie *Biene Maja* oder *Heidi* für seine Unternehmungen herstellen.⁷⁹

Durch den Einstieg in das (Ko-)Produktionsgeschäft gelang es Leo Kirch seine Angebotsvielfalt zu vergrößern und damit seine Position als umfassender Programmanbieter zu festigen.

Neben der Versorgung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland konnte Leo Kirch auch zahlreiche Programmpakete an den österreichischen Rundfunk (ORF) verkaufen.

4.1.2 Der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die Kirch-Gruppe als bilaterales Monopol

Leo Kirch hat, wie an anderer Stelle bereits erläutert, frühzeitig die mögliche Wertsteigerung von Filmrechten erkannt und deshalb bereits seit Mitte der 50er Jahre günstig Filmrechte erworben und gehalten. Der Ausbau der Hauptprogramme von ARD und ZDF sowie der Dritten Programme führte zu einem steigenden Bedarf an Programm-Inputs. Die quantitative Entwicklung der Fernsehprogramme lässt sich durch folgende Zahlen belegen. Während die kumulierte tägliche Sendezeit der Sender im Jahre 1963 bei durchschnittlich lediglich 15,3 Stunden lag, betrug sie im Jahre 1973 bereits 48,8 Stunden.⁸⁰ Um den steigenden Bedarf an Programmen zu gewährleisten, gründeten 1959 auch die Landesrundfunkanstalten der ARD eine zentrale Einrichtung für den Rechte- und Lizenzhandel, die Degeto Film GmbH mit Sitz in Frankfurt/Main.⁸¹ Doch betätigte sich die Degeto auf internationaler Ebene selten als direkter Einkäufer bei Produktionsunternehmen, sondern bediente sich zur Programmbeschaffung sogenannter Zwischenhändler, um beispielsweise Rechte an Filmen und TV-Serien der großen Hollywood-Studios zu beschaffen. Erst zu Beginn der achtzi-

⁷⁸ Vgl. Clark (2002), S. 79

⁷⁹ Radtke (1994), S. 25ff.

⁸⁰ Vgl. Hickethier (1998), S. 211

⁸¹ Vgl. www.ard.de/intern/index_view.phtml?k2=1&k3=5&k4=5, Stand: 23.04.2003

ger Jahre entschloss sich die ARD, mit diversen Studios selbst zu verhandeln und Filme direkt einzukaufen.⁸²

Die Dominanz der Kirch-Gruppe im Filmrechtehandel ist nur mit erheblichen Schwierigkeiten zu belegen. Leo Kirch gründete teilweise über Treuhänder eine große Anzahl von Unternehmen, was die Zurechnung einzelner Programmlieferungen zu seiner Unternehmensgruppe erheblich erschwerte. Die Arbeit stützt sich daher unter anderem auf umfangreiche Recherchen des Medienjournalisten Michael Radtke.⁸³ Nach seinen Angaben betrug der Anteil der Kirch-Gruppe am Beschaffungsvolumen des gesamten Serienprogramms des ZDF im Jahre 1975 knapp 50%, der Kirch-Anteil an Serien die fremdbezogen wurden, lag gar bei über 73%. Der Anteil der Kirch-Gruppe an sämtlichen Kaufproduktionen des ZDF betrug bspw. im Jahr 1972 rund 47%, ein Jahr später waren es sogar 65%.⁸⁴ Auch die ARD kaufte große Teile ihrer fremdbezogenen Programme regelmäßig bei der Kirch-Gruppe ein. In den sechziger und siebziger Jahren erwarb die gemeinsame Einkaufsfirma Degeto regelmäßig große Programmpakete bei den Kirch-Unternehmen Beta und Taurus.⁸⁵ Zwar haben sich die Aufsichtsgremien der Degeto in den siebziger Jahren offiziell darauf verständigt, nicht mehr als ein Drittel ihres Programmbedarfs an Filmen und Serien bei einem Anbieter einzukaufen, um nicht zu sehr von einem Programmlieferanten abhängig zu sein, dennoch gibt es Vermutungen, dass der Anteil der Kirch-Gruppe mehrfach über der vereinbarten Obergrenze lag.⁸⁶

Der Rechtevorrat der Kirch-Gruppe wuchs im Laufe der Jahre stetig an. Kirch gelang es u.a., bei den großen Hollywood-Studios ein bevorzugter Kunde zu werden, da er ihnen teilweise riesige Programmpakete abkaufte, wie bspw. 1969 ein 1000 Titel umfassendes Paket von RKO, und ihnen so die Erfolgssicherheit ihrer Programme abnahm.⁸⁷ Ein erheblicher Teil der deutschen Verwertungsrechte amerikanischer und westeuropäischer Filme kam so in den Besitz der Kirch-Gruppe.⁸⁸

Es bleibt festzuhalten, dass es der Kirch-Gruppe gelungen ist, den gestiegenen Programmbedarf der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten zu nutzen, um eine marktbeherrschende Stellung als Programmlieferant einzunehmen. Die Substitutionsmöglichkeiten der Programmveranstalter waren gering, da einerseits auf fiktionale Programme nur schwerlich verzichtet werden konnte und andererseits die Kosten für Eigen- oder Auftragsproduktionen sehr hoch waren. Durch die geringe Anzahl jährlicher Neuproduktionen waren die Fernsehanstalten daher gezwungen, auf den vorhandenen Bestand an Spielfilmen zurückzugreifen, deren Rechte bereits zu einem großen Teil bei der Kirch-Gruppe lagen.

⁸² Vgl. Clark (2002), S. 81

⁸³ Radtke (1994), S. 59ff.

⁸⁴ ebenda, bezugnehmend auf AZ 4-3545/75 des Landesrechnungshofes Speyer

⁸⁵ ebenda

⁸⁶ ebenda, S. 39f.

⁸⁷ Clark (2002), S. 275

⁸⁸ Vgl. Heinrich (1999), S. 176



4.1.3 Institutionenökonomischer Erklärungsversuch für die Programmeinkaufspolitik der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten

Der Filmrechtehandel ist eine Form des Zwischenhandels zwischen Programmproduzenten und Programmveranstaltern. Nutzungs- und Verfügungsrechte an Filmen werden von einem Zwischenhändler erworben, gesammelt und in bestimmten Ordnungen, meist in Form von Filmpaketen, zusammengestellt und an interessierte Programmveranstalter weiterverkauft. Die Funktion von Intermediären ist generell die Herstellung von Markttransparenz, die Kundenberatung sowie die Senkung von Transport- und Transaktionskosten.⁸⁹ Leo Kirch hatte bereits frühzeitig Gewinnmöglichkeiten in den Preisdifferenzen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten erkannt, die sich aus zeitlichen und örtlichen Unterschieden ergeben. Er erwarb bereits Filmrechte, als die Zahl der Fernsehhaushalte in Deutschland noch unter einer Million lag, und festigte damit vorausblickend seine Stellung als Programmzulieferer.⁹⁰

Filme sind keine homogenen Güter, vielmehr sind sie je nach Produktionsaufwand und kultureller Gebundenheit heterogen.⁹¹ Sobald Güter heterogen sind, entstehen unvermeidlich Transaktionskosten, bspw. durch das Inspizieren, Prüfen oder Sortieren.⁹² Leo Kirch bot seinen potentiellen Abnehmern große Filmpakete zu Einheitspreisen an, ließ die Filme durch seine eigenen Unternehmungen synchronisieren und war so in der Lage, den Fernsehanstalten deutsche Fassungen anzubieten.

Aus institutionenökonomischer Sicht wird besonders zu untersuchen sein, ob Aussagen über die Effizienz unterschiedlicher institutioneller Arrangements getroffen werden können. Fraglich ist, ob für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Direkteinkauf und damit die Ausschaltung des Zwischenhändlers Leo Kirch nicht die bessere Alternative gewesen wäre.

Da die Homogenitätsbedingung bezüglich der Leistung nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, waren die Bedingungen eines friktionslosen Marktprozesses unter polypolistischen Bedingungen nicht mehr erfüllt. Sobald Spezifität vorliegt, werden Transaktionsprobleme erheblich größer. Wettbewerb konnte hier nicht wirksam werden, da die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten auf die Programmware der Kirch-Gruppe angewiesen waren und die Drohung, die Vertragsbeziehungen zu beenden, wenig glaubhaft gewesen wäre.

Investiert der eine Vertragspartner in transaktionsspezifisches Kapital, kann er einen dauerhaften Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern erlangen. Dadurch kommt es zu einer fundamentalen Transformation der Geschäftsbeziehung; von der Anonymität zu einer bilateralen Beziehung. An einer dauerhaften Geschäftsbeziehung waren also auch die Abnehmer der Programmware interessiert, da aufgrund der sich wiederholenden Abläufe auch für sie Transaktions-

⁸⁹ Vgl. Heinrich (1999), S. 184

⁹⁰ Kiefer (2002), S. 491f.

⁹¹ Vgl. Heinrich (1999), S. 184

⁹² Vgl. Saalbach (1996), S. 25

kosten in erheblichem Maße eingespart werden konnten. So konnten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auf die langwierige Suche nach alternativen Programm-Input-Anbietern verzichten und kostenintensive Erstvertragsverhandlungen sparen.

Zwischenhändler stellen dann eine günstige Alternative dar, wenn die Kosten durch die Inanspruchnahme eines Intermediärs geringer sind als die eingesparten Transaktionskosten.⁹³ Daher bestand auch für die Programmveranstalter ein starker Anreiz, evtl. auftretende Schwierigkeiten zu bewältigen, anstatt die vertraglichen Beziehungen abzubrechen. Man könnte folglich meinen, die dauerhafte vertragliche Bindung an einen Anbieter stelle ein vorteilhaftes institutionelles Arrangement dar. Allerdings berücksichtigten die Abnehmer nicht, dass der Filmhändler Leo Kirch durch seinen umfangreichen Rechtstock in einer starken Position war und daher eine entsprechend große Verhandlungsmacht besaß.

Da die transaktionsspezifischen Investitionen der Vertragspartner unterschiedlich hoch waren, ist davon auszugehen, dass der „lock-in-Effekt“ für einen der beteiligten Parteien größer als für den anderen war. Daher bestand für den schwächeren Vertragspartner die Gefahr der Ausbeutung durch den stärkeren Vertragspartner.⁹⁴ Je stärker das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis, desto größer ist die Gefahr von opportunistischem Verhalten der mächtigeren Seite. Im Verlauf der Geschäftsbeziehung wird die mächtigere Seite versuchen, den schwächeren Vertragspartner unter Druck zu setzen, um ihre Vorstellungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Vertragsverhältnisses durchzusetzen.

Demzufolge gelang es der Kirch-Gruppe, die Durchschnittspreise der veräußerten Filme regelmäßig zu erhöhen. Die Einkaufsgesellschaft der ARD, die Degeto-Film, musste im Jahre 1971 für einen Spielfilm, der im Paket angeboten wurde, durchschnittlich rund 45.000 EUR bezahlen, fünf Jahre später lag der Durchschnittspreis für einen Spielfilm bereits umgerechnet ca. 10.000 EUR höher.⁹⁵

Warum die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sich nicht direkt an die Produzenten von Spielfilmen und Serien gewandt haben, kann letztlich nicht abschließend erklärt werden. Einerseits könnte es an der mangelnden internationalen Erfahrung der Rundfunkanstalten gelegen haben, andererseits war ihnen eventuell gar nicht bewusst, in welchem dauerhaften Abhängigkeitsverhältnis sie sich durch diese Einkaufspolitik begaben. Möglicherweise erschien es ihnen sinnvoller, bereits synchronisierte Filmpakete in großem Umfang von einem Lizenzhändler einzukaufen, um nicht selbst mit unterschiedlichen Programmanbietern zahlreiche Einzelverträge abschließen zu müssen.

Es sei abschließend bemerkt, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in großem Umfang Programme bei den Unternehmen der Kirch-Gruppe erworben haben. Im Laufe der Jahre konnte Leo Kirch die Lizenzentgelte stetig erhö-

⁹³ Vgl. Saalbach (1996), S. 42

⁹⁴ Vgl. Richter (1994), S. 19

⁹⁵ Radtke (1994), S. 38



hen, mit den Erlösen den Aufbau seiner riesigen Filmbibliothek finanzieren und sich dadurch für die öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter noch unentbehrlicher zu machen. Es darf bezweifelt werden, dass eine derartige Marktmacht des Filmhändlers Leo Kirch auch ohne die jahrelangen Paketverkäufe an die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten zustande gekommen wäre.

4.2 Veränderte Wettbewerbssituation nach der Liberalisierung des Rundfunkmarktes

Mitte der 80er Jahre traten neben die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auch private Programmveranstalter. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem vierten Rundfunkurteil 1986 den Begriff der dualen Rundfunkordnung geprägt, die eine Koexistenz von öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk beinhaltet.⁹⁶

Während die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ihr Programmangebot ausbauten - ihr institutioneller Ausbau war in den Jahrzehnten zuvor abgeschlossen -, waren die kommerziellen Fernsehveranstalter zunächst mit dem Aufbau der eigenen Institutionen und ihrer Durchsetzung als Programmanbieter beschäftigt.⁹⁷

Die neuen privatwirtschaftlich organisierten Programmveranstalter waren besonders daran interessiert, schnell eine hohe Reichweite zu erzielen, da ihre Werbeeinnahmen auch von der Zahl der potenziell erreichbaren Haushalte abhing. Um möglichst viele Rezipienten zu gewinnen, setzten die kommerziellen Rundfunkveranstalter in der Anlaufphase auf ein programmliches Komplementärangebot zu ARD und ZDF, vornehmlich auf Unterhaltung und Sport.⁹⁸

Die Kirch-Gruppe reagierte schnell auf die sich veränderten Rahmenbedingungen. Durch die Aufhebung des öffentlich-rechtlichen Veranstaltungsmonopols ergaben sich neue Möglichkeiten der Programmverwertung. Die Gewinnmöglichkeiten, die im direkten Zugriff auf Verwertungskanäle für die reichlich vorhandenen Filmrechte lagen, hatte Leo Kirch schnell erkannt. Es wurden zunächst Beteiligungen an bestehenden und geplanten privaten Fernsehsendern erworben.⁹⁹ Der ursprünglich als Filmhändler tätige Leo Kirch trieb die Integration seiner Unternehmung in den Veranstalterbereich im Laufe der Jahre stetig voran und versuchte so, die Verwertungsmöglichkeiten seiner Programmware effizienter zu nutzen.

Gab es in der Anfangszeit des kommerziellen Fernsehens viele kleinere Anbieter und heterogene Anbietergemeinschaften, traten bald zwei Medienkonzerne in den Vordergrund, Bertelsmann und Kirch.¹⁰⁰

⁹⁶ Bourgeois (1999), S. 436

⁹⁷ Hickethier (1998), S. 422

⁹⁸ Bourgeois (1999) S. 436

⁹⁹ Vgl. Kiefer (2002), S. 492

¹⁰⁰ Vgl. Hickethier (1998), S. 422

4.2.1 Marktzutritt neuer Konkurrenten

Am 1. Januar 1985 startete das Fernsehprogramm Sat.1, nach RTL plus der zweite kommerzielle Fernsehveranstalter, der ein deutschsprachiges Programm ausstrahlte. Während die von 165 Zeitungen gegründete Fernsehgesellschaft Aktuell-Presse-Fernsehen (APF) ein aktuelles Informationsprogramm produzieren sollte, war die Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenrundfunk (PKS) für die Lieferung des Unterhaltungsprogramms zuständig. Schon bald dominierte die PKS das Programm von Sat.1 mit Beiträgen, die Leo Kirch aus seinem Filmlager lieferte. Da in der Anfangszeit wenig finanzielle Mittel vorhanden waren und die geringe Zuschauerzahl das Programm für Werbekunden wenig attraktiv machte, mussten die Programmkosten niedrig sein. Aus diesem Grunde wurden bereits vorhandene und amortisierte Programme aus dem Filmlager des Leo Kirch eingesetzt, vornehmlich alte amerikanische Spielfilme und Serien.¹⁰¹

Zu den Gründungsgesellschaftern von Sat.1 gehörten neben der APF vornehmlich der Axel Springer Verlag sowie die Unternehmensgruppe des Filmhändlers Leo Kirch. Die PKS, an der die Kirch-Gruppe mehrheitlich beteiligt war, besaß bereits 1987 40% der Anteile an der Sat.1 GmbH und hatte so maßgeblichen Einfluss auf die Programmpolitik des Senders. Kirch war also nicht nur Gesellschafter, sondern auch Hauptlieferant von Programmen für Sat.1. Während Sat.1 bis 1997 ausschließlich Verluste machte, dürfte Kirch als dominierender Lieferant von Spielfilmen und Serien auch ökonomisch erfolgreich gewesen sein.¹⁰²

Neben Sat.1 und RTL plus kam es im Laufe der Jahre zur Gründung weiterer kommerzieller Fernsehveranstalter. So kaufte Thomas Kirch, der Sohn von Leo Kirch, 1988 den Sender Eureka TV und benannte ihn in ProSieben um. ProSieben gründete zusammen mit weiteren Gesellschaftern im Jahre 1992 mit dem Kabelkanal (später in Kabel 1 umbenannt) einen weiteren Sender. Kabel 1 war, genauso wie der RTL-Ableger RTL 2, als zusätzlicher Abspielkanal angelegt, der auf Programmressourcen zurückgriff, die bereits bei ProSieben gesendet worden waren und diese ein weiteres mal verwertete.

Um die Besitzverhältnisse von ProSieben gab es in der Folgezeit anhaltende öffentliche Diskussionen. Eine direkte und rundfunkrechtlich damals nicht zulässige Beteiligung von Leo Kirch lag nahe, doch die Besitzverhältnisse wurden nicht offengelegt.¹⁰³ Ursache für die intransparenten Beteiligungsverhältnisse waren die damals gültigen institutionellen Regelungen des Rundfunkstaatsvertrags, nach denen allein Anbietergemeinschaften mit einer Beteiligungshöchstgrenze von 24,9% pro Einzelunternehmung als private Fernsehveranstalter zugelassen wurden. Erst der dritte Rundfunkänderungsstaatsvertrag ermöglichte es einzelnen Gesellschaften, unter bestimmten Bedingungen auch 100prozent-

¹⁰¹ Vgl. Hickethier (1998), S. 427

¹⁰² Bourgeois (1999), S. 447

¹⁰³ Vgl. Radtke (1994), S. 239ff.



ige Beteiligungen einzugehen, was zu transparenteren Besitzverhältnissen führte.¹⁰⁴

Daneben entstanden zahlreiche weitere Programmveranstalter, wie der aus KMP-Musicbox hervorgegangene Sender Tele 5, bei dem die Kirch-Gruppe im Jahr 1992 in den Gesellschafterkreis aufgenommen wurde. Tele 5 wurde in ein Spartenprogramm für Sportprogramme umgewandelt und nannte sich fortan Deutsches Sportfernsehen (DSF).¹⁰⁵ Im Laufe der Jahre kamen weitere kommerzielle Fernsehanstalten hinzu, unter anderen die Sender VOX, n-tv, VIVA und Super-RTL.

Neben den werbefinanzierten kommerziellen Programmveranstaltern entstand auch der Pay-TV-Sender Premiere. Dieser strahlte seit 1992 ein entgeltfinanziertes Programm aus. Bis zum Start von Leo Kirchs DF 1 war Premiere das einzige Programmangebot, das verschlüsselt und somit nur gegen Entgelt zu empfangen war. Gesellschafter von Premiere waren bei seiner Gründung die Ufa, eine Tochterunternehmung des Bertelsmann-Konzerns, der französische Pay-TV-Anbieter Canal Plus mit je 37,5% und Leo Kirchs Teleclub mit 25% der Anteile.¹⁰⁶

Im Laufe der Jahre kristallisierten sich im deutschen Fernsehmarkt zwei große Senderfamilien heraus, die Kirch-Gruppe und die von der Bertelsmann AG dominierte CLT-Ufa (in Zukunft werden die Begriffe Bertelsmann, Ufa und CLT-Ufa synonym verwendet) mit ihrer RTL-Gruppe.

Die Kirch-Gruppe, deren originärer Geschäftszweck der Handel mit Filmrechten war, versuchte, durch die Beteiligung an kommerziellen Programmveranstaltern die Absatzmärkte für ihre Programmware zu erweitern. Sie war bereits marktbeherrschend beim Handel mit Filmrechten und versuchte diese Position durch den Erwerb weiterer Filmrechte und den Aufbau von unternehmenseigenen Produktionsfirmen auszubauen.

Der Einstieg in die kommerzielle Programmveranstaltung war mit einem hohen Kapitaleinsatz verbunden. Anders als die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten unterlagen die privaten Fernsehveranstalter keiner öffentlichen Bilanzpflicht, daher ist eine genaue Aussage über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Sender nur beschränkt möglich. Dennoch kann festgehalten werden, dass es vor 1992 keinem kommerziellen Programmanbieter gelang, die Gewinnzone zu erreichen. In diesem Jahr erzielte RTL erstmalig einen kleinen Jahresüberschuss.¹⁰⁷ Insgesamt dürften für die Sender, bei denen die Kirch-Gruppe beteiligt war, hohe Anlaufverluste angefallen sein. Dennoch verstärkte Leo Kirch sein Engagement im Bereich der Programmveranstaltung, um die Distribution seiner Programme sicherzustellen.

¹⁰⁴ Bourgeois (1999), S. 487f.

¹⁰⁵ Bourgeois (1999), S. 453f.

¹⁰⁶ Bourgeois (1999), S. 457

¹⁰⁷ Hickethier (1998), S. 422

Die Zulassung kommerzieller Programmveranstalter seit Mitte der achtziger Jahre führte zu einer starken Vermehrung des Fernsehangebots mit der Folge einer wachsenden Nachfrage nach neu produzierten Sendungen. Im Umkreis der einzelnen Sendeanstalten entstanden zahlreiche neue Produktionsfirmen, die häufig direkt oder indirekt mit den einzelnen Sendern verbunden waren.¹⁰⁸ Dennoch wurde die Entwicklung unabhängiger Produktionsfirmen behindert, da die beiden dominierenden privaten Programmveranstalter Kirch und Bertelsmann praktisch auf allen Ebenen von der Produktion bis zur Distribution vertreten waren. Vor allem die Rolle der Kirch-Gruppe als quasimonopolistischer Programmzwischenhändler und Fernsehveranstalter dürfte Möglichkeiten der diskriminierenden Programmbelieferung der jeweiligen Sendeanstalten eröffnet haben.¹⁰⁹

4.2.2 Steigende Nachfrage nach Filmrechten

Die zunehmende Zahl privater Fernsehveranstalter hatte auch Auswirkungen auf das Programm der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Sie reagierten ihrerseits mit einer Ausweitung des Programmangebots. So strahlte das ZDF gemeinsam mit dem ORF und dem Schweizer Fernsehen DRS bereits ab 1984 das Kulturprogramm 3sat aus, dem sich wenig später auch die ARD als Mitveranstalter anschloss. Daneben entstand das deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen arte, das im Jahre 1992 auf Sendung ging. Die Landesrundfunkanstalten bauten ihre Dritten Programme aus, und das tägliche Programmangebot der Hauptprogramme ARD und ZDF stieg von 1984 bis 1992 um 3,2 Stunden bei der ARD und um 3,9 Stunden beim ZDF.¹¹⁰

Der quantitative Ausbau der Sendezeiten und die wachsende Anzahl der Programmveranstalter hatten gravierende Auswirkungen auf die Nachfrage nach sendefähigen Programminhalten. Die Preise für Programmressourcen hängen grundsätzlich von Angebot und Nachfrage nach Programm-Inputs ab. Da die nachfragenden Fernsehanstalten einen wachsenden Bedarf an fiktionalen Programmen hatten, entstand ein erheblicher Wettbewerb der Programmveranstalter um Filmrechte.¹¹¹ Generell erwarten Fernsehveranstalter durch den Erwerb von „Spitzenfilmen“ eine nachhaltige Erhöhung ihrer Einschaltquoten sowie eine Steigerung des Bekanntheitsgrades ihres Senders.¹¹² Gerade die relativ jungen privaten Fernsehveranstalter hatten deshalb ein großes Interesse daran, sich durch ein attraktives Programmangebot, z. B. durch die Ausstrahlung von Spitzenfilmen, gegenüber ihren Mitbewerbern zu positionieren und somit langfristig eine hohe Reputation aufzubauen.

Spitzenfilme sind allerdings durch ihre relative Seltenheit geprägt, da bspw. populäre Schauspieler oder berühmte Regisseure nur in begrenztem Ausmaß zur

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 430

¹⁰⁹ Heinrich (1999), S. 185

¹¹⁰ Hickethier (1998), S. 431f.

¹¹¹ Vgl. Heinrich (1999), S. 185

¹¹² Vgl. Brösel (2002), S. 2



Verfügung stehen. Das Angebot an Spitzenfilmen ist folglich recht unelastisch, daher sind die Preise für Programm-Inputs, besonders bei publikumsattraktiven Programmen, stark angestiegen.¹¹³

Die stark gestiegene Nachfrage und die mit dem wenig elastischen Angebot einhergehenden Preissteigerungen für Senderechte hatten zwei unmittelbare Auswirkungen für die Kirch-Gruppe: Einerseits begünstigten die gestiegenen Preise die Erlöse von Leo Kirch als Rechteinhaber von vielfältigen Programm-Inputs, andererseits erforderten die hohen Lizenzkosten einen erhöhten Kapitalbedarf.

Zwar entstanden im Laufe der Jahre zahlreiche kleine und mittlere Programm-Input-Produzenten, die speziell für das Fernsehen zugeschnittene Programme wie Serien, TV-Movies oder Fernsehspiele produzierten und damit zu einer Ausweitung des Angebots an sendefähigen Programmressourcen beitrugen. Dennoch stand der expandierenden Nachfrage der immer zahlreicheren Programmanbieter keine vergleichbare Vermehrung des Angebots gegenüber.¹¹⁴

Da das Angebot an neuproduzierten Spielfilmen wesentlich geringer war als die Nachfrage der Programmveranstalter, mussten die Fernsehanstalten ihren Bedarf an Filmen durch einen hohen Anteil an älteren Spielfilmen decken. Ein großer Anteil der deutschen Verwertungsrechte an Spielfilmen und Serien war natürlich bereits im Besitz der Kirch-Gruppe.¹¹⁵ Seine marktbeherrschende Stellung bot dem Rechteinhaber Leo Kirch die Möglichkeit, die unternehmens-eigenen Sender bei der Belieferung von Programm-Inputs zu bevorzugen und andere Fernsehanstalten zu diskriminieren.

¹¹³ Vgl. Heinrich (1999), S. 76f.

¹¹⁴ Vgl. Buchwald (1999), S. 642

¹¹⁵ Vgl. Heinrich (1999), S. 176

5. Strategische Antworten der Kirch-Gruppe auf die veränderte Wettbewerbssituation

5.1 Die Kirch-Gruppe als integrierter Medienkonzern

Leo Kirch reagierte schnell auf die veränderten institutionellen Rahmenbedingungen. Die Zulassung von privaten Fernsehveranstaltern nutzte er, um seine geschäftlichen Aktivitäten weiter auszudehnen. Er beteiligte sich an zahlreichen kommerziellen Programmveranstaltern und baute seine Filmbibliothek weiter aus, indem er langfristige Abnahmeverträge mit zahlreichen Hollywood-Studios abschloss und sich verstärkt selbst in der Film- und Fernsehproduktion engagierte. Daneben stieg er in den Handel mit Sportübertragungsrechten ein, beteiligte sich an Zeitungsverlagen, Filmverleihern und Pay-TV-Anbietern. Strategisches Ziel der Kirch-Gruppe war es, Synergieeffekte der audiovisuellen Produktion und der Verwertung dieser audiovisuellen Produkte zu nutzen.¹¹⁶ Leo Kirch trieb den Ausbau zu einem vertikal integrierten Medienkonzern, der die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich der audiovisuellen Medien abdecken sollte, mit hohem finanziellen Einsatz voran. Die Vorteilhaftigkeit dieser Strategie der Kirch-Gruppe schien sich zumindest bis zum Ende der 90er Jahre zu bewähren.

Konzentration herrscht dann auf Märkten, wenn sich das Angebot oder die Nachfrage nach Gütern auf wenige Marktteilnehmer beschränkt, bzw. wenn einige Marktteilnehmer über hohe Anteile am Gesamtangebot oder an der Gesamtnachfrage verfügen.¹¹⁷ Nachfolgend werden die vielfältigen Integrationsbestrebungen der Kirch-Gruppe analysiert und die wesentlichen Ursachen für die Konzentration im Rundfunkbereich erläutert. Dabei stehen sowohl die Ziele und Motive der vertikalen Integration als auch der horizontalen Konzentration der Kirch-Gruppe im Mittelpunkt. Die Ausführungen werden sich dahingehend beschränken, welchen ökonomischen Anreizen die strategische Ausrichtung der Kirch-Gruppe zugrunde lag, wobei die publizistischen Folgen der Unternehmenskonzentration im Rahmen dieser Arbeit nicht analysiert werden können.

5.1.1 Vertikale Integration der Kirch-Gruppe

In der Ökonomie versteht man unter vertikaler Konzentration bzw. vertikaler Integration, wenn Leistungen einer vorgelagerten oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe in das Produktionsprogramm einer Unternehmung eingegliedert werden.¹¹⁸ Der Leistungsaustausch zwischen den Stufen wird also nicht über den Markt abgewickelt, sondern innerhalb einer Unternehmung koordiniert.

¹¹⁶ Vgl. Kiefer (2002), S. 492

¹¹⁷ Kops (1999), S. 1

¹¹⁸ Vgl. Heinrich (1999), S. 244



Auf Rundfunkmärkten können nach Kruse drei zentrale Ebenen der Wertschöpfung unterschieden werden.¹¹⁹ Die Produktionsebene der Programm-Inputs, also die Produktion von audiovisuellen Mediengütern wie Spielfilme oder Fernsehserien, die publizistische Ebene, in der ein Fernsehveranstalter die einzelnen Programme zu einem zeitlich strukturierten Paketangebot an Medieninhalten zusammenstellt und dieses den Rezipienten offeriert, und schließlich die Ebene der Distribution, also die Übermittlung der Rundfunkprogramme an die Rezipienten. Leo Kirchs strategisches Ziel war es, seine Unternehmensgruppe zu einem solch vertikal integrierten Medienunternehmen auszubauen.

Die Vorteilhaftigkeit der vertikalen Integration der Kirch-Gruppe könnte in der Senkung von Transaktionskosten liegen. Unter Transaktionskosten versteht man Kosten der Marktbenutzung oder die Kosten, die mit der Nutzung einer Nichtmarktorganisation bspw. einer Unternehmung entstehen.¹²⁰

Die Integration von Produktionsstufen in ein Unternehmen ist daher zu erwarten, solange sich Kostenvorteile gegenüber einer Marktabwicklung ergeben. Diese Kostenvorteile hängen wiederum von spezifischen Transaktionsmerkmalen ab, die im Bereich der Medien eine bedeutende Rolle spielen. Je spezieller die Investitionen sind, umso risikoreicher sind marktmäßige Beziehungen, da die Suche nach einem geeigneten Vertragspartner sehr aufwendig sein kann und die Ausbeutungsgefahr durch die Gegenseite bei hoher Spezifität zunimmt.

Gewichtigen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit einer Leistungskoordination hat auch die Häufigkeit von Transaktionen. Finden diese regelmäßig statt, begünstigt dies die Integration in das Unternehmen, da im Medienbereich die rechtzeitige Bereitstellung bestimmter Leistungen von entscheidender Bedeutung ist. Steht ein zur Ausstrahlung bestimmtes Sendeformat zum gewünschten Zeitpunkt nicht zur Verfügung, kann dies für einen Programmveranstalter gravierende Konsequenzen haben.

Von erheblicher Bedeutung ist auch das Ausmaß an Unsicherheit von Transaktionen. Unsicherheit besteht bei der Produktion von Medieninhalten u.a. bezüglich der Qualität der Leistung. Die Qualitätssicherung von Programm-Inputs scheint aufgrund geeigneter Kontroll- und Sanktionsmechanismen innerhalb einer Unternehmung besser gewährleistet werden zu können. Unsicherheit besteht auch hinsichtlich des Verhaltens des Transaktionspartners. So werden bspw. Rechthändler von bereits ausgestrahlten Programmen in Zukunft höhere Preisforderungen stellen, wenn das jeweilige Programm ein unerwartet großer Erfolg war und einem Fernsehsender einen entsprechend hohen Marktanteil bescherte. Je größer die Unsicherheit, desto mehr Details müssen vertraglich fixiert und überwacht werden und umso höher sind sowohl ex ante als auch ex post Transaktionskosten.¹²¹

¹¹⁹ Kruse (1996), S. 41ff.

¹²⁰ Vgl. Richter (1994), S. 6

¹²¹ Vgl. Kiefer (2002), S. 494

Daher verfolgte die Kirch-Gruppe die Strategie, nicht nur als Zwischenhändler von Programmrechten zu fungieren, sondern verstärkte auch ihr Engagement in der Programm-Input-Produktion. Neben der Filmproduktion Janus und der ndF, gründete Leo Kirch im Jahre 2000 die Kirch-Media Entertainment, die zahlreiche Unterhaltungsformate für die unternehmenseigenen TV-Sender entwickelte und realisierte.¹²²

Aufgrund der geringen Transparenz bezüglich der Qualität von Programm-Inputs ist die Unsicherheit und Komplexität beim Erwerb von Programm-Inputs relativ groß. Ein Programmveranstalter muss solche Transaktionen regelmäßig durchführen, da das Fernsehprogramm täglich neu gestaltet werden muss und somit ein wiederkehrender Bedarf an Programm-Inputs besteht. Für die Kirch-Gruppe als Programmveranstalter begründeten die Transaktionskosten aufgrund der hohen Unsicherheit und Komplexität eine gewisse Vorteilhaftigkeit einer Rückwärtsintegration in die Programmproduktion hinein.¹²³

Leo Kirchs Strategie war es außerdem, den Verkauf seiner zahlreichen Programm-Inputs zu sichern. Durch die vertikale Vorwärtsintegration in die Ebene der Programmveranstaltung hinein konnte er den Verkauf seiner Programmware sicherstellen. Da zahlreiche Programm-Inputs zumindest in gewissem Umfang auf die Programmveranstalter zugeschnitten sein müssen und daher der Verkauf relativ komplex und mit Unsicherheit behaftet ist, kann die Vorwärtsintegration in die Stufe der Programmveranstaltung ein günstiges institutionelles Arrangement darstellen.

Aus institutionenökonomischer Sicht ist besonders die Spezifität der getätigten Investitionen relevant. Wenn die zur Unternehmensgruppe von Leo Kirch gehörenden Programmveranstalter Premiere oder Sat.1 hohe Investitionen in ihren Markennamen getätigt haben, um sich eine Reputation als Sender für Spitzensportereignisse aufzubauen, dann verlieren diese Investitionen ihren Wert, wenn die Vertragsbeziehungen zu den Sportrechtinhabern abgebrochen werden.¹²⁴ Die Abhängigkeit von solchen Spitzensportereignissen und damit von den Inhabern dieser Rechte scheint eine Integration der Programmlieferanten geradezu unerlässlich zu machen, um sich vor opportunistischem Verhalten der Gegenseite zu schützen.

Daneben wurde von Seiten der Kirch-Gruppe die Vorwärtsintegration in die Vermarktungsstufe vorangetrieben. Die Integration der SevenOne Media als zentrales Vermarktungsunternehmen der gesamten Senderfamilie hatte zusätzlich den Anreiz, durch eine stärkere Nutzung bereits vorhandener Ressourcen signifikante Skalenerträge zu realisieren.¹²⁵ So diente die SevenOne Media nicht nur als Werbezeitenvermarkter für die Sender der ProSiebenSat.1 Media AG, sondern auch für das Deutsche Sportfernsehen und das Pay-TV-Angebot

¹²² Kirch-Media Geschäftsbericht (2000), S. 31

¹²³ Vgl. Heinrich (1999), S. 246

¹²⁴ Vgl. ebenda, S. 243

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 247



der Kirch-Gruppe. Dadurch verteilen sich die fix anfallenden Kosten der Seven-One Media auf mehrere TV-Sender.

Daneben strebte sowohl die Kirch-Gruppe als auch die Bertelsmann AG eine Vorwärtsintegration in den Netzbereich an. Allerdings scheiterte dieses Vorhaben an der EU-Kommission, die den Zusammenschluss mit der Deutschen Telekom untersagte, da sie eine Verschärfung der marktbeherrschenden Stellung befürchtete.¹²⁶

Durch die Eingliederung vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen können Transaktionskosten gespart werden. Jedoch stehen solchen Einsparungen zusätzliche unternehmensinterne Organisationskosten gegenüber. Erst ein Gesamtvergleich kann deshalb über die tatsächliche Vorteilhaftigkeit einer vertikalen Integration entscheiden.¹²⁷

Ein weiterer Grund der vertikalen Integrationsstrategie von Seiten der Kirch-Gruppe dürfte die Möglichkeit der Überwälzung von Marktmacht auf andere Wertschöpfungsstufen gewesen sein.¹²⁸ Da Leo Kirch einen erheblichen Anteil an langjährigen Fernsehrechten bereits frühzeitig erworben hatte, konnte er durch diskriminierende Praktiken die Markteintrittsbarrieren für potenzielle Programmveranstalter erhöhen und seine marktbeherrschende Stellung nutzen, um seine Position speziell auf den nachgelagerten Märkten zu verbessern.

Die Vorteilhaftigkeit der Strategie der Kirch-Gruppe kann jedoch nicht uneingeschränkt bejaht werden. Zwar gibt es einige grundsätzliche Argumente für sein Vorgehen, dennoch muss berücksichtigt werden, dass diese Strategie einen hohen Kapitaleinsatz erforderte, da Programmveranstalter in den Anfangsjahren hohe Investitionen tätigen müssen und die Gewinnzone in der Regel erst nach einigen Jahren erreichen. So gelang es dem kommerziellen Fernsehsender Sat.1 bis Mitte der 90er Jahre nicht ein einziges Mal, einen Jahresüberschuss zu erzielen.¹²⁹ Insofern kann die expansive Strategie der Kirch-Gruppe als risikoreich bezeichnet werden.

5.1.2 Horizontale Konzentration (Aufbau einer Senderkette)

Die horizontale Konzentration im Rundfunkbereich bezieht sich auf Marktanteile von Unternehmen innerhalb der relevanten Wertschöpfungsstufen. Diese Konzentration kann als Resultat einer besonders erfolgreichen Geschäftspolitik einer Unternehmung durch internes Wachstum oder durch den Erwerb von konkurrierenden Unternehmen entstehen.¹³⁰ Die Strategie einer Unternehmung, innerhalb der relevanten Wertschöpfungsstufe ein konkurrierendes Unternehmen aufzukaufen oder sich daran zu beteiligen, sogenanntes externes Wachstum, steht im Vordergrund der nachfolgenden Ausführungen.

¹²⁶ Altes (2000), S. 482, für weitere Ausführungen siehe auch Kapitel 5.3.3.

¹²⁷ Vgl. Heinrich (1999), S. 245

¹²⁸ Vgl. Kruse (2000b), S. 37

¹²⁹ Hickethier (1998), S. 423

¹³⁰ Kops (1999), S. 2

Ein klassisches Motiv für horizontale Konzentration besteht in der Realisierung von Größenvorteilen der Produktion, sogenannter Skaleneffekte. Skaleneffekte liegen vor, wenn mit steigender Unternehmensgröße die Produktionskosten langsamer ansteigen als die Produktionsmenge.¹³¹ Auf der Produktionsebene existieren allerdings kaum Skaleneffekte, die eine Tendenz zur Monopolisierung erklären könnten.¹³² Dennoch kann der Erwerb von spezialisierten Programm-Input-Produzenten sinnvoll sein. Die eigene Unternehmung kann so auf den schwierigen Marktzutritt verzichten, indem sie sich an mehreren etablierten Unternehmen beteiligt bzw. diese vollständig erwirbt.¹³³

Auf der Ebene der Programmveranstaltung ist die Fixkostendegression die Hauptursache der horizontalen Konzentration. Unter Fixkostendegression versteht man das kontinuierliche Sinken der fixen Kosten der Rundfunkveranstalter bei steigender Reichweite.¹³⁴ Ursächlich hierfür ist die Nichtrivalität des Konsums von Rundfunkprogrammen, d.h. dass der Nutzen eines Medienkonsumenten unabhängig von der Anzahl der anderen Rezipienten ist. Folglich sind die Grenzkosten der Nutzung von Rundfunkprogrammen gleich Null und das sogenannte Betriebsoptimum wird bei der höchsten absetzbaren Ausbringungsmenge erreicht.¹³⁵

Die horizontale Konzentration bezieht sich auf Unternehmen des gleichen relevanten Marktes, hier auf die Konzentration der Ebene der Programmveranstaltung. Der horizontale Wettbewerb zwischen werbefinanzierten privaten Fernsehveranstaltern war hierzulande geprägt durch die Existenz zweier dominierender Senderfamilien: einerseits der mehrheitlich zur Kirch-Media gehörenden ProSiebenSat.1 Media AG mit ihren Sendern Sat.1, ProSieben, Kabel 1 und N24 und der ebenfalls der Kirch-Gruppe zuzurechnenden Free-TV-Sender Neun Live und Deutsches Sportfernsehen (DSF),¹³⁶ andererseits der Bertelsmann AG, als Hauptanteilseigner der RTL-Gruppe mit ihren Fernsehsendern RTL, RTL 2, Super-RTL, VOX und n-tv.

Die Fixkostendegression begründet die einzigartige Vorteilhaftigkeit einer Mehrfachverwertung gleicher Programminhalte, da die wiederholte Programmausstrahlung praktisch nichts kostet.¹³⁷ Demzufolge scheint der Aufbau einer unternehmenseigenen Senderkette zur wiederholten Ausstrahlung von Programmen grundsätzlich eine günstige Strategie zu sein. Die Strategie der Kirch-Gruppe war seit der Zulassung kommerzieller Rundfunkveranstalter stets darauf ausgerichtet, eine solche Senderkette aufzubauen.

¹³¹ Heinrich (1999), S. 241

¹³² Vgl. Kruse (2000a), S. 42

¹³³ Heinrich (1999), S. 241

¹³⁴ ebenda

¹³⁵ Kops (1999), S. 4

¹³⁶ Daneben kontrollierte die Kirch-Gruppe seit 1999 das Bezahlfernsehmonopol Premiere World.

¹³⁷ Heinrich (1999), S. 241



So diene beispielsweise der Sender Kabel 1 zur nochmaligen Verwertung bereits bei ProSieben oder Sat.1 ausgestrahlter Programme. Durch den Aufbau einer Senderkette konnte Leo Kirch die Strategie der Mehrfachverwertung seiner Programme realisieren, ohne die beispielsweise sein Engagement im Ballungsraumfernsehen kaum möglich gewesen wäre, da die Programminhalte bei regional begrenzten Programmveranstaltern aufgrund geringer Werbeerlöse äußerst kostengünstig sein müssen.

Gezielte Verwertungsmöglichkeiten für bestimmte Sendungen oder Filme sind weitere Argumente für den Aufbau einer Senderfamilie. So konnte die Kirch-Gruppe bspw. Action-Filme auf ProSieben, Familienfilme auf Sat.1 und Filmklassiker auf Kabel 1 ausstrahlen und so ihre Produkte stärker nach den Wünschen der einzelnen Zuschauergruppen differenzieren. Je genauer das Programm auf bestimmte Zuschauergruppen ausgerichtet ist, um so mehr Zuschauer können insgesamt erreicht werden; entsprechend höhere Werbeerlöse konnte Kirchs Senderfamilie als Ganzes erzielen.

Die Vorteilhaftigkeit einer integrierten Senderfamilie kann an einem weiteren konkreten Beispiel verdeutlicht werden: Die Spiele der Fußball-Bundesliga wurden von Premiere live ausgestrahlt, die Erstverwertung im Free-TV fand relativ zeitnah bei Sat.1 statt. Sat.1 musste die einzelnen Begegnungen jedoch nicht selbst aufzeichnen, sondern konnte auf das Bildmaterial vom unternehmenseigenen Sender Premiere zurückgreifen und dadurch auf die Entsendung eigener Kameras in die Stadien verzichten und dadurch erhebliche Kosteneinsparungen realisieren. Das sendefähige Programmmaterial wurde anschließend im Rahmen des Deutschen Sportfernsehen (DSF) einer weiteren Verwertung zugeführt.

Besonders die Werbefinanzierung des Rundfunks bietet ein zusätzliches Argument für die Vorteilhaftigkeit einer horizontalen Konzentration von Rundfunkveranstaltern. Da die werbetreibende Wirtschaft mit ihren Werbespots in der Regel eine große Haushaltsabdeckung anstrebt, die Veranstalter mit geringer Reichweite nicht bieten können, ergeben sich weitere Wettbewerbsvorteile für große Senderfamilien.¹³⁸ Die Senderkette der Kirch-Gruppe mit ihrer hohen Reichweite hatte daher für potenzielle Werbekunden eine größere Attraktivität als Werbepattform im Vergleich zu Sendern mit geringer Reichweite. Dies steigert generell die Wirtschaftlichkeit großer Rundfunkveranstalter und erhöht gleichzeitig die Markteintrittsschranken für potenzielle neue Rundfunkanbieter, die aufgrund der anfänglich geringen Reichweite für die werbetreibende Wirtschaft kaum attraktiv sind.¹³⁹

Weitere Synergien versuchte die Kirch-Media durch die Zusammenlegung der Vermarktungsgesellschaften ihrer Sender zu erreichen. So war die SevenOne Media GmbH mit der Werbezeitenvermarktung für sämtliche Sender der Gruppe betraut. Weitere Vorteile ergaben sich auch durch die Gründung des zentra-

¹³⁸ Vgl. Heinrich (1999), S. 240f.

¹³⁹ Vgl. ebenda, S. 241

len Nachrichtenkanals N24. N24 produzierte nicht nur sein eigenes Programm, sondern belieferte mit seiner zentralen Nachrichtenredaktion auch die verschiedenen anderen Sender der ProSieben Sat.1 Media AG mit aufbereiteten Informationen. Der Nachrichtensender übernahm eine zentrale Steuerungsfunktion und produzierte für die Schwesterunternehmen zahlreiche Nachrichtenformate, allein bei Sat.1 entstanden dadurch jährliche Kostenvorteile von über 25 Millionen EUR.¹⁴⁰ Die verbesserte Nutzung von vorhandenen Ressourcen, wie z.B. die gemeinsame Nutzung eines Korrespondentennetzes, dürfte insgesamt zu beachtlichen Kosteneinsparungen geführt haben.¹⁴¹

Die Kirch-Gruppe konnte durch ihr Senderportfolio die Mehrfachverwertung ihres umfangreichen Programmvermögens sicherstellen und der werbetreibenden Wirtschaft ein vielfältiges Gesamtangebot offerieren. Die gemeinsame Vermarktung von Werbezeiten der integrierten Senderfamilie durch die Seven-One Media bot den Werbekunden die Möglichkeit, breite und vielfältige Zielgruppen zu erreichen. Die Vorteilhaftigkeit der Strategie der horizontalen Konzentration darf vor diesem Hintergrund unterstellt werden.

5.1.3 Weitere Beteiligungen der Kirch-Gruppe

Die diagonale Konzentration, auch intermediale Konzentration genannt, bezieht sich auf Marktanteile von Unternehmen, die auf einer oder auf mehreren Wertschöpfungsstufen unterschiedlicher Medien tätig sind.¹⁴² Synergievorteile ergeben sich durch die mehrfache Verwertung publizistischer Inhalte. So können bspw. redaktionelle Leistungen, die bei der Produktion von Rundfunkprogrammen erbracht worden sind, auch für die Produktion von Printmedien genutzt werden.¹⁴³

Da es sich bei Rundfunkprogrammen um Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter handelt, die eine Beurteilung der Eigenschaften, wenn überhaupt, für den Nutzer erst nach dem Konsum ermöglichen, scheint eine Verflechtung zwischen Rundfunkveranstaltern und Presseunternehmen besonders interessant zu sein. Zahlreiche Möglichkeiten der Cross-Promotion, also der gegenseitigen Unterstützung von Rundfunk- und Printangeboten, können die Vorteilhaftigkeit einer diagonalen Konzentration begründen.¹⁴⁴ So werden z.B. bestimmte Rundfunkprogramme in einer Zeitung beworben, was wiederum höhere Einschaltquoten der beworbenen Programme in Aussicht stellt. Ein Beispiel für die intermediale Konzentration der Kirch-Gruppe war die bis auf 40% der Anteile gewachsene Beteiligung am Axel Springer Verlag. Der Einfluss der Kirch-Gruppe auf den Springer Verlag und damit auf die Bild-Zeitung sowie auf zahlreiche Programmzeitschriften sollte dahingehend genutzt werden, die anderen Medienangebote der Kirch-Gruppe gezielt zu vermarkten. Die Beteiligung am größten

¹⁴⁰ Röper (2001), S. 15

¹⁴¹ Vgl. Beck (2002), S. 251f.

¹⁴² Kops (1999), S. 3

¹⁴³ ebenda, S. 5

¹⁴⁴ Vgl. Kübler (1999), S. 4



deutschen Zeitungsverlag sollte die Marktmacht der Kirch-Gruppe auf der Ebene der Programmveranstaltung vergrößern.¹⁴⁵

Leo Kirchs Vision war es, sein Unternehmen zu einem in allen Medien tätigen und über alle Produktionsstufen integrierten Medienkonzern auszubauen. Er stieg daher auch in den Bereich der Ereignisproduktion ein, indem er sich bspw. an der Veranstalterfirma der Rennsportserie Formel-1 SLEC beteiligte. Im Jahre 2001 übernahm er sogar die Mehrheit an der SLEC.¹⁴⁶ Das Engagement im Bereich Pay-TV, die Beteiligung an der Constantin Film, die Gründung eigener Filmtheater, zahlreiche Multimedia-Aktivitäten sowie die verstärkte internationale Ausrichtung sind allesamt Teilbereiche einer umfassenden Strategie, alle marktmäßigen Verwertungsmöglichkeiten von Medieninhalten zu nutzen.¹⁴⁷

5.2 Sicherung langfristiger Verfügungsrechte am knappen Gut Film – Output-Deals mit diversen Hollywood-Studios

Im Jahre 1984 erwarb die Degeto Film, die gemeinsame Filmeinkaufsorganisation der ARD, erstmals direkt ein großes Filmpaket bei einem Hollywood-Studio. Der Kontrakt zwischen der Degeto und dem Filmstudio Metro-Goldwyn-Mayer mit einem Gesamtwert von umgerechnet etwas mehr als 40 Millionen Euro bestand aus über 1.500 Spielfilmen sowie aus 390 Stunden Serienepisoden.¹⁴⁸ Damit war die ARD erstmalig in die Domäne der Kirch-Gruppe eingedrungen. Die wachsende Zahl der Programmveranstalter seit Mitte der 80er Jahre führte zu einer Zunahme potenzieller Käufer von sendefähiger Programmware. Da die Nachfrage stärker stieg als das Angebot, führte diese Entwicklung zu einer Verknappung der Ressource Film und implizierte steigende Preise. Gaben alle Programmveranstalter im Jahre 1985 lediglich etwas mehr als 400 Millionen Euro für Spielfilme aus, erhöhte sich dieser Betrag, auch wenn die Summe aufgrund hinzugekommener Programmveranstalter nur bedingt vergleichbar ist, im Jahr 1995 auf umgerechnet 1,3 Milliarden Euro.¹⁴⁹

Die deutlich gestiegenen Preise kamen einerseits Kirch zugute, schließlich hatte er sich bereits frühzeitig zahlreiche Filmrechte gesichert und konnte so im Laufe der Jahre durch die gestiegene Nachfrage höhere Erlöse erzielen. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage erhöhte sich allerdings der Wettbewerb auf der Ebene des Programmhandels. Leo Kirch konnte nicht nur die Abnahmepreise an Programmveranstalter erhöhen, sondern war nun auch einem verstärkten Wettbewerb um Rechte an Film- und Fernsehproduktionen auf dem Beschaffungsmarkt für Programmressourcen ausgesetzt.

¹⁴⁵ Vgl. Heinrich (1999), S. 258

¹⁴⁶ Clark (2002), S. 207

¹⁴⁷ Auf einige Punkte wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

¹⁴⁸ Radtke (1994), S. 141

¹⁴⁹ Bourgeois, (1999), S. 491f.

Der Einkauf von Programmen erfolgt häufig im Rahmen eines Output-Deals. Unter einem Output-Deal versteht man, dass ein Rechthändler die gesamte Programmproduktion eines Studios kauft. Das Filmstudio verpflichtet sich, eine quantitativ festgelegte Mindestmenge innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes herzustellen. Da die einzelnen Produktionen noch gar nicht produziert sind, ist eine qualitative Beurteilung vor Vertragsschluss nicht möglich.¹⁵⁰ Für einen Lizenzhändler ergibt sich dabei das Problem, die gesamte Produktion des Filmstudios abnehmen zu müssen, ohne zu wissen, wie erfolgreich oder hochwertig der zukünftige Programmoutput des Studios sein wird.¹⁵¹ Die Qualität der Programme hat jedoch maßgeblichen Einfluss auf die zukünftige Verwertbarkeit der Programme und damit auch auf die Erlöse eines Lizenzhändlers. Der Einkauf von Programmen im Rahmen eines Output-Deals birgt demzufolge ein erhebliches Maß an Unsicherheit.

Die Vorteile eines Output-Deals für Programmveranstalter bestehen aufgrund der vereinbarten festen Preise in der Planungssicherheit und in der langfristigen Sicherung des benötigten Programmbedarfs. Während allerdings in der Vergangenheit viele Output-Deals über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren abgeschlossen wurden, hat sich der Zeitrahmen in den letzten Jahren erheblich verkürzt, was die Planungssicherheit eines Programmveranstalters deutlich einschränkt.¹⁵²

Der Einkauf von Programmen ist für jeden Programmveranstalter unumgänglich. Zwar können Eigen- und Auftragsproduktionen besser auf das jeweilige Programmprofil des Senders abgestimmt werden, gleichwohl kann der gesamte Programmbedarf aufgrund begrenzter Produktionskapazitäten durch Eigen- oder Auftragsproduktionen bei weitem nicht gedeckt werden.¹⁵³ US-Spielfilme werden deshalb stets eine der tragenden Säulen jeder kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Programmgestaltung sein.

Da der expandierenden Nachfrage der immer zahlreicheren Programmveranstalter keine auch nur annähernd vergleichbare Vermehrung des Angebots gegenüberstand, explodierten die Preise für die begehrte Programmware.¹⁵⁴ Diesem verschärften Wettbewerb war die Kirch-Gruppe einerseits als Lizenzhändler andererseits als Programmveranstalter ausgesetzt. Als Programmveranstalter musste Leo Kirch erheblich höhere finanzielle Mittel für die begehrte Programmware aufbringen. Unter den gestiegenen Programmkosten litt die Profitabilität seiner Sender in hohem Maße, da die Kosten häufig nicht über den Werbemarkt refinanziert werden konnten. Nach einer Studie der Unternehmensberatung HMR International betrug die Anlaufverluste der zur Kirch-Gruppe gehörenden Sender Sat.1 und DSF bis zum Jahre 1996 umgerechnet ca. 300

¹⁵⁰ Heinrich (1999), S. 182

¹⁵¹ Vgl. Holtmann (1998), S. 13

¹⁵² Vgl. Holtmann (1998), S. 13

¹⁵³ Vgl. ebenda, S. 12

¹⁵⁴ Vgl. Buchwald (1999), S. 641f.



Millionen Euro (Sat.1) bzw. 380 Millionen Euro (DSF).¹⁵⁵ Lediglich ProSieben gelang es ab Mitte der 90er Jahre, Jahresüberschüsse zu erwirtschaften.¹⁵⁶

Als Rechthändler und Eigentümer einer umfangreichen Filmbibliothek konnte Leo Kirch seine Verkaufserlöse an diverse Fernsehveranstalter vermutlich deutlich erhöhen. Die zahlreich hinzugekommenen neuen potenziellen Abnehmer sowie der gestiegene Programmbedarf der Sendeanstalten erhöhten die durchschnittlichen Verkaufspreise seiner Programmware. So stieg bspw. der Lizenzpreis für die Ausstrahlung eines Spielfilms im ZDF von durchschnittlich 135.000 EUR im Jahre 1986 auf über 200.000 EUR im Jahre 1992.¹⁵⁷ Von dieser Entwicklung dürfte Leo Kirch in nicht unerheblichem Maße profitiert haben, auch wenn sich gleichzeitig der Wettbewerb auf dem Beschaffungsmarkt erhöhte.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wendeten sich nun verstärkt direkt an die Programmproduzenten und versuchten dadurch ihre Abhängigkeit von Leo Kirch zu verringern. Neben dem Rechthändler Leo Kirch gab es in Deutschland einige weitere Filmhändler, wie Herbert Kloiber, Bodo Scriba, Rolf Deyhle und natürlich die CLT/Ufa, die ebenfalls international mit der Kirch-Gruppe um begehrte Programmlizenzen konkurrierten. Von dieser Konkurrenz-situation profitierten in erster Linie die großen Hollywood-Studios: die Preise für audiovisuelle Medienrechte erreichten immer größere Dimensionen und die angebotenen Spielfilmpakete beinhalteten immer häufiger auch Programme von minderwertiger Qualität, die zur Ausstrahlung kaum geeignet waren und als Einzelangebote vermutlich niemals einen Käufer gefunden hätten.¹⁵⁸

Um sich langfristig die Verfügungsrechte an publikumsattraktiven Programminhalten zu sichern und damit den Programmbedarf der unternehmenseigenen Sender zu gewährleisten, erwarb die Kirch-Gruppe eine Reihe von Programmrechten zu fragwürdigen Konditionen. So kaufte Leo Kirch 1995 die einmaligen Ausstrahlungsrechte für acht Produktionen von der Spielberg-Firma Dreamworks für die Summe von 27 Millionen US-\$ und bezahlte somit mehr als 3 Millionen US-\$ pro Film und Ausstrahlung.¹⁵⁹

Das Jahr 1996 dürfte ein ganz entscheidendes in der Ära des Leo Kirch gewesen sein. Sein digitales Pay-TV-Angebot DF 1 ging auf Sendung, gleichzeitig war er neben Bertelsmann und Canal Plus nach wie vor am Bezahlfernsehanbieter Premiere beteiligt. Leo Kirch war an einer schnellen Marktdurchdringung seines digitalen Pay-TV-Angebotes interessiert, da eine steigende Nachfrage die Ausnutzung von Skaleneffekten ermöglicht hätte. Neben Spitzensportübertragungen gelten im allgemeinen attraktive Spielfilmangebote als Programminhalte, welche die größte Nachfrage nach sich ziehen.¹⁶⁰ Aufgrund der Grün-

¹⁵⁵ Buchwald (1999), S. 631

¹⁵⁶ ebenda

¹⁵⁷ Schorlemer (1993), S. 547

¹⁵⁸ Holtmann (1998), S. 14

¹⁵⁹ Buchwald (1999), S. 641

¹⁶⁰ Vgl. Walter (1999b), S. 3

derung von DF 1 hatte der Bertelsmann-Konzern die Befürchtung, Leo Kirch könnte dem Sender Premiere attraktive Programmsoftware vorenthalten, um stattdessen die Entwicklung seines digitalen Pay-TV-Angebotes voranzutreiben. Deshalb wurde Bertelsmann in den USA selbst aktiv und versuchte, mit diversen Filmstudios Verträge abzuschließen.

Die Kirch-Gruppe schloss zuerst mit den Columbia Studios einen Zehn-Jahres-Vertrag mit einem Gesamtvolumen von mehr als 700 Millionen EUR ab. Anschließend unterzeichnete Kirch einen zehnjährigen Kontrakt mit Paramount, der ihm auch den Zugriff auf das Archiv von Paramount gestattete, mit einem Volumen von umgerechnet über 900 Millionen EUR.¹⁶¹ Im gleichen Jahr folgten langjährige Output-Deals mit den Universal Studios, mit Walt Disney und Metro-Goldwyn-Meyer. Über die exakten Vertragskonditionen können keine gesicherten Angaben gemacht werden. Allerdings bezifferte Klaus Hallig, Chefeinkäufer für die Kirch-Gruppe in den USA, die langfristigen finanziellen Verpflichtungen der Unternehmung für die fünf Filmbezugsverträge auf ungefähr 4,5 Milliarden US-\$.¹⁶² Andere Schätzungen gehen sogar von mindestens 5 Milliarden US-\$ aus.¹⁶³

Diese immensen Verbindlichkeiten dürften die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kirch-Gruppe bei weitem überschritten haben. Im Vergleich zum Bertelsmann-Konzern oder gar zu den amerikanischen Unterhaltungskonzernen war die Kirch-Gruppe kein multinationaler Konzern. Um jedoch die zügige Marktdurchdringung seines digitalen Pay-TV-Senders DF 1 zu erreichen, war er bereit, diese mit erheblichen Risiken verbundenen Programminvestitionen zu tätigen.

5.3 Das Engagement der Kirch-Gruppe im Bereich Pay-TV

Neben dem Aufbau einer Free-TV-Senderfamilie engagierte sich Leo Kirch auch im Bereich Pay-TV. Die wesentliche Geschäftsbeziehung beim Free-TV ist die zu den werbetreibenden Unternehmen, denn werbefinanzierte Programmveranstalter verkaufen Reichweiten als eine Form von potenzieller Aufmerksamkeit an die Werbekunden.¹⁶⁴ Beim Pay-TV tritt anstelle der Vermarktung von Werbezeiten an die werbetreibende Industrie die direkte Vermarktung des Programms an die Zuschauer.¹⁶⁵ Folglich sind beim Bezahlfernsehen die Präferenzen der Zuschauer entscheidend, da sie die Zahlungsbereitschaften und somit den ökonomischen Erfolg eines Pay-TV-Anbieters determinieren.¹⁶⁶

Im Jahre 1992 gründeten der französische Medienkonzern Canal Plus, die Bertelsmann-Tochter Ufa und Leo Kirchs Teleclub die Premiere Medien GmbH & Co. KG. Bertelsmann und Canal Plus waren mit je 37,5% und Leo Kirch mit

¹⁶¹ Heinrich (1999), S. 184

¹⁶² Clark (2002), S. 51

¹⁶³ Clark (2002), S. 277f.

¹⁶⁴ Dietl, Franck (1999), S. 11

¹⁶⁵ Vgl. Walter (1999a), S. 5

¹⁶⁶ Walter (1999b), S. 3



25% an Premiere beteiligt.¹⁶⁷ Neben dem analogen Pay-TV-Sender Premiere unternahmen die Kirch-Gruppe und Bertelsmann, gemeinsam mit der Deutschen Telekom, den Versuch, eine digitale Plattform für Pay-TV zu errichten.¹⁶⁸ Allerdings untersagte die EU-Kommission den geplanten Zusammenschluss der beteiligten Partner. Vier Jahre später, im Jahre 1998, nachdem Leo Kirch sein eigenes digitales Pay-TV-Angebot bereits gestartet hatte, unternahmen die drei Unternehmen einen weiteren Anlauf, im Bereich des digitalen Pay-TV zusammenzuarbeiten. Auch dieser Versuch scheiterte an den Institutionen der Europäischen Union.¹⁶⁹ Schließlich erwarb die Kirch-Gruppe im Jahre 1999 für knapp 800 Millionen Euro, bis auf einen Rest von fünf Prozent, die Premiere-Anteile von Bertelsmann. Der Abonnement-Sender wurde mit DF 1 fusioniert und nannte sich fortan Premiere World.¹⁷⁰ Die erfolgreiche Durchsetzung von Premiere World gelang nicht und bescherte der Kirch-Gruppe im Laufe der Jahre riesige Verluste - was letztlich auch zur Insolvenz der Kirch-Gruppe beitrug.

Aus institutionenökonomischer Sicht wird nachfolgend zu untersuchen sein, welche Vorteile eine Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen gehabt hätte und ob eine erfolgreiche Marktdurchdringung von Pay-TV in Deutschland durch institutionelle Beschränkungen verhindert wurde.

5.3.1 Spezifische Investitionen und Pay-TV

Um die erfolgreiche Marktdurchdringung von Pay-TV zu ermöglichen, sind hohe Investitionen erforderlich. Eine wichtige Voraussetzung, um Pay-TV erfolgreich zu entwickeln, ist ein attraktives Programmangebot, bspw. eine große Auswahl an attraktiven Spielfilmangeboten und exklusiven Sportübertragungen.¹⁷¹ Daneben bedarf es der Verfügbarkeit von technischen Distributionswegen für die Übertragung des Pay-TV-Angebots per Kabel oder Satellit, da terrestrische Frequenzen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.¹⁷² Um das Pay-TV-Angebot, unabhängig davon, ob die Ausstrahlung analog oder digital erfolgt, vor unbefugter Nutzung zu schützen, muss der Veranstalter die ausgestrahlten Signale verschlüsseln und seinen Abonnenten Decoder zur Entschlüsselung der Signale zur Verfügung stellen.¹⁷³

Besonders die Einführung eines digitalen Pay-TV-Angebotes macht aufgrund der technischen Besonderheiten und des Erfordernisses, die Programminhalte aktiv zu vermarkten, eine neue elektronische Vertriebsform notwendig.¹⁷⁴ Die Bereitstellung der technischen und administrativen Infrastruktur, bspw. die Ent-

¹⁶⁷ Bourgeois, (1999), S. 457

¹⁶⁸ Walter (1999a), S. 6

¹⁶⁹ Altes (2000), S. 482

¹⁷⁰ Clark (2002), S. 278 s.a. Bourgeois (1999), S. 459f.

¹⁷¹ Vgl. Paukens (2000), S. 14

¹⁷² Vgl. Michaelsen (1996), S. 9

¹⁷³ ebenda, S. 11

¹⁷⁴ Walter (1999a), S. 4

wicklung einer geeigneten Decodertechnologie zur Durchführung von digitalem Pay-TV, erfordert grundsätzlich hohe Anfangsinvestitionen.

Im Jahre 1994 planten die Kirch-Gruppe, Bertelmann und die Deutsche Telekom die Gründung der Gemeinschaftsunternehmung Media Service Gesellschaft (MSG). Aufgabe der MSG sollte die technische, betriebswirtschaftliche und administrative Abwicklung von überwiegend entgeltfinanzierten Fernseh- und Kommunikationsdiensten einschließlich der Zugangskontrolle und des Kundenmanagements sein. Daneben sollte das Gemeinschaftsunternehmen für die Bereitstellung der erforderlichen technischen Infrastruktur sowie aller hiermit verbundener Geschäfte verantwortlich sein.¹⁷⁵

Die Entwicklung des Marktes für digitales Pay-TV sollte gemeinsam vorangetrieben werden. Die Deutsche Telekom sollte für die Bereitstellung der notwendigen Kabelkapazitäten zuständig sein und ihre spezifischen Kompetenzen im Bereich der Verwaltung von Kundendateien einbringen. Die Kirch-Gruppe und Bertelsmann sollten für die Entwicklung der Übertragungstechnologie zuständig sein und aus ihren umfangreichen Beständen an attraktiver Programmware die Inhalte liefern. Die marktmächtige Stellung der Deutschen Telekom auf dem Markt für Kabelnetze sowie die Dominanz der Kirch-Gruppe und von Bertelsmann auf dem Markt für Programmressourcen hätte die Vorteilhaftigkeit der gemeinsamen Zusammenarbeit im Bereich Pay-TV begründet.¹⁷⁶

Der Erwerb von Pay-TV-Senderechten und die Entwicklung einer innovativen Übertragungstechnologie wären für die beteiligten Partner Leo Kirch und Bertelmann mit hohen spezifischen Investitionen verbunden gewesen. Da der Ressourceneinsatz im Bereich Pay-TV produktiver ist als in der zweitbesten, alternativen Verwendungsmöglichkeit (Free-TV), bestand dennoch ein starker Anreiz der Akteure, diese spezifischen Investitionen zu tätigen.

Auch die Deutsche Telekom hätte in den Aufbau des digitalen Netzes investieren müssen, jedoch wären diese Investitionen nicht in diesem Ausmaß spezifisch gewesen, da die Kabelnetze langfristig auch anderen Pay-TV-Veranstaltern hätten angeboten werden können. Die Deutsche Telekom dürfte an einer Zusammenarbeit interessiert gewesen sein, da sie eine möglichst große Auslastung ihrer Kanalkapazitäten anstrebte. Bis zur endgültigen Durchsetzung von digitalen Pay-TV-Diensten wäre sie auf die beteiligten Partner Kirch-Gruppe und Bertelsmann angewiesen gewesen, da zumindest kurzfristig die Durchsetzung von digitalen Pay-TV-Angeboten in Deutschland nur in Zusammenarbeit mit Kirch und Bertelsmann hätte gelingen können.¹⁷⁷

Die hohen Investitionen für den Aufbau des Kabelnetzes lassen sich für die Deutsche Telekom nur dann amortisieren, wenn eine große Auslastung ihrer Kanalkapazitäten sichergestellt werden kann. Die Nachfrage der Fernsehzuschauer nach Pay-TV-Angeboten hängt im wesentlichen von der Attraktivität

¹⁷⁵ Heinrich (1999), S. 218

¹⁷⁶ Vgl. Walter (1999a), S. 19f.

¹⁷⁷ Vgl. Walter (1999a), S. 21f.



der Programminhalte ab. Demzufolge erwartet die Deutsche Telekom von den beteiligten Partnern entsprechende Programmangebote und Verkaufsanstrengungen, um zu erreichen, dass sich die Innovation Bezahlfernsehen schnell durchsetzt.¹⁷⁸ Für die Kirch-Gruppe und Bertelsmann ist die Verfügbarkeit des Kabelnetzes von entscheidender Bedeutung, da sie bei der Distribution der Programminhalte auf das Kabelnetz der Deutschen Telekom angewiesen sind. Folglich erwarten die Programmveranstalter, die hohe spezifische Investitionen in den Programmaufbau getätigt haben, dass die Kabelnetze keinen weiteren Pay-TV-Anbietern zur Verfügung stehen. Daher kommt es langfristig zu einem Zielkonflikt der Parteien. Während die Deutsche Telekom an einer möglichst hohen Auslastung ihrer Kabelkapazitäten interessiert ist, haben Bertelsmann und Kirch ein Interesse daran, unerwünschte Konkurrenz im Bereich Pay-TV zu verhindern.

Bei Transaktionen, die von Investitionen in dauerhafte transaktionsspezifische Leistungen gestützt werden, kommt es zu einer restriktiven Bindung an den Vertragspartner, weshalb es vorteilhaft ist, den Leistungsaustausch zwischen autonomen Unternehmen durch eine vereinheitlichte Kontrolle abzulösen.¹⁷⁹ Die vertikale Integration bietet die Möglichkeit, ex post auftretende Vertragsschwierigkeiten und opportunistisches Verhalten der beteiligten Akteure zu vermeiden. Die Vorteilhaftigkeit einer gemeinsamen Markterschließung der beteiligten Akteure bei Vorliegen von spezifischen Investitionen im Bereich Pay-TV wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

5.3.2 Die Vorteile einer vertikalen Integration im Bereich Pay-TV aus institutionenökonomischer Sicht („Holdup-Problem“)

Während die Kirch-Gruppe und Bertelsmann hohe Investitionen in den Erwerb von attraktiver Programmsoftware tätigen müssen, muss die Deutsche Telekom in den Aufbau ihres digitalen Netzes investieren. Solange keine Spezifität der Investitionen gegeben ist, haben die jeweiligen Akteure die Möglichkeit, die Vertragsbeziehungen zu beenden und sich einen anderen Vertragspartner zu suchen. Sobald jedoch Spezifität vorliegt, werden die Transaktionsprobleme bedeutend größer.¹⁸⁰

Der Grad der Spezifität der Investitionen und die alternativen Verwendungsmöglichkeiten wären nicht über alle Vertragspartner gleich verteilt gewesen. Die Entwicklung eines Decoders und der Erwerb von Pay-TV-Senderechten stellen hochspezifische Investitionen dar, während die Investitionen in den Auf- und Ausbau des Kabelnetzes aufgrund alternativer Verwendungsmöglichkeiten weniger spezifisch sind.¹⁸¹ Aufgrund der benötigten Kabelkapazitäten hätten die Kirch-Gruppe und Bertelsmann befürchten müssen, in eine starke Abhängigkeitsposition zu geraten. Dieser Sachverhalt ließ eine marktliche Koordinati-

¹⁷⁸ ebenda, S. 22

¹⁷⁹ Williamson (1990), S. 61

¹⁸⁰ Göbel (2002), S. 137

¹⁸¹ Vgl. Walter (1999a), S. 20f.

on des Leistungsaustausches insbesondere für die Kirch-Gruppe und Bertelsmann wenig zweckmäßig erscheinen.

Besonders relevant wird die Faktorspezifität im Zusammenhang mit der Annahme von begrenzter Rationalität, Opportunismus und bei Vorliegen von Unsicherheit. Transaktionsprobleme würden gar nicht auftauchen, wenn nicht begrenzte Rationalität vorliegen würde, da es möglich wäre, alle Einzelheiten einer Strategie zu entwickeln, die vor Vertragsabschluss alle Eventualitäten berücksichtigt. Eine wirksame Anpassung aufgrund exogener Störungen wäre möglich, sofern es keinen Opportunismus der Vertragsparteien geben würde. Da jedoch bei Zielkonflikten zwischen den Vertragsparteien von opportunistischem Verhalten ausgegangen werden muss und das Verhalten eines Vertragspartners nach Vertragsabschluss nicht vorhersehbar ist, war eine marktliche Kooperationslösung zwischen der Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutscher Telekom ungeeignet.

Sobald nur ein einziger Anbieter die gewünschte Leistung (Kabelkapazitäten) bereitstellen kann, in diesem Fall der damalige Monopolist Deutsche Telekom, ist die Abhängigkeit besonders gravierend, da eine Drohung mit dem Ende der Vertragsbeziehungen wenig glaubwürdig ist, solange kein alternativer Leistungsanbieter vorhanden ist.¹⁸² Zwar bestehen alternative Übertragungskapazitäten (bspw. Satellitenausstrahlung), dennoch dürfte die Abhängigkeit eines digitalen Pay-TV-Veranstalters hinsichtlich der Einspeisung seines Programmangebots in die Kabelnetze mit damals 18 Millionen angeschlossenen Haushalten nicht zu bestreiten sein.¹⁸³

In einer Vertragsbeziehung mit hohen spezifischen Investitionen und mangelnden alternativen Verwendungsmöglichkeiten für eine Vertragspartei ist die eine Seite gefangen. Williamson spricht hier von einem sogenannten „lock-in-Effekt“.¹⁸⁴ Dieser Effekt wiederum gibt der anderen Vertragsseite die Möglichkeit zum „Holdup“.

Unter einem „Holdup-Problem“ ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, dass die Deutsche Telekom die Abhängigkeit der Kirch-Gruppe und Bertelsmann erkennt und versuchen wird, einen entsprechenden Nutzen daraus zu ziehen, indem sie bspw. nachträgliche Anpassungen von Vertragsbedingungen fordert und so den Kontrakt zu ihren Gunsten ändern kann.¹⁸⁵

Da die Deutsche Telekom nicht ebenso abhängig gewesen wäre und zumindest langfristig auf alternative Pay-TV-Veranstalter hätte ausweichen können, wäre ihre Verhandlungsposition deutlich stärker gewesen als die der Kirch-Gruppe und von Bertelsmann. In einer solchen Situation besteht grundsätzlich die Gefahr, dass sich die stärkere Vertragspartei die Quasi-Rente, d.h. die Differenz zwischen der Rentabilität einer Investition und ihrer nächstbesten Ver-

¹⁸² Vgl. Göbel (2002), S. 137

¹⁸³ Heinrich (1999), S. 209, Stand: 1997

¹⁸⁴ Williamson (1990), S. 61

¹⁸⁵ Walter (1999a), S. 21



wendung, des schwächeren Partners aneignet. Dieses nachträgliche Verhandeln um die Anpassung von Vertragsbedingungen und die Auslegung von Vertragsklauseln ist die Hauptursache für ex post anfallende Transaktionskosten.¹⁸⁶

Im Rahmen einer marktlichen Leistungskoordination entstehen neben den expliziten Ansprüchen der beteiligten Akteure auch implizite Ansprüche, die von den Parteien nicht explizit vertraglich vereinbart werden können. Einzelne Vertragsbestandteile können deshalb nicht vertraglich fixiert werden, da die vertragliche Ausgestaltung zu aufwändig wäre und sehr hohe Transaktionskosten verursachen würde bzw. die Ansprüche ohnehin nicht justitiabel wären. Daher bietet sich eine institutionelle Ausgestaltung an, die eine langfristige Stabilität der Zusammenarbeit garantiert.

Der Vorteil einer vertikalen Integration der beteiligten Vertragspartner wäre gewesen, dass vertragliche Vereinbarungen zwischen Unternehmen nicht vervollständigt oder revidiert hätten werden müssen, da die Partner Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutsche Telekom „im selben Eigentum“ gestanden hätten und daher von gemeinsamer Gewinnmaximierung hätte ausgegangen werden können.¹⁸⁷ Zwar hätten die Partner auf einen Teil ihrer unternehmerischen Freiheit verzichten müssen, allerdings hätte eine gemeinsame Unternehmung den Schutz vor nachvertraglichem Opportunismus und eine Sicherung der Quasi-Rente geboten, wobei das Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit bei der Kirch-Gruppe und Bertelsmann aufgrund der hochspezifischen Investitionen besonders ausgeprägt gewesen sein dürfte.¹⁸⁸

Die hohe Unsicherheit, die mit der Erschließung des digitalen Pay-TV-Marktes verbunden ist, bietet eine weitere Begründung für die Vorteilhaftigkeit der vertikalen Integration beider Wertschöpfungsstufen. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Marktteilnehmer kann die Unsicherheit über die zukünftige Umweltsituation, insofern sie für die Durchsetzung von digitalem Pay-TV relevant ist, erheblich reduziert werden.¹⁸⁹

Die Bestrebung von Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutscher Telekom den Markt für digitales Pay-TV gemeinsam zu erschließen, scheiterte jedoch am Verbot der EU-Kommission. Die mehrfachen Versuche der Kirch-Gruppe, den Markt für digitales Pay-TV mit geeigneten Partnern zu entwickeln, sowie das Einschreiten der Kartellbehörden und die daraus resultierenden Folgen für die Kirch-Gruppe werden im nächsten Abschnitt analysiert.

¹⁸⁶ Göbel (2002), S. 137f.

¹⁸⁷ Vgl. Williamson (1990), S. 88

¹⁸⁸ Vgl. Walter (1999a), S. 23f.

¹⁸⁹ Heinrich (1999), S. 218

5.3.3 Fusionsverbot von Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutscher Telekom im Bereich Pay-TV durch die EU-Kommission

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert, gab es für die Kirch-Gruppe einige gute Gründe, die Erschließung des Pay-TV-Marktes mit geeigneten Partnern voranzutreiben. Mit der Gemeinschaftsunternehmung MSG, an der die drei Partner Kirch-Gruppe, Bertelsmann und Deutsche Telekom zu je einem Drittel beteiligt waren, sollte die erfolgreiche Durchsetzung von Pay-TV in Deutschland gelingen. In dieser Konstellation hätten sich die dominierenden Anbieter der Wertschöpfungsstufe Programmveranstaltung mit dem führenden Anbieter der Stufe Programmdistribution vereint.¹⁹⁰

Auf der Grundlage der europäischen Fusionskontrollverordnung untersagte die Europäische Kommission im Jahr 1994 den geplanten Zusammenschluss der drei beteiligten Akteure.¹⁹¹ Die Kirch-Gruppe und Bertelsmann verfügten über attraktive Programminhalte und waren im Besitz von eigenständigen Senderketten im Bereich Free-TV. Die Deutsche Telekom wiederum verfügte über ein Monopol auf dem Markt für Kabelnetze.¹⁹²

Die EU-Kommission befürchtete, dass die MSG eine marktbeherrschende Stellung auf dem Markt für technische und administrative Pay-TV-Dienstleistungen einnehmen werde. Ferner erwartete sie eine Abhängigkeit potenzieller Pay-TV-Anbieter von der MSG und eine damit einhergehende Diskriminierung von potenziellen Wettbewerbern. Daneben befürchtete die Kommission, dass der Wettbewerb auf dem Markt für Kabelnetze durch den geplanten Zusammenschluss langfristig erheblich beeinträchtigt werde.¹⁹³ Die EU-Kommission hielt den Markteintritt weiterer Anbieter angesichts der spezifischen Stärken und kombinierten Wettbewerbsvorteile von Kirch-Gruppe, Bertelsmann und der Deutschen Telekom für unwahrscheinlich.¹⁹⁴ Trotz der Zusage der beteiligten Partner, eine allgemein zugängliche Schnittstelle hinsichtlich der Decodertechnologie einzuführen, untersagte die EU-Kommission den geplanten Zusammenschluss.¹⁹⁵

Im Jahre 1998 versuchten die beteiligten Akteure erneut, ihre Kräfte zu bündeln. Nachdem der französische Medienkonzern Canal Plus seinen 37,5-prozentigen Premiere-Anteil verkauft hatte, teilten sich die Kirch-Gruppe und Bertelsmann die Anteile bei Premiere je zur Hälfte.¹⁹⁶ Die Aufstockung der Anteile von Kirch und Bertelsmann an Premiere auf je 50% wurde von der EU-Kommission jedoch untersagt. Die europäische Institution sah die Gefahr der marktbeherrschenden Stellung von Premiere auf dem Markt für Abonnentenfernse-

¹⁹⁰ Vgl. ebenda

¹⁹¹ Vgl. Altes (2000), S. 482

¹⁹² Vgl. Walter (1999a), S. 26

¹⁹³ Altes (2000), S. 482

¹⁹⁴ Heinrich (1999), S. 219

¹⁹⁵ Altes (2000), S. 482

¹⁹⁶ Bourgeois (1999), S. 459



hen in Deutschland.¹⁹⁷ Da die Eigentümer von Premiere auf dem vorgelagerten Markt über einen einzigartigen Zugang zu attraktiver Programmsoftware verfügten, barg der Zusammenschluss nach Meinung der Wettbewerbshüter die Gefahr einer kombinierten Einkaufspolitik sowie einer gemeinsamen Abstimmung bei der Programmgestaltung des Free-TV-Angebots von Kirch und Bertelsmann.¹⁹⁸

Daneben strebte die Kirch-Gruppe auch im Bereich der Distribution eine partnerschaftliche Zusammenarbeit an. So sollte die originär unternehmenseigene Konzerntochter Beta Research unter die gemeinsame gesellschaftsrechtliche Kontrolle von Kirch, Bertelsmann und der Deutschen Telekom gebracht werden und die für digitales Pay-TV erforderlichen technischen Dienstleistungen erbringen sowie den von der Kirch-Gruppe entwickelten Decoder d-box vermarkten.¹⁹⁹ Auch dieses Vorhaben scheiterte an institutionellen Einwänden. Die Europäische Kommission untersagte den geplanten Zusammenschluss von Kirch, Bertelsmann und der Deutschen Telekom in der Gesellschaft Beta Research, da sie eine marktbeherrschende Stellung der Gesellschaft auf dem Markt für technische Dienstleistungen im Bereich Pay-TV befürchtete.²⁰⁰

Trotz zahlreicher Zugeständnisse der fusionswilligen Akteure verbot die Europäische Kommission die beiden Zusammenschlussvorhaben. So erklärten sich die beteiligten Akteure u.a. bereit, auf einen gebündelten Programmeinkauf von Pay-TV- und Free-TV-Rechten durch Premiere zu verzichten und Pflichtlizenzen für Verschlüsselungsdienstleistungen und Herstellerlizenzen zu erteilen und die Software-Schnittstelle offen zu legen.²⁰¹ Die EU-Kommission erachtete sämtliche Zusagen als unzureichend und ließ sich in ihrer Entscheidung nicht umstimmen.

Die Kirch-Gruppe sah sich aufgrund institutioneller Untersagungen gezwungen, den Markt für Pay-TV im Alleingang zu erschließen. Die dazu erforderlichen Investitionen brachten große finanzielle Risiken mit sich. Natürlich hätte sich Leo Kirch nach dem Scheitern der gemeinsamen Pay-TV-Strategie aus dem Markt für Bezahlfernsehen zurückziehen können. Er hielt jedoch an seiner Strategie fest, die Marktdurchsetzung von Pay-TV notfalls auch ohne Partner zu erreichen.

5.3.4 Der Alleingang des Leo Kirch beim Bezahlfernsehen

Nachdem die Europäische Kommission im Jahre 1994 den Zusammenschluss von Kirch, Bertelsmann und Deutscher Telekom untersagt hatte, entschloss sich Leo Kirch, den Markt für digitales Pay-TV auch ohne weitere Partner zu erschließen. Damit die potenziellen Abonnenten mit ihren herkömmlichen analogen Fernsehempfangsgeräten das neue digitale Programmangebot über-

¹⁹⁷ Heinrich (1999), S. 220

¹⁹⁸ Altes (2000), S. 483

¹⁹⁹ Bourgeois (1999), S. 459

²⁰⁰ Heinrich (1999), S. 220

²⁰¹ Altes (2000), S. 483

haupt nutzen konnten, bedurfte es der Entwicklung eines geeigneten Decoders.²⁰²

Dessen Entwicklung (d-box genannt), gestaltete sich für die Kirch-Gruppe allerdings äußerst schwierig. Die d-box wurde gemeinsam von der unternehmenseigenen Konzerntochter Beta Research und der finnischen Unternehmung Nokia entwickelt. Neben den zahlreichen technischen Problemen, die mit der Entwicklung der d-box verbunden waren, darf angenommen werden, dass die Entwicklung des Decoders hohe finanzielle Aufwendungen mit sich brachte. Die d-box wurde den Kunden zum Preis von ca. 650 EUR angeboten, ohne zusätzlich anfallende Anschlusskosten.²⁰³

Das im Juli 1996 auf Sendung gegangene Bezahlfernsehen DF 1 konnte bis zum Jahresende lediglich 20.000, statt der erwarteten 200.000 Fernsehhaushalte als Abonnenten gewinnen. Daher fiel in diesem halben Jahr bereits ein operativer Verlust von ca. 80 Millionen EUR an. Die hohen Anfangsverluste, die bei DF 1 entstanden waren, sowie die beträchtliche Kreditlast, die die Kirch-Gruppe für den Erwerb zahlreicher Programmpakete aufgenommen hatte, dürften Leo Kirch zur Einsicht gebracht haben, dass die erfolgreiche Marktdurchdringung von Pay-TV nur über das bereits bestehende Pay-TV-Programm Premiere erfolgen konnte.²⁰⁴

Folglich erwarb die Kirch-Gruppe im März 1999 für 800 Millionen EUR 45% der Anteile an Premiere von Bertelsmann. Danach hielt die Kirch-Gruppe insgesamt 95% der Anteile an Premiere, lediglich eine Beteiligung von 5% blieb im Besitz der Bertelsmann AG.²⁰⁵ Das Bundeskartellamt, das in diesem Fall zuständig war, genehmigte im April 1999 die Übernahme, da aus ihrer Sicht keine wettbewerbsrechtlichen Gründe dagegen sprachen. Zwar entstehe dadurch ein Monopol der Kirch-Gruppe beim Bezahlfernsehen, allerdings erhöhe sich dadurch, zumindest nach Ansicht der Wettbewerbshüter, die Wahrscheinlichkeit des Marktzutritts neuer Pay-TV-Anbieter.²⁰⁶

Dem digitalen Pay-TV-Angebot DF 1 gelang es bis zum Ende des Jahres 1998 lediglich, 250.000 Fernsehhaushalte vom Mehrwert des digitalen Programmpaketes zu überzeugen. Zwar steigerte DF 1 die Zahl seiner Abonnenten im ersten Halbjahr 1999 auf 400.000, doch lag diese Zahl weit unter den eigenen Erwartungen. Bis zu diesem Zeitpunkt schätzt Kirch-Biograph Clark den kumulierten operativen Verlust von DF 1 auf eine Milliarde Euro.²⁰⁷ Der Zusammenschluss von DF 1 und Premiere erfolgte daraufhin im Herbst 1999.

²⁰² Ein Decoder ist kurz gesagt ein Grafikrechner, der als Vorsatzgerät digital ausgestrahlte-Signale in analoge Signale verwandelt und gleichzeitig digitale Signale aussenden kann. Er gilt aufgrund seiner zahlreichen Funktionen als Schlüsseltechnik in der Akzeptanz des digitalen Fernsehens. Vgl. Hierzu Heinrich (1999), S. 216ff.

²⁰³ Clark (2002), S. 103

²⁰⁴ Vgl. Hickethier (1998), S. 518

²⁰⁵ Heinrich (1999), S. 220

²⁰⁶ Bourgeois (1999), S. 499f.

²⁰⁷ Clark (2002), S. 116



Dem neuen Bezahlfernsehmonopol der Kirch-Gruppe mit dem Namen Premiere World und knapp zwei Millionen Abonnenten sollte endlich der Durchbruch im Bereich des Pay-TV gelingen. Die Marktdurchdringung von Premiere World sollte dabei wiederum vor allem durch attraktive Spielfilmangebote und Sportübertragungen erreicht werden. Besonders mit exklusiven Übertragungen von Spitzensportereignissen sollten zusätzliche Abonnenten mit hoher Zahlungsbereitschaft für Premiere World gewonnen werden.

5.4 Der Einstieg der Kirch-Gruppe in den Handel mit Sportübertragungsrechten

Bis Mitte der 80er Jahre war die Übertragung von Sportereignissen geprägt von der friedlichen Koexistenz der beiden öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ARD und ZDF. Erst die Einführung des dualen Rundfunksystems führte zu starken Veränderungen im Bereich der Sportberichterstattung. Im Jahr 1989 erwarb die Bertelsmann-Tochter Ufa die Übertragungsrechte des Tennisturniers in Wimbledon und veräußerte sie an RTL. Da zu diesem Zeitpunkt die Verbreitung der privaten Sender nicht flächendeckend war, trat damit erstmals das Problem zutage, dass erhebliche Teile der Bevölkerung vom Empfang ausgeschlossen waren.²⁰⁸ Die Kirch-Gruppe betätigte sich zu Beginn der 90er Jahre ebenfalls im Bereich des Sportrechtehandels und versuchte, im Wettbewerb um diese attraktiven Programmressourcen eine starke Position einzunehmen.

Neben das gebührenfinanzierte Fernsehangebot der Öffentlich-Rechtlichen und das werbefinanzierte Fernsehen der privaten Rundfunkanstalten trat 1991 der Pay-TV-Kanal Premiere, der neben attraktiven Spielfilmen vor allem auf die Übertragung von Spitzensport als Magnet für Abonnenten setzte, vornehmlich auf die Fußball-Bundesliga und die Übertragung der Formel 1, Die gemeinsame Vermarktungsagentur von Kirch-Gruppe und Axel Springer Verlag (ISPR) sicherte sich daher bereits ab der Saison 1992/93 die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga.²⁰⁹

Mit den umfangreichen Aktivitäten im Sportrechtehandel wurde ein neues Geschäftsfeld der Kirch-Gruppe entwickelt, welches einen hohen Kapitaleinsatz erforderte. So erwarb die Sportrechteagentur ISPR mit einem weiteren Partner im Jahre 1996 die weltweiten Senderechte an den Fußballweltmeisterschaften 2002 und 2006 zu einem Preis von umgerechnet knapp 1,8 Mrd. EUR.²¹⁰

Im selben Jahr ging auch das digitale Pay-TV-Angebot der Kirch-Gruppe (DF 1) auf Sendung und die Vermutung lag nahe, dass die Begegnungen im unternehmenseigenen Pay-TV-Angebot vermarktet werden würden, da die gewaltige

²⁰⁸ Diesbach (1998), S. 57f.

²⁰⁹ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 25

²¹⁰ Walter (1999b), S. 5, der Preis betrug 2,8 Mrd. Schweizer Franken, daher kommt es teilweise zu abweichenden Angaben

Investitionssumme nicht allein durch die Veräußerung der Senderechte an werbefinanzierte Sender refinanziert werden konnte.²¹¹

5.4.1 Die Bedeutung von Sportsenderechten für Pay-TV-Anbieter

Ein Pay-TV-Sender muss seine potenziellen Abonnenten vom Mehrwert seines Programms überzeugen. Die Bedeutung von Sportübertragungen ist für die Durchsetzung von Pay-TV von überragender Bedeutung. Sportübertragungen nehmen regelmäßig Spitzenpositionen unter den meistgesehenen Fernsehsendungen ein. Sie sind allerdings nur dann Zuschauermagneten, wenn es sich um populäre Sportarten handelt und die jeweiligen Sportler einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Besonders Direktübertragungen von Sportereignissen bieten dem Zuschauer Möglichkeiten, die andere Programme kaum bieten können. Sie bieten dem Rezipienten ein Live-Erlebnis, das aufgrund seines ungewissen Ausgangs erhebliche Spannung vermittelt und damit den emotionalen Bedürfnissen des Zuschauers in besonderer Weise entspricht.²¹² Die Identifikation mit einem Sportler oder einer Mannschaft führt zu emotionaler Beteiligung. Der Zuschauer kann unmittelbar am Geschehen teilhaben und fiebert mit einem Sportler oder einer Mannschaft mit. Zusammenfassend kann man feststellen, dass Spitzensportereignisse auf ein hohes Zuschauerinteresse stoßen, da wie in keiner anderen Programmsparte all jene Elemente wie Information, Spannung, emotionale Ansprache und Möglichkeiten zur Identifikation geboten werden.²¹³

Aus der Attraktivität von Sportübertragungen folgt ihre Attraktivität als Programm-Input für Programmveranstalter:

- Die Art der Präsentation und Häufigkeit der Sportberichterstattung wirken sich positiv auf den Charakter und das Image eines Programmveranstalters aus.²¹⁴
- Sie bringen eine hohe Reichweite und profilieren so den Sender als reichweitenstark.²¹⁵
- Sie fördern den Bekanntheitsgrad und die Wiedererkennbarkeit des Programmanbieters.
- Sie bieten dem Sender letztlich eine Unique Selling Proposition, also ein einzigartiges Verkaufsargument.²¹⁶
- Sie sind „Lockmittel“ für zusätzliche Pay-TV-Abonnements.²¹⁷

Für einen Pay-TV-Anbieter besteht die Notwendigkeit, sich die Rechte an Spitzensportereignissen langfristig zu sichern, um sich im Wettbewerb besser posi-

²¹¹ Vgl. Walter (1999b), S. 5

²¹² Vgl. Amsinck (1997), S. 63

²¹³ Vgl. ebenda, S. 70

²¹⁴ Vgl. Diesbach (1998), S. 55

²¹⁵ Vgl. Heinrich (1999), S. 188

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 188

²¹⁷ Vgl. ebenda, S. 188



tionieren zu können. Die strategische Bedeutung von langfristigen Sportsenderechten ergibt sich aus der technischen Notwendigkeit, dass die Zuschauer, bevor sie das Programm überhaupt empfangen können, hohe Ausgaben für die entsprechende Ausrüstung zu entrichten haben.

Attraktive Sportübertragungen sollen für den Rezipienten einen Anreiz bieten, sich einen Decoder zu kaufen oder ihn gegen Kautions zu mieten. Die Präferenzen der Zuschauer und die damit einhergehenden Zahlungsbereitschaften sind für die Durchsetzung von Bezahlfernsehen von entscheidender Bedeutung. Der Pay-TV Veranstalter muss entweder möglichst viele Zuschauerpräferenzen ansprechen oder eine bestimmte Zielgruppe erreichen, die eine sehr hohe Zahlungsbereitschaft aufweist.

Der Wert von langfristigen Sportsenderechten bestand für Leo Kirch darin, dass er sie wettbewerbspolitisch zum Reputationsaufbau für sein Bezahlfernsehen nutzen konnte, um möglichst viele sportinteressierte Zuschauer von der Qualität seines Programms zu überzeugen.²¹⁸ Das strategische Ziel des Reputationsaufbaus kann jedoch nur gelingen, wenn der Programmveranstalter Spitzensportereignisse kontinuierlich über einen längeren Zeitraum ausstrahlt. Daher müssen dem Programmveranstalter die jeweiligen Senderechte über einen langfristigen Zeitraum zur Verfügung stehen, da er es unter strategischen Gesichtspunkten nicht riskieren kann, bspw. eine Begegnung der Fußball-Bundesliga auszustrahlen, die folgenden Spiele aber an einen konkurrierenden TV-Sender zu verlieren.²¹⁹

So erscheint der Kauf der weltweiten Übertragungsrechte im Jahre 1996 für die Fußball-Weltmeisterschaften 2002 und 2006 durch die Kirch-Gruppe und ihrem schweizerischen Partner ISL zum Preis von fast 1,8 Mrd. EUR kaum verwunderlich.²²⁰ Endlich sollte der Durchbruch des Bezahlfernsehens in Deutschland gelingen. Schließlich handelt es sich bei Fußball um die mit Abstand populärste Sportart hierzulande und die bedeutendste Fußballveranstaltung ist die Fußball-Weltmeisterschaft der FIFA. Die exklusive Ausstrahlung der Begegnungen der Fußball-Weltmeisterschaften sollte die Zahl der Abonnenten signifikant erhöhen und durch die Ausnutzung von Skaleneffekten dem bis dahin defizitären Bezahlfernsehen zur langersehten Profitabilität verhelfen.

Übertragungen von Spitzensport haben sich, wie bspw. in Großbritannien, als bewährtes Mittel zur Marktdurchdringung erwiesen. In Deutschland jedoch gelang der Kirch-Gruppe mit seinem Bezahlfernsehangebot DF1/Premiere World auch deswegen der Durchbruch nicht, weil durch institutionelle Beschränkungen in Form einer nationalen Schutzliste Top-Sportereignisse dem Free-TV vorbehalten sind und nicht exklusiv im Pay-TV ausgestrahlt werden dürfen.²²¹

²¹⁸ Vgl. Walter (1999b), S. 3ff.

²¹⁹ Vgl. Enderle (2000), S. 74

²²⁰ Walter (1999b), S. 5

²²¹ Vgl. Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 27

In den beiden folgenden Abschnitten wird erläutert, wie die sogenannte Schutzlistenregelung und das Recht auf Kurzberichterstattung die Verwertbarkeit von Übertragungsrechten an Sportereignissen einschränken und wie der staatliche Eingriff in die Verfügungsrechte die unternehmerische Freiheit der Kirch-Gruppe behinderte.

Hierzu sei bemerkt, dass es in den folgenden Ausführungen nicht um eine juristische Beurteilung der Eingriffsregelungen durch den Rundfunkstaatsvertrag (RfStV) geht, sondern vielmehr darum, welche ökonomischen Auswirkungen die gesetzlichen Bestimmungen auf die Verwertung von Sportrechten und ihrer Inhaber haben.

5.4.2 Nationale Schutzlisten für die Übertragung von Sportereignissen

Im April 1996 wurde erstmals ein UEFA-Cup-Halbfinale mit deutscher Beteiligung exklusiv im Pay-TV übertragen, was heftige Empörung nicht nur unter Fußball-Fans hervorrief.²²² Nachdem sich die Kirch-Gruppe zusammen mit der ISL, eine Tochtergesellschaft der schweizerischen ISMM (International Sports Media & Marketing) die weltweiten und exklusiven Übertragungsrechte an der Fußball-Weltmeisterschaft sichern konnte, begann eine grundlegende Diskussion um die Notwendigkeit einer nationalen Schutzliste.

1997 verabschiedete die EU-Kommission eine neue Fernsehrichtlinie, die die einzelnen Mitgliedsstaaten dazu aufforderte, dass sportliche Großereignisse, die von allgemeinem Interesse sind, für die allgemeine Übertragung nicht gesperrt werden sollen.²²³ Die in den nationalen Schutzlisten aufgelisteten Ereignisse müssen grundsätzlich im frei empfangbaren Fernsehen übertragen werden, eine exklusive Verwertung im Pay-TV ist damit ausgeschlossen.

Am 1. April 2000 trat der vierte Rundfunkänderungsstaatsvertrag in Kraft. Demnach sind in Deutschland nach § 5a Rundfunkstaatsvertrag (RfStV) folgende Sportereignisse geschützt.²²⁴

- die Begegnungen der Fußball-Europa- und -Weltmeisterschaften mit deutscher Beteiligung, sowie - unabhängig von deutscher Beteiligung - das Eröffnungsspiel, die beiden Halbfinalspiele und das Endspiel,
- die Heim- und Auswärtsspiele der deutschen Fußball-Nationalmannschaft,
- das Finale um den DFB-Pokal,
- die Endspiele der europäischen Vereinsmeisterschaften im Fußball (Champions-League und UEFA-Cup) bei deutscher Beteiligung,
- die Olympischen Sommer- und Winterspiele.

Bei den oben angeführten Sportveranstaltungen handelt es sich nach § 5a II S. 1 RfStV um „Ereignisse von erheblicher gesellschaftlicher Bedeutung“. Die

²²² ebenda S. 30

²²³ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 30

²²⁴ Pleitgen (2000), S. 36



Rechteagenturen waren durch die Einführung der nationalen Schutzliste beim Abschluss langfristiger Rechteakquisitionsverträge wechselnden institutionellen Rahmenbedingungen und juristischer Unsicherheit ausgesetzt. Die Kirch-Gruppe erwarb z. B. die Rechte an den Fußball-Weltmeisterschaften 2002 und 2006 von der FIFA zu einem Zeitpunkt, als es diese Schutzlisten noch nicht gab. Ein solcher Eingriff in die Verfügungsrechte reduzierte natürlich die Refinanzierungsmöglichkeiten der ISPR in erheblichem Maße, da praktisch alle wichtigen Spiele im Free-TV ausgestrahlt werden müssen und ein hoher Verwertungserlös in der Regel nur im Bezahlfernsehen zu erzielen ist.²²⁵

Die Refinanzierung der Rechtenkosten konnte somit nicht via Erhebung von Zusatzentgelten im Pay-TV realisiert werden, da die Kirch-Gruppe sich nicht der Regelung des Rundfunkstaatsvertrages entziehen konnte und somit auf erhebliche Refinanzierungspotenziale verzichten musste. Der Erfolg oder Misserfolg von Pay-TV-Angeboten hängt allerdings ganz maßgeblich von den zur Verfügung stehenden Sportübertragungen ab.²²⁶ Die nationale Schutzliste verhinderte jedoch die exklusive Ausstrahlung der oben angeführten Sportereignisse, was die schnelle Marktdurchdringung von Premiere World maßgeblich behindert haben dürfte.

Es liegt nahe, dass eine exklusive Übertragung der Spiele der Fußball-Weltmeisterschaft 2002 mit deutscher Beteiligung im Bezahlfernsehen des Leo Kirch zahlreiche Zuschauer vom Mehrwert des Pay-TV überzeugt hätte. Dies hätte eine große, wenn auch schwer quantifizierbare Zahl neuer Abonnenten für Premiere World gebracht. Da zusätzlich zur Ausstrahlung im Pay-TV eine parallele Ausstrahlung der Begegnungen mit deutscher Beteiligung im Free-TV erfolgen musste (und erfolgte), sahen die meisten sportinteressierten Zuschauer keine Notwendigkeit, sich für das Pay-TV-Angebot von Leo Kirch zu entscheiden. Die Investitionen in die Übertragungsrechte an den Fußball-Weltmeisterschaften, die im Vertrauen auf den Fortbestand bestimmter Institutionen vorgenommen wurden, waren unter den geänderten institutionellen Rahmenbedingungen einer drastischen Wertminderung ausgesetzt.²²⁷

5.4.3 Unentgeltliche Kurzberichterstattung

Neben der nationalen Schutzliste besteht im Recht auf unentgeltliche Kurzberichterstattung ein weiterer Eingriff in die Verfügungsrechte von Rechteinhabern. Laut § 5 (1) RfStV hat jeder in Europa zugelassene Fernsehveranstalter das Recht auf unentgeltliche Kurzberichterstattung bis zu 90 Sekunden über Veranstaltungen und Ereignisse, die von allgemeinem Informationsinteresse sind. Hierdurch wird eine TV-Ausstrahlung über Sportereignisse, wie die der Fußball-Bundesliga, für andere Fernsehveranstalter ermöglicht. Das Bundesverfassungsgericht erklärte in seinem Urteil vom 17.2.1998 die Kurzberichterstattung für grundsätzlich verfassungsgemäß, jedoch nicht deren Unentgeltlichkeit.

²²⁵ Vgl. Duvinage (2000), S. 69f.

²²⁶ Vgl. Amsinck (1997), S.71f.

²²⁷ Vgl. Voigt (2002), S. 209

Das Recht auf Kurzberichterstattung ist ein Eingriff in die Vertragsfreiheit über kommerzielle Verwertungsrechte und damit in die Marktprozesse.²²⁸

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Kurzberichterstattung für die Kirch-Gruppe waren erheblich. Die KirchSport AG, bei der die Übertragungsrechte für die Begegnungen der Fußball-Bundesliga lagen, konnte eine exklusive Ausstrahlung nicht gewährleisten, was erhebliche Auswirkungen auf den Verwertungserlös zur Folge hatte. Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga, grundsätzlich sind sie in ähnlicher Form auch auf andere Spitzensportereignisse übertragbar.

Die Begegnungen der Fußball-Bundesliga waren live bei Premiere World zu sehen, während die Erstverwertung im Free-TV bei Sat.1 im Rahmen der Sendung *ran* von Beginn der Saison 2001/02 um 20.15 Uhr stattfinden sollte. Allerdings musste die Kirch-Gruppe hinnehmen, dass die ARD im Rahmen der *Tagestschau* um 20 Uhr vom Recht der Kurzberichterstattung Gebrauch machte.²²⁹

Sportereignisse gehören zu einer Gruppe heikler Programmsoftware, deren Besonderheit darin zu sehen ist, dass sie durch ein im Zeitablauf sinkendes Konsuminteresse einer starken Wertminderung unterliegen. Bei Fußballübertragungen, die ihre Attraktivität in hohem Maße aus der Aktualität und der Ergebnisoffenheit beziehen, nimmt das Rezipienteninteresse und mit ihm die Einschaltquote bei Kenntnis des Ergebnisses und der entscheidenden Szenen mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom eigentlichen Ereignis schnell ab.²³⁰ So geschehen mit der Sendung *ran*, die unter hohen Quoteneinbrüchen zu leiden hatte und deshalb zum alten Sendeplatz (19 Uhr) zurückkehren musste.

Die Erstverwertungsrechte von Sat.1 verloren aufgrund des verringerten Zuschauerinteresses erheblich an Wert, da die ARD ihr Recht auf Kurzberichterstattung in Anspruch genommen hatte. Folglich war die Refinanzierung der Kosten für die Übertragung der Fußball-Bundesliga über den Verkauf von Werbezeiten für den Programmveranstalter Sat.1 erheblich beeinträchtigt. Die ökonomischen Auswirkungen für die Kirch-Gruppe beschränkten sich jedoch nicht nur auf die Rolle als Fernsehveranstalter. Vielmehr wurden die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga aufgrund mangelnder Exklusivität zusätzlich in ihrem Wert erheblich gemindert. Die Kirch-Gruppe als integrierter Medienkonzern war also in mehrfacher Hinsicht von der Regelung zur Kurzberichterstattung betroffen, sowohl als Programmveranstalter als auch in ihrer Rolle als Sportrechteverwertungsgesellschaft. Andererseits gilt es zu berücksichtigen, dass den negativen Auswirkungen dieser institutionellen Intervention in die Vertragsfreiheit und in die marktlichen Prozesse das Informationsinteresse der Allgemeinheit gegenübersteht.²³¹

²²⁸ Kruse (2000b), S. 32

²²⁹ Vgl. Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 30

²³⁰ Vgl. Diesbach (1998), S. 74

²³¹ Vgl. Kruse (2000b), S. 32



Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Kirch-Gruppe Verfügungsrechte erworben hatte, um daraus einen in der Zukunft liegenden ökonomischen Nutzen zu erzielen. Das Kurzberichterstattungsrecht stellt aus institutionenökonomischer Sicht eine Verdünnung der Eigentumsrechte dar, die das Unternehmen hinsichtlich der wirtschaftlichen Verwertung der Ausstrahlungsrechte an der Fußball-Bundesliga maßgeblich eingeschränkt hat.

5.4.4 Die rasante Preisentwicklung von Sportübertragungsrechten

Seit der Einführung des dualen Rundfunksystems in Deutschland ist die Nachfrage nach Sportübertragungsrechten stark angestiegen. Da der erhöhten Nachfrage kein annähernd gleich gewachsenes Angebot gegenüberstand, sind die Preise für Sportübertragungen in erheblichem Maße gestiegen.

Nach Amsinck lassen sich drei Entwicklungsstufen des Sportrechtmarktes seit der Zulassung kommerzieller Programmanbieter unterscheiden.²³² Die erste Stufe dauerte von 1984/85 bis 1990 und war überwiegend von dem sich entwickelnden Wettbewerb zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern geprägt. Die privaten Programmveranstalter versuchten, durch die Übertragung von attraktiven Sportveranstaltungen ein breites Publikum zum eigenen Programm hinzuführen und ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

Es folgt eine Phase von 1991 bis 1995, in der die Preise für Übertragungsrechte in nahezu allen populären Sportarten förmlich explodierten.²³³ Diese Entwicklung war vor allem bedingt durch die verstärkten Aktivitäten der Sportrechteagenturen. Besonders die Konkurrenz der Sportrechteagenturen ISPR und Ufa auf dem deutschen Sportrechtmarkt führte zu gewaltigen Preissteigerungen. Sowohl die Kirch-Gruppe als auch Bertelsmann waren bemüht, ihre Vollprogramme Sat.1 bzw. RTL im deutschen Fernsehmarkt zu etablieren und standen in einem zunehmenden Wettbewerb um massenattraktive Sportveranstaltungen.²³⁴

Die dritte Stufe der Entwicklung lässt sich nach Amsinck in die Zeit ab Anfang 1996 einteilen. Diese ist geprägt vom sich aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Sportsenderechten zuspitzenden Wettbewerb um Übertragungsrechte vor dem Hintergrund der neuen digitalen Verbreitungsmöglichkeiten und der wachsenden Bedeutung von Pay-TV-Angeboten.²³⁵

Während die ARD und das ZDF die Übertragungsrechte für die Begegnungen der Fußball-Bundesliga in der Saison 1987/1988 lediglich für umgerechnet etwas mehr als 9 Mio. EUR erwerben konnten, mussten sie in der folgenden Saison bereits ca. 13 Mio. EUR an die Ufa bezahlen, und das für lediglich die Häl-

²³² Amsinck (1997), S. 62

²³³ ebenda, S. 65

²³⁴ ebenda, S. 66

²³⁵ Amsinck (1997), S. 62

te der Begegnungen, da die andere Hälfte der Ausstrahlungsrechte RTL erworben hatte.²³⁶

Der Wettbewerb um die begehrten Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga nahm kontinuierlich zu. So erwarb die ISPR die Exklusivrechte an der Fußball-Bundesliga mit Beginn der Spielzeit 1992/1993 für insgesamt fünf Jahre für mehr als 350 Mio. EUR; dies entspricht einer Summe von mehr als 70 Mio. EUR pro Spielzeit. Die Lizenzgebühren, die die ISPR an den deutschen Fußballbund (DFB) für die Senderechte an der Fußball-Bundesliga entrichtete, erhöhten sich für die Spielzeiten von 1997/1998 bis 1999/2000 auf über 90 Mio. EUR pro Saison.²³⁷

Trotz der bereits rückläufigen Quoten der Sat.1-Sendung *ran* erreichten die Lizenzpreise der Fußball-Bundesliga für die Spielzeiten 2000/2001 bis 2002/2003 einen vorläufigen Höhepunkt. So sah der Vertrag zwischen der ISPR und dem DFB für die Ausstrahlungsrechte im Free-TV und Pay-TV die gigantische Summe von 360 Mio. EUR für die Saison 2000/2001 vor. Dieser Betrag sollte jährlich um zusätzliche 50 Mio. EUR angehoben werden, so dass die ISPR für die Spielzeit 2002/2003 sogar 460 Mio. EUR hätte bezahlen müssen.²³⁸

Neben den Sportarten Fußball und Eishockey setzte die Kirch-Gruppe für das Bezahlfernsehen auch auf die Rennsportserie Formel 1. Die Kirch-Beteiligungs GmbH & Co KG investierte bis zum Jahre 2001 insgesamt die gewaltige Summe von ca. 1,6 Mrd. EUR, um die Mehrheit an der Veranstalterorganisation der Formel 1 zu übernehmen und sich dadurch die Übertragungsrechte an der Rennsportserie für DF 1 bzw. Premiere World zu sichern.²³⁹

Zwar sind Übertragungen der Fußball-Bundesliga oder der Formel 1 nach wie vor echte Zuschauermagneten, dennoch stellt sich hier grundsätzlich die Frage, ob sich solch immense Summen überhaupt refinanzieren lassen. Leo Kirch glaubte vermutlich fest daran, dass es ähnlich wie in Großbritannien oder Italien gelingen könnte, wo die Übertragungsrechte der nationalen Fußball-Ligen sogar noch teurer waren (so kosteten bspw. die Ausstrahlungsrechte an der italienischen Fußball-Liga in der Spielzeit 1996/1997 bereits über 90 Mio. EUR)²⁴⁰, durch attraktive Sportübertragungen ausreichend große und zahlungsbereite Zielgruppen vom Mehrwert seines Pay-TV-Angebots zu überzeugen.

Die Kirch-Gruppe bemühte sich, durch umfangreiche und längerfristige Investitionen den potenziellen Pay-TV-Abonnenten glaubhaft zu signalisieren, dass das Bezahlfernsehen Premiere World einen erheblichen Mehrwert besaß.²⁴¹ Da die Qualität des Programms ex ante für den Konsumenten nicht beobachtbar war, versuchte Kirch durch den Erwerb zahlreicher Sportübertragungsrechte In-

²³⁶ ebenda, S. 64

²³⁷ ebenda

²³⁸ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 56

²³⁹ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 77

²⁴⁰ Salamanca O. (1997), S. 73

²⁴¹ Vgl. Walter (1999b), S. 12



formationsasymmetrien abzubauen und Reputation aufzubauen. Allerdings gelang es Premiere World bis zum Ende des Jahres 2001 lediglich, 2,4 Mio. Abonnenten zu überzeugen und verfehlte damit die internen Erwartungen bei weitem.

5.5 Institutionelle Rahmenbedingungen und mangelnde Marktdurchdringung von Premiere World

Die gewaltigen Anlaufverluste, die mit den Investitionen in das Pay-TV einhergingen, brachten die gesamte Kirch-Gruppe in große Liquiditätsengpässe. Zwar gelang es der Kirch-Gruppe, mehrere Partner für das Pay-TV-Vorhaben zu finden, dennoch musste die Gruppe den größten Anteil der Verluste selbst tragen. Der von Rupert Murdoch kontrollierte britische Pay-TV-Anbieter BskyB erwarb gegen Ende des Jahres 1999 als größter Minderheitsgesellschafter ca. 22% der Anteile der Kirch-Pay-TV, der Muttergesellschaft von Premiere World. Doch reichte der Mittelzufluss von ca. 500 Millionen EUR nicht aus, die finanziellen Schwierigkeiten der Kirch-Gruppe zu beseitigen.²⁴²

Im folgenden wird untersucht, warum sich das Pay-TV-Angebot hierzulande nicht so durchsetzen konnte, wie es den ursprünglichen Erwartungen der Kirch-Gruppe entsprach. Die Abonnentenzahlen von Premiere World erreichten nicht annähernd die Größenordnungen von Pay-TV-Anbietern in Ländern wie Frankreich oder Großbritannien, in denen Bezahlfernsehen längst ein lukratives Geschäftsmodell ist.²⁴³

So stagnierte die Abonnentenzahl von Premiere World seit Anfang 2000 bei rund 2,2 Millionen, während die Zahl der Pay-TV-Abonnenten in Frankreich und Großbritannien zur selben Zeit bereits bei 7,5 Mio. bzw. 7,2 Mio. lag.²⁴⁴ Die Zulassung privater Rundfunkveranstalter führte zu einer kontinuierlichen Ausdehnung des Angebotes an Fernsehprogrammen. Sowohl öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als auch private Fernsehveranstalter dehnten ihr Programmangebot im Laufe der Jahre immer weiter aus. Die starke Vermehrung der Fernsehkanäle und die damit verbundene Fragmentierung der Zuschauergruppen hatte gravierende Auswirkungen auf die Refinanzierungsmöglichkeiten des Programmveranstalters Leo Kirch, da sich der zeitlich absolut begrenzte Gesamtkonsum auf eine immer größere Anzahl von Programmen verteilte.²⁴⁵

Das duale Rundfunksystem in Deutschland bewirkt sowohl einen publizistischen als auch ein wirtschaftlichen Wettbewerb unter den Programmveranstaltern. Allerdings beschränkt sich der Wettbewerb nicht nur auf die Stufe der Programmveranstaltung, sondern findet auch in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Programmbeschaffung und Programmverwertung statt.²⁴⁶

²⁴² Vgl. Röper (2001), S. 13

²⁴³ Vgl. Röper (2001), S. 13

²⁴⁴ Paukens (2000), S. 11f.

²⁴⁵ Kiefer (2001), S. 214f.

²⁴⁶ Vgl. Demmer (1996), S. 85

Das im Vergleich zu anderen Ländern umfangreiche und vielfältige werbe- und gebührenfinanzierte Programmangebot in Deutschland scheint das Interesse vieler Rezipienten an einem weiteren Programmangebot, für das sie neben den Rundfunkgebühren weitere Entgelte zu bezahlen haben, eher gering zu halten.²⁴⁷

Es ist zu fragen, inwieweit der verfassungsmäßig vorgegebene Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, der die Gebührenfinanzierung legitimiert, „übererfüllt“ wird und damit die Entwicklung von Pay-TV behindert. Die Befürchtung, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten einen Teil der Rundfunkgebühren, der für die Finanzierung der nicht-marktfähigen Programminhalte bestimmt ist, dazu verwenden, sich durch Quersubventionierung auf dem Segment der marktfähigen Programme einen Vorteil gegenüber den privaten Programmveranstaltern zu verschaffen, wird von Seiten der kommerziellen Programmanbieter immer wieder vorgebracht.²⁴⁸

In den folgenden Abschnitten sollen deshalb die deutsche Rundfunkordnung aus institutionenökonomischer Sicht analysiert und die Besonderheiten der deutschen Rundfunkordnung dargestellt werden.

5.5.1 Die institutionellen Bestands- und Entwicklungsgarantien der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Das Bundesverfassungsgericht bekräftigte im Jahre 1994 die schon zuvor ausgesprochene Bestands- und Entwicklungsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und legitimierte die Grundversorgung der Gesellschaft mit Information, Bildung und Unterhaltung aus einem Verfassungsgrundsatz heraus.²⁴⁹ Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird dabei überwiegend durch Gebühren der Teilnehmer finanziert. Das Gebührenaufkommen beläuft sich dabei auf insgesamt mehr als 6,5 Milliarden Euro; zusätzliche Erträge aus Werbung oder Sponsoring spielen eine untergeordnete Rolle.²⁵⁰ In keinem anderen Land steht dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk so viel Geld zur Verfügung wie in Deutschland.²⁵¹

Das überregionale öffentlich-rechtliche Programmangebot besteht nicht nur aus den beiden Hauptprogrammen ARD und ZDF. Die ursprünglich auf Minderheiten- und Bildungsthemen zugeschnittenen regionalen Dritten Fernsehprogramme der ARD wurden zu Vollprogrammen ausgebaut.²⁵² Die Ausstrahlung der insgesamt acht Dritten Programme beschränkt sich allerdings nicht nur auf das eigene Sendegebiet. Die Programme werden nicht nur über Satelliten ausge-

²⁴⁷ Vgl. Paukens (2000), S. 12

²⁴⁸ Vgl. Schellhaaß (1998), S. 2

²⁴⁹ Buchwald (1999), S. 322

²⁵⁰ o. V.: Media Perspektiven Basisdaten (2002), S. 10f.

²⁵¹ Vgl. Hanfeld (2003), S. 1

²⁵² Vgl. Brosius, Fahr, Vlasic (1999), S. 7



strahlt sondern meist auch in Kabelnetze außerhalb des eigenen Sendegebiets eingespeist und sind daher überwiegend bundesweit zu empfangen.²⁵³

Darüber hinaus existieren weitere öffentlich-rechtliche Programmangebote. Neben den digitalen Programmangeboten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind hier der Ereignis- und Dokumentationskanal PHOENIX, das Kulturprogramm 3sat, der deutsch-französische Kulturkanal arte und der Kinderkanal zu nennen. Im Laufe der Jahre wurde zudem das Hörfunkangebot der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten massiv ausgebaut; die ARD-Anstalten betreiben mittlerweile insgesamt rund 50 Hörfunkprogramme.²⁵⁴

Besonders die Einführung des öffentlich-rechtlichen Kinderkanals im Jahre 1997 kann die Konsequenzen der Ausweitung des Programmangebotes für die privaten Fernsehveranstalter eindrücklich vor Augen führen. So wurde das bis zu diesem Zeitpunkt erfolgreich betriebene private Kinderfernsehprogramm „Nickelodeon“ aufgrund der öffentlich-rechtlichen Konkurrenz zur Aufgabe gezwungen, da sich das Kinderprogramm aufgrund der gesunkenen Zuschauermarktanteile nicht mehr über den Verkauf von Werbezeiten refinanzieren ließ.²⁵⁵

Der institutionelle Auftrag der Grundversorgung gibt den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten grundsätzlich das Recht, die Art und Gestaltung der Programme selbst zu bestimmen. Eine eindeutige Abgrenzung zwischen „marktfähigen“ Programmen, die keine Bezuschussung rechtfertigen und „nicht-marktfähigen“ Programmen, die aufgrund mangelnder Zuschauernachfrage eine Subvention von institutioneller Seite her bedürfen gestaltet sich in der Praxis allerdings als äußerst schwierig, so dass die Gefahr einer wettbewerbswidrigen Subventionierung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten besteht.²⁵⁶

Die beiden öffentlich-rechtlichen Anstalten ARD und ZDF haben ihr Programmangebot im Laufe der Jahre zunehmend dem Angebot der privaten Fernsehveranstalter angeglichen. Das Programmangebot wurde um Formate erweitert, die ursprünglich nur von kommerziellen Programmveranstaltern angeboten wurden. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung im Vorabendprogramm, in dem sowohl die ARD als auch das ZDF verstärkt massenattraktive Unterhaltungsformate ausstrahlen. Als Beispiele seien hier die seit Jahren ausgestrahlten Daily Soaps *Verbotene Liebe* und *Marienhof* der ARD erwähnt, sowie die Boulevardmagazine *Brisant* und *Hallo Deutschland*. Zwar unterscheidet sich das Programmangebot der beiden öffentlich-rechtlichen Hauptprogramme weiterhin von dem der privaten Vollprogramme, dennoch scheint eine Annäherung erkennbar. So gehören heute zahlreiche Infotainment-Formate, die ursprünglich nur im kommerziellen Fernsehen ausgestrahlt wurden, wie bspw. Früh-

²⁵³ Vgl. Brosius, Fahr, Vlastic (1999), S. 78

²⁵⁴ Hachmeister, Rager (2002), S. 206

²⁵⁵ Bourgeois (1999), S. 466

²⁵⁶ Vgl. Schellhaaß (1998), S. 5ff.

stücksfernsehen oder Nachtmagazine, ganz selbstverständlich zum Programmangebot von ARD und ZDF.²⁵⁷

Wettbewerbswidriges Verhalten der Öffentlich-Rechtlichen liegt grundsätzlich dann vor, wenn Teile der Rundfunkgebühren dazu verwendet werden, private Wettbewerber beim Erwerb von Film- und Sportübertragungsrechten zu überbieten.²⁵⁸ Die EU-Kommission vertritt in einem Diskussionspapier zur Rundfunkfinanzierung die Auffassung, dass Sportveranstaltungen und Unterhaltungsshowes nicht zum öffentlich-rechtlichen Auftrag zählen und nur dann zu gestatten sind, wenn solche Programme über Werbeeinnahmen finanziert werden können.²⁵⁹

Inwieweit die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Teile des Gebührenaufkommens dazu verwenden, private Konkurrenten wie die Kirch-Gruppe beim Erwerb von Senderechten zu behindern, kann nicht abschließend geklärt werden. Festzuhalten ist jedoch, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beim Erwerb von massenattraktiven Programmressourcen wie Sportveranstaltungen mit kommerziellen Unternehmen in direkter Konkurrenz stehen. Durch die Gründung einer eigenen Sportrechteagentur (Sport A) versuchen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, sich auch im Bereich des Sports zunehmend stärker zu profilieren.²⁶⁰ Die aktuelle Diskussion um die Vergabe der Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga lässt diese Entwicklung deutlich erkennen. Die ARD mit ihren krisensicheren finanziellen Ressourcen scheint sich bei der Sicherung der Rechte gegen die kommerziellen Programmveranstalter durchzusetzen. Da die erfolgreiche Entwicklung von Premiere World ganz wesentlich von den zur Verfügung stehenden Sportsenderechten abhing, dürften die Auswirkungen für die Kirch-Gruppe durchaus erheblich gewesen sein.

Die umfangreichen Aktivitäten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten spiegeln sich auch in der Höhe der Rundfunkgebühren wider. So beträgt die Summe der zu entrichtenden Gebühren für Radio und Fernsehen 193,80 EUR pro Jahr.²⁶¹ Bezogen auf die Höhe der Rundfunkgebühren nimmt Deutschland im internationalen Vergleich damit eine absolute Spitzenposition ein. So sind die Rundfunkgebühren bspw. in Ländern wie Frankreich oder Italien mit 116,50 EUR bzw. 92,45 EUR erheblich niedriger als hierzulande.²⁶² Für die kommende Gebührenperiode von 2005 bis 2008 haben ARD und ZDF bei der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (KEF) eine weitere Erhöhung der Gebühren um 12% auf 216,60 EUR pro Jahr beantragt.²⁶³

²⁵⁷ Vgl. Demmer (1996), S. 90

²⁵⁸ Vgl. Schellhaaß (1998), S. 9f.

²⁵⁹ Vgl. Schwarzkopf (1999), S. 1166

²⁶⁰ Vgl. Amsinck (1997), S. 71

²⁶¹ O. V.: Television, International Key Facts (2002), S. 136

²⁶² ebenda, S. 120 und S. 186

²⁶³ O. V.: Funkkorrespondenz, Nr. 19 (2003), S. 5



Die Höhe der Rundfunkgebühren hatte zur Konsequenz, dass sich die Durchdringung des Pay-TV-Marktes für die Kirch-Gruppe als äußerst schwierig erwies. Rundfunkgebühren von monatlich über 16 EUR und hohe Kabelgebühren vermindern die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für Pay-TV-Angebote ganz erheblich. Das vielfältige Programmangebot der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und die strapazierten Medienbudgets der Zuschauer-Haushalte erschwerten das Bemühen der Kirch-Gruppe, eine schnelle Durchsetzung von Premiere World zu realisieren, da die Rezipienten nicht die Notwendigkeit sahen, für zusätzliche Programme weitere Entgelte zu bezahlen.

Statt der für 2002 prognostizierten vier Millionen Abonnenten konnte Premiere lediglich 2,2 Millionen zahlende Kunden vorweisen. Insgesamt summierten sich somit die Verluste der Kirch-Gruppe im Bereich Pay-TV auf insgesamt 3,2 Milliarden EUR.²⁶⁴

5.5.2 Das große Angebot an werbefinanzierten Free-TV-Programmen in Deutschland

Neben den zahlreichen gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen, gibt es hierzulande ein breites Angebot an Free-TV. Die Anzahl der frei empfangbaren Fernsehprogramme in Deutschland ist im internationalen Vergleich sehr hoch.

Zwar beschränkt sich das Angebot im wesentlichen auf die beiden Senderfamilien Kirch-Gruppe und Bertelsmann, doch diese veranstalten ein durchaus vielfältiges Programmangebot. So sind bspw. in Frankreich lediglich fünf werbefinanzierte Sender zu empfangen, so dass Pay-TV dort folglich ein willkommenes Zusatzangebot für die Rezipienten darstellt.²⁶⁵ Während in Ländern wie Großbritannien oder Italien im Jahre 2002 lediglich fünf bzw. neun Fernsehprogramme eine technische Reichweite von mindestens 70% erreichten,²⁶⁶ lag die entsprechende Anzahl der TV-Programme in Deutschland bei 25.²⁶⁷ Den Zuschauern werden im werbefinanzierten Fernsehen nicht nur mehrere gleichartige Vollprogramme angeboten sondern zusätzlich auch Spartenprogramme in den Bereichen Musik, Nachrichten und Sport.²⁶⁸

Das Konkurrenzangebot der frei empfangbaren Fernsehprogramme hat wesentliche Auswirkungen auf die Nachfrage nach zusätzlichen Pay-TV-Angeboten. Unter diesen institutionellen Rahmenbedingungen erwies sich die Durchsetzung von weiteren entgeltfinanzierten Programmangeboten für die Kirch-Gruppe als sehr schwierig.²⁶⁹ Die mit riesigen Investitionen verbundenen Sport- und Filmrechte für das Pay-TV schienen für viele potenzielle Rezipienten kein

²⁶⁴ Schöneberger (2002), S. 92

²⁶⁵ Vgl. Bourgeois (1999), S. 494

²⁶⁶ O. V.: Television, International Key Facts (2002), S. 294 und S. 186

²⁶⁷ ebenda, S. 136

²⁶⁸ Aus ökonomischer Sicht sind Spartenprogramme solche Programme, die segmentierte Informationspräferenzen bedienen. Vgl. Heinrich (1999), S. 483

²⁶⁹ Vgl. Schenk, Stark, Döbler, Mühlenfeld (2001), S. 220

ausreichendes Argument zu sein, zusätzliche Ausgaben für weitere Programmangebote zu tätigen. Vielmehr war der überwiegende Teil der Fernsehzuschauer, bezogen auf die existierende Programmviefalt in Deutschland, sehr zufrieden.²⁷⁰ Der Bedarf nach zusätzlichen Programmangeboten war demnach vor dem Hintergrund der damit verbundenen hohen Kosten gering. Aufgrund der hohen Kosten und der unter den eigenen Erwartungen liegenden Abonnentenzahl fiel allein im Geschäftsjahr 2001 bei Premiere World ein Verlust von knapp 900 Mio. EUR an.²⁷¹

5.6 Die Rolle der Politik und die Entwicklung auf den Kapitalmärkten

Leo Kirchs Vision, ein vertikal integriertes Medienunternehmen zu schaffen, scheiterte letztendlich an der hohen Verschuldung der Unternehmensgruppe. Die Expansion des ursprünglichen Filmhandelsunternehmens zu einem der größten europäischen Medienkonzerne, in dem alle Produktionsstufen audiovisueller Medien und sämtliche Verwertungsmöglichkeiten integriert sind, erforderte einen zu hohen Kapitalbedarf. Um die expansive Strategie der Unternehmensgruppe zu finanzieren, war Leo Kirch stets auf fremdes Kapital angewiesen.

Bereits Anfang der Siebziger Jahre räumten ihm verschiedene Banken, unter ihnen die Bayerische Landesbank, großzügige Kreditlinien ein.²⁷² Immer wieder rankten sich Gerüchte um eine bevorstehende Zahlungsunfähigkeit der Kirch-Gruppe, doch Kirch gelang es immer wieder, neue finanzielle Mittel zu beschaffen. So wendete Leo Kirch im Jahre 1989 eine drohende Insolvenz seiner Unternehmensgruppe ab, indem er insgesamt 2500 Filme an die Medien-Handels AG, ein Unternehmen des Multimilliardärs und Metro-Gründers Otto Beisheim, für umgerechnet 270 Mio. EUR verkaufte.²⁷³ Die Vermutung, dass es sich hierbei lediglich um ein Scheingeschäft handelte, kann nicht mit Sicherheit bestätigt werden. Sicher ist hingegen, dass Leo Kirch im Jahr darauf ein großes Filmpaket mit einem Volumen von über 330 Mio. EUR an Sat.1 verkaufte (trotz zahlreicher Einwände der übrigen Gesellschafter) und somit seine finanziellen Engpässe vorübergehend beseitigen konnte.²⁷⁴

Leo Kirch gelang es stets, neue Geldgeber für seine riskante Expansionsstrategie zu finden. Besonders seine engen persönlichen Kontakte zu zahlreichen Bankvorständen und Politikern dürften ihm geholfen haben, trotz persönlicher Haftungsbefreiung die dringend benötigten Kredite gewährt zu bekommen.

Die deutsche Medienpolitik war (und ist) häufig auf eine reine Standortpolitik verkürzt. So bemühten sich besonders die beiden Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Bayern um die Ansiedlung neuer Medienunternehmen. In diesen

²⁷⁰ Schenk, Stark, Döbler, Mühlenfeld (2001), S. 233

²⁷¹ Hachmeister, Rager (2002), S. 239

²⁷² Clark (2002), S. 70

²⁷³ Radtke (1994), S. 308f.

²⁷⁴ Clark (2002), S. 173



Bundesländern hatten auch die beiden größten deutschen Medienunternehmen ihren Hauptsitz, die Bertelsmann AG in Nordrhein-Westfalen und die Kirch-Gruppe in Bayern. Während Bertelsmann ein seit Jahrzehnten global agierendes und finanzkräftiges Unternehmen ist, war die Kirch-Gruppe ein eher kleiner Akteur im internationalen Mediengeschäft. Die politischen Akteure waren jedoch stets daran interessiert, ihr Bundesland als prosperierenden Medienstandort zu präsentieren und nutzten die vorhandenen Institutionen, um die Expansion und Ansiedlung von Medienunternehmen aktiv zu fördern.

Als geeignete Institution zur Förderung des Medienstandortes Bayern bot sich demnach die halbstaatliche Bayerische Landesbank an. Diese gehört zur Hälfte dem Freistaat Bayern und ist durch den bayerischen Finanzminister Kurt Faltlhauser, der im Verwaltungsrat des Bankhauses sitzt, eng mit der Bayerischen Staatsregierung verbunden. Ein Finanzinstitut wird im Allgemeinen nur dann Kredite gewähren, wenn auf entsprechende Sicherheiten des Kreditnehmers zurückgegriffen werden kann, um sich schadlos zu halten, falls der Kreditnehmer die vereinbarten Zins- und Tilgungszahlen nicht erbringt. Der Kreditgeber ist durch die Hinterlegung dieses Pfandes zumindest teilweise vor einem „moral hazard“ Verhalten des Kreditnehmers geschützt.²⁷⁵

Die Bayerische Landesbank räumte der Kirch-Gruppe noch im März 2001 für die Übernahme von 25% an der Formel-1-Rennsponsholding SLEC einen Kredit von einer Milliarde Dollar ein, nachdem andere Finanzinstitute eine weitere Kreditvergabe zuvor abgelehnt hatten.²⁷⁶ Ob die Kreditvergabe durch politische Einflussnahme zustande gekommen ist, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht abschließend geklärt werden. Die Vermutung liegt jedoch nahe, da zu diesem Zeitpunkt kein privates Finanzinstitut mehr bereit war, der hochverschuldeten Kirch-Gruppe weitere finanzielle Mittel zuzuführen.

Das Verhalten der politischen Akteure, die einer erneuten Kreditvergabe zumindest nicht widersprochen haben, lässt die Vermutung plausibel erscheinen, dass es sich hierbei um eine standortpolitische und nicht um gemeinwohlfördernde Entscheidung gehandelt hat. Die institutionenökonomische Annahme des eigennutzmaximierenden Politikers kann eine Erklärung für die riskante Kreditvergabe an die Kirch-Gruppe liefern, da sie unterstellt, dass Politiker Anreize haben, Entscheidungen zu treffen, die ihren eigenen Nutzen steigern, aber dem Allgemeinwohl eher schaden.²⁷⁷ Die Bayerische Landesbank unterstützte stets die risikoreiche Expansionsstrategie der Kirch-Gruppe, sie ist mit fast zwei Milliarden EUR ihr mit Abstand größter Einzelgläubiger.²⁷⁸

Der riesige Kapitalbedarf der Kirch-Gruppe resultierte auch aus der Entwicklung an den internationalen Kapitalmärkten. Zahlreiche Unternehmen, wie bspw. EM.TV oder die Kinowelt AG, konnten sich hierzulande durch den Bör-

²⁷⁵ Vgl. Göbel (2002), S. 277

²⁷⁶ Vgl. Clark (2002), S. 202f.

²⁷⁷ Vgl. Voigt (2002), S. 122

²⁷⁸ Clark (2002), S. 256

sengang mit reichlich frischem Kapital ausstatten. Der Neue Markt, das Börsensegment für innovative Wachstumsunternehmen, haussierte bis Mitte des Jahres 2000 in einem noch nie gekannten Ausmaß. So betrug bspw. allein die Marktkapitalisierung von EM.TV im Frühjahr 2000 sagenhafte 14 Milliarden EUR.²⁷⁹

Diese Situation verschärfte den Wettbewerb auf den nationalen und internationalen Beschaffungsmärkten für Programmressourcen. So konkurrierten bspw. die Tele-München-Gruppe des Filmhändlers Herbert G. Kloiber und die Kinowelt AG mit der Kirch-Gruppe um die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga für die Jahre 2000 bis 2003. Nach langwierigen Verhandlungen gelang es der Kirch-Gruppe, sich die Senderechte für das Pay-TV und Free-TV zu sichern; allerdings war der Preis, den die Kirch-Gruppe dafür entrichten musste, geradezu explodiert. Insgesamt hätte die Kirch-Gruppe, die auf die Übertragung der Begegnungen bei Premiere World dringend angewiesen war, durchschnittlich mehr als 400 Mio. EUR pro Spielzeit zu bezahlen gehabt.²⁸⁰

Auch die Kirch-Gruppe selbst bestätigte den verstärkten Wettbewerb auf dem Beschaffungsmarkt für Programmressourcen; sie erklärte im Geschäftsbericht der Kirch-Media des Jahres 2000, dass die in den letzten zwei Jahren entstandenen bzw. wesentlich stärker aktiv gewordenen Rechtehandelsgesellschaften zu einem verstärkten Wettbewerbsdruck geführt hätten. Diese Entwicklung sei insbesondere auf das neue Kapital durch den Zugang der Lizenzhändler zum Kapitalmarkt (Neuer Markt) zurückzuführen, was zu erheblich höheren Einkaufspreisen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Margen im Lizenzhandelsgeschäft geführt habe.²⁸¹

So lässt sich feststellen, dass einige Finanzinstitute in den Zeiten des Börsenbooms gerne bereit waren, Medienunternehmen mit reichlich fremdem Kapital auszustatten. Die Kreditinstitute erhofften sich von den stark expandierenden Unternehmungen dieser Branche lukrative Zusatzgeschäfte. Die Kreditvergabe wurde unterstützt durch die rasante Entwicklung an den Kapitalmärkten, die aus heutiger Sicht zu einer massiven Überbewertung von einigen Medienunternehmen geführt hat. Die damals hohe Marktkapitalisierung einiger Unternehmen erhöhte deren Kreditwürdigkeit und machte die Darlehensvergabe aus Sicht der Banken weniger risikoreich. Die Bewertung der Vermögensbestandteile von Medienunternehmen hängt demnach auch von der allgemeinen Entwicklung an den Kapitalmärkten ab. So wurde allein der Reichtum an Programmressourcen der Kirch-Gruppe im Jahre 1997 im Rahmen eines internen Gutachtens mit knapp 3,5 Milliarden EUR bewertet.²⁸² Durch den Börsen-Boom der folgenden Jahre und durch den Erwerb neuer Senderechte dürfte die Bewertung des Programmvermögens im Laufe der Jahre weiter gestiegen sein. Außerdem zählten die Mehrheitsbeteiligung der Kirch-Gruppe an der ProSie-

²⁷⁹ Clark (2002), S. 184

²⁸⁰ Vgl. Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S.56

²⁸¹ Vgl. Kirch-Media Geschäftsbericht 2000, S. 54

²⁸² Heinrich (1999), S. 183



benSat.1 Media AG und der 40%-Anteil an der Axel Springer Verlag AG zum Kernvermögen der Unternehmensgruppe. Jedoch ist die Ermittlung von Marktpreisen für Programmressourcen recht spekulativ. So wurde von anderer Seite geschätzt, dass lediglich ein Drittel der Programme der Kirch-Gruppe tatsächlich sendefähig waren.²⁸³

Zahlreiche Kreditinstitute, darunter neben der Bayerischen Landesbank auch die Deutsche Bank, waren jedenfalls bereit, die riskante Expansionsstrategie der Kirch-Gruppe durch die Gewährung zahlreicher Darlehen zu finanzieren. Der Kapitalbedarf der Kirch-Gruppe zur Finanzierung ihrer Unternehmensaktivitäten, allen voran das defizitäre Pay-TV-Engagement, war gewaltig. Allein die Bankverbindlichkeiten der Kirch-Gruppe betragen unmittelbar vor der Insolvenz rund fünf Milliarden EUR.²⁸⁴

5.7. Kirchs Einflussnahme auf die politischen Institutionen

Leo Kirch gelang es, zu mehreren einflussreichen Politikern ein enges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Während der sechzehnjährigen Regierungszeit von CDU/CSU und FDP expandierte Leo Kirchs Unternehmensgruppe zum größten deutschen TV-Konzern. Während Kohls Amtszeit als Bundeskanzler gab es zwischen ihm und Leo Kirch zwar keine nachweisbaren geschäftlichen Verbindungen, dennoch unternahm Kohl zahlreiche Interventionsversuche zugunsten des Medienunternehmers.

Als Bertelsmann im Sommer 1995 verkündete, sich mit der ARD, dem ZDF, RTL, dem französischen TV-Konzern Canal Plus und der Deutschen Telekom auf ein gemeinsames Decodersystem geeinigt zu haben, übte Kohl auf die damals staatliche Deutsche Telekom massiven Druck aus. Die Kirch-Gruppe hatte sich zu dieser Zeit bereits auf eine andere Decodertechnologie festgelegt und von der finnischen Nokia Decoder im Wert von knapp 400 Mio. EUR geordert.²⁸⁵ Der Bundeskanzler forderte von der Deutschen Telekom, ihre Entscheidung hinsichtlich der beiden konkurrierenden Decodertechnologien zu überdenken und ihm einen Vergleich bezüglich der beiden konkurrierenden Systeme zu übersenden.²⁸⁶ Die Intervention zeigte die gewünschte Wirkung. Die Deutsche Telekom stieg im Jahre 1996 aus dem Bertelsmann-Konsortium aus, und Leo Kirch konnte seine Decodertechnologie vor der Konkurrenz auf dem Markt anbieten.²⁸⁷

Daneben versuchte Kohl seine Macht auch gegenüber den europäischen Institutionen einzusetzen. Die zu Beginn des Jahres 1998 angestrebte Fusion von Kirch und Bertelsmann im Bereich Pay-TV musste von der Europäischen Kommission genehmigt werden. Der zuständige Wettbewerbskommissar Karel van

²⁸³ Hachmeister, Rager (2002), S. 238f.

²⁸⁴ Clark (2002), S. 256

²⁸⁵ Rosenbach, von Hammerstein, Schult (2003), S. 72

²⁸⁶ ebenda

²⁸⁷ ebenda

Miert zeigte sich jedoch hinsichtlich des geplanten Zusammenschlusses skeptisch, was Helmut Kohl zum Anlass nahm, sich persönlich bei van Miert über den Stand des Fusionsvorhabens zu erkundigen.²⁸⁸ Doch diesmal blieb die Intervention erfolglos; der EU-Wettbewerbskommissar blieb hart und untersagte die Fusion von Kirch und Bertelsmann im Bereich Pay-TV.

Nach der Wahlniederlage der schwarz-gelben Koalition im Jahre 1998 sicherte sich Leo Kirch zahlreiche Beratungsleistungen von Mitgliedern des ehemaligen Regierungskabinetts. Von 1999 an bestand ein Vertragsverhältnis zwischen Kirch und der Politik und Strategieberatung GmbH (P&S). Alleiniger Gesellschafter dieses Beratungsunternehmens, das erst im Februar 1999 gegründet wurde, ist der ehemalige Bundeskanzler und Kirch-Intimus Helmut Kohl.²⁸⁹ Die Kirch-Media bezahlte für die Beratungsdienste der P&S von 1999 bis 2002 jährlich einen Betrag von mindestens 300.000 EUR.²⁹⁰ Daneben bestanden geschäftliche Beziehungen zwischen der Kirch-Gruppe und der K&R Partners Limited, ein Consulting-Unternehmen mit Sitz in London, an dem der Sohn von Helmut Kohl, Peter Kohl zur Hälfte beteiligt ist. Allein im Jahre 2000 erhielt die K&R rund eine Million EUR für diverse Beratungsaufträge von Kirchs Medienimperium; im Jahr darauf betrug das Beraterhonorar immerhin noch knapp 400.000 EUR.²⁹¹ Zusätzlich spendete Leo Kirch im Jahre 2000 dem damals aufgrund der Spendenaffäre schwer unter Druck stehenden Ex-Kanzler eine Summe von über 500.000 EUR, die größte Einzelspende in Kohls Notkollekte.²⁹²

Daneben wurden zahlreiche ehemalige Bundesminister der schwarz-gelben Koalition mit lukrativen Beraterverträgen ausgestattet. Zu nennen sind hier die ehemaligen Postminister Christian Schwarz-Schilling und Wolfgang Bötsch, Ex-Verteidigungsminister Rupert Scholz, der frühere CSU-Vorsitzende und Ex-Finanzminister Theo Waigel und Jürgen Möllemann, einst Vizekanzler und Wirtschaftsminister.²⁹³ Bereits im Jahre 1976 plädierte bspw. Schwarz-Schilling, damals Vorsitzender des medienpolitischen Koordinationsausschusses der Unionsparteien, vehement für die Zulassung privater Rundfunkveranstalter als „Korrektiv“ zum öffentlich-rechtlichen System.²⁹⁴ Nach der Machtübernahme von CDU und FDP konnte er als Postminister die Entwicklung des privaten Rundfunks maßgeblich vorantreiben.

Neben ihren Regierungsämtern hatten mehrere der eben genannten Personen großen Einfluss in rundfunkpolitischen Gremien. So leitete z. B. Helmut Kohl als rheinland-pfälzischer Ministerpräsident einige Jahre lang den ZDF-Verwaltungsrat, und Wolfgang Bötsch war in den 90er Jahren Mitglied des Fernsehrats der

²⁸⁸ Clark (2003), S. 112

²⁸⁹ Rosenbach (2003), S. 152

²⁹⁰ Rosenbach, von Hammerstein, Schult (2003), S. 71

²⁹¹ Rosenbach (2003), S. 153

²⁹² Rosenbach (2003), S. 152

²⁹³ Rosenbach, von Hammerstein, Schult (2003), S. 71

²⁹⁴ Radtke (1994), S. 167



öffentlich-rechtlichen Anstalt.²⁹⁵ Inwieweit diese einflussreichen Positionen genutzt wurden, um im Sinne Kirchs zu agieren, kann nicht abschließend geklärt werden. Doch die immense Bedeutung der Mainzer Fernsehanstalt als Abnehmer für Leo Kirchs Filmware steht außer Frage.

Während Kohl und Bötsch erst nach Ihrem Ausscheiden aus den ZDF-Gremien nachweisbare geschäftliche Beziehungen zu Kirch pflegten, ist die Situation im Fall Scharnagl eine andere. Wilfried Scharnagl, CSU-Mitglied und ehemaliger Chefredakteur des CSU-Organs „Bayernkurier“, hatte vom Frühjahr 2000 bis zum März 2002 einen gut dotierten Beratervertrag mit Leo Kirch.²⁹⁶ Während dieser Zeit gehörte er dem ZDF-Fernsehrat an und hatte darüber hinaus die wichtige Funktion, dem Freundeskreis der unionsgeneigten Gremienmitglieder vorzusitzen.²⁹⁷ Inwieweit Scharnagl im ZDF zugunsten Kirchs interveniert hat, lässt sich nicht belegen, doch scheint hier eine klare Interessenkollision vorzuliegen, die dem Fernsehratsvorsitzenden unverzüglich hätte angezeigt werden müssen.²⁹⁸ Kirch versorgte Scharnagl mit einem lukrativen Beratervertrag, um ihn an sich zu binden und damit seinen Einfluss in der öffentlich-rechtlichen Institution zu stärken.

Ob und inwieweit die Honorare der einstmals mächtigen Politiker ein nachträgliches Dankeschön für die getätigte Lobbyarbeit waren, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Dennoch drängt sich der Verdacht auf, dass die gut dotierten Beraterverträge der ehemaligen Regierungsmitglieder ein später Lohn für die Medienpolitik der schwarz-gelben Regierungskoalition waren.

5.8. Weitere Ursachen für das Scheitern der Kirch-Gruppe

Die Vision des Leo Kirch, ein vertikal integriertes Medienunternehmen zu realisieren, ist letztendlich gescheitert. Nach Einschätzung des Verfassers hatte vor allem die unbefriedigende Marktdurchdringung des Pay-TV-Angebotes Premiere World maßgeblichen Anteil am endgültigen Zusammenbruch der Kirch-Gruppe. Die hohen Programmkosten für die teuren Senderechte konnten nicht annähernd durch die weit unter den eigenen Erwartungen liegenden Abonnentenzahlen refinanziert werden. Die Preise zahlreicher Output-Deals wurden auf der Basis prognostizierter, aber gar nicht vorhandener Zuschauerzahlen abgeschlossen. Auch teure Werbekampagnen führten nicht zum gewünschten Erfolg und die Abonnentenzahlen von Premiere World erreichten nicht annähernd die Größenordnungen von Pay-TV-Anbietern in Großbritannien oder Frankreich.²⁹⁹ Dem Abo-Sender gelang es nicht, preislich attraktive Einstiegsangebote zu entwickeln, um potenzielle Kunden zum Pay-TV-Angebot hinzuführen und sie anschließend dauerhaft als Abonnenten von Premiere World zu gewinnen. Günstige Lockangebote erwiesen sich jedoch in anderen Ländern als günstiges

²⁹⁵ Vgl. Rosenbach (2003), S. 153

²⁹⁶ O. V.: epd medien (2003), 30.04.2003, S. 12

²⁹⁷ ebenda, S. 13

²⁹⁸ ebenda, S. 12

²⁹⁹ Vgl. Röper (2001), S.13

Marketinginstrument, um zahlreiche Abonnenten zu ködern. Georg Kofler, heutiger Geschäftsführer der Premiere Fernsehen GmbH & Co. KG, bezeichnete in einem Interview die damals angestrebten und stets verfehlten Abonnentenzahlen als utopisch und daher die damalige Kostenstruktur von Premiere World als völlig unangemessen.³⁰⁰ Das Geschäftsmodell von Premiere war hinsichtlich der Kostenstruktur für über fünf Millionen Abonnenten konfektioniert. Da es dem Sender nicht gelang, den potenziellen Abonnenten niedrige Eintrittsgebühren zu offerieren bzw. die Kosten für Premiere nach unten anzupassen, blieb der Abo-Sender bis zur Insolvenz der Kirch-Gruppe hoch defizitär.³⁰¹

Da Pay-TV-Angebote grundsätzlich zum Rundfunk zu zählen sind, unterliegen sie umfassenden medienrechtlichen Kontrollen.³⁰² Diese institutionellen Regelungen hatten wiederum Auswirkungen auf die Programmgestaltung von Premiere World. So regelt bspw. § 3 des Rundfunkstaatsvertrages die Einhaltung von Programmstandards, der eine Ausstrahlung von pornografischen Sendehalten verbietet.³⁰³ Angesichts der starken Nachfrage nach pornografischen Inhalten im Internet darf der zusätzliche Kaufanreiz, der mit der Ausstrahlung von Pornografie verbunden ist, nicht unterschätzt werden. Pornografische Zusatzangebote, die zudem relativ kostengünstig beschafft werden können, wären nach Ansicht des Autors als „Lockmittel“ für zusätzliche Abonnements durchaus geeignet gewesen.

Daneben gilt es zu berücksichtigen, dass es sich bei Premiere um ein Gut handelt, dessen Wert sich für den Einzelnen mit zunehmender Verbreitung erhöht. Dieser spezifische Effekt wird in der Literatur als Netzeffekt bezeichnet. Netzeffekte beschreiben im allgemeinen die positive Rückkopplung der Teilnahme zusätzlicher Personen an einem Netzwerk auf die übrigen Teilnehmer.³⁰⁴ So bieten bspw. Sportübertragungen nur dann einen hohen Gesprächswert (und damit einen hohen Nutzen), wenn ein großer Personenkreis das Sportereignis auch tatsächlich gesehen hat. Der Wert einer Sportübertragung im Pay-TV steigt also mit der Zahl der weiteren Nutzer von Pay-TV. Hier ist zu berücksichtigen, dass eine Mindestanzahl von Verwendern erforderlich ist, damit sich die Innovation Pay-TV überhaupt durchsetzen kann. Diese „kritische Masse“ scheint Premiere unter dem Dach der Kirch-Gruppe nie erreicht zu haben. Pay-TV wird grundsätzlich nur dann akzeptiert und angenommen, wenn es zur individuellen Bedürfnisbefriedigung geeigneter ist als die bisher verwendeten Alternativen. Der Zusatznutzen von Pay-TV-Angeboten hängt demnach zwangsläufig von den bestehenden Fernsehangeboten ab.³⁰⁵ Da die Mehrheit der Rezipienten mit den vorhandenen Fernsehprogrammen allerdings recht zufrieden war, gestaltete sich die Diffusion von Premiere World als äußerst schwierig. Die

³⁰⁰ Kofler (2003), S. 91

³⁰¹ Vgl. Krenz (2003), S. 6

³⁰² Vgl. Heinrich (1999), S. 102f.

³⁰³ Heinrich (1999), S. 86

³⁰⁴ Schumann, Hess (2000), S. 26f.

³⁰⁵ Schenk, Stark, Döbler, Mühlenfeld (2001), S. 221



Einstellung vieler Fernsehnutzer gegenüber entgeltfinanzierten Programmangeboten war daher eher reserviert und der Anreiz, Leo Kirchs Bezahlfernsehen zu abonnieren, folglich gering.³⁰⁶

³⁰⁶ Vgl. Schenk, Stark, Döbler, Mühlenfeld (2001), S. 227ff.

6. Endgültige Zahlungsunfähigkeit der Kirch-Gruppe

Der Kirch-Gruppe gelang es nicht, die hohen Lasten für Zinsen und Tilgung der Kredite aus dem operativen Geschäft heraus zu finanzieren. Das Pay-TV-Angebot Premiere World erreichte nicht die erforderlichen Abonnentenzahlen und die zahlreichen werbefinanzierten Programmangebote litten unter ruckläufigen Werbeeinnahmen. So stellte der damalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Rolf Breuer, am 4. Februar 2002 in einem Interview mit dem Wirtschaftssender Bloomberg TV die weitere Kreditwürdigkeit der Kirch-Gruppe in Frage.³⁰⁷ Die öffentliche Äußerung über Zweifel an der Bonität des Großkunden und Medienunternehmers Leo Kirch kann als der eigentliche Auslöser der Insolvenz angesehen werden. Für ein hochverschuldetes Unternehmen wie die Kirch-Gruppe, die dringend zusätzliches Kapital benötigte, kam eine solche Äußerung einem „Todesurteil“ gleich.³⁰⁸

Wenige Tage zuvor hatte der Axel Springer Verlag angekündigt, seine Verkaufsoption über 11,5% an der ProSiebenSat.1 einzulösen; er forderte von der Kirch-Gruppe dafür insgesamt rund 770 Mio. EUR.³⁰⁹ Zwar bot die Hypo-Vereinsbank Leo Kirch am 11. Februar für seinen Anteil am Axel Springer Verlag eine Summe von 1,1 Milliarden EUR und verschaffte der Kirch-Gruppe damit für einige Wochen finanziell Luft, dennoch konnte die Insolvenz nicht mehr abgewendet werden. Die Rettungsbemühungen von Kreditinstituten und Minderheitsgesellschaftern für die Kirch-Gruppe scheiterten, da sie sich nicht auf eine einvernehmliche Lösung einigen konnten. Die Banken zeigten sich zwar grundsätzlich bereit, der Kirch-Gruppe weitere Überbrückungskredite einzuräumen, allerdings forderten sie im Gegenzug eine Beteiligung an der Kirch-Media und einen finanziellen Beitrag der übrigen Gesellschafter.³¹⁰

Letztendlich blieben die Verhandlungen zwischen Gläubigerbanken und potenziellen Investoren erfolglos, und eine Insolvenz der Gruppe war damit unabwendbar. Daher meldete die Kirch-Media am 8. April 2002 beim Amtsgericht München Insolvenz an. Einen Monat später stellte auch die zweite Säule der Gruppe, die Kirch-Pay-TV, einen Insolvenzantrag.³¹¹ Am 18. Juni 2002 meldeten schließlich auch die Kirch-Beteiligung und die Dachgesellschaft TaurusHolding Insolvenz an.³¹²

Bereits kurz nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens der Kirch-Gruppe begannen die ersten Verkaufsverhandlungen der einzelnen Unternehmensbereiche. Die Sportrechte-Gruppe der Kirch-Media wurde Ende Oktober 2002 an ein Konsortium um Günter Netzer verkauft, mit den Finanzgebern Robert Louis-Dreyfus und Jacobs AG.³¹³ Zu der Sportrechte-Gruppe gehören u. a. die Kirch-

³⁰⁷ O. V.: Funkkorrespondenz, Nr. 8 (2003), S. 11

³⁰⁸ Vgl. Clark (2002), S. 239

³⁰⁹ Hachmeister, Rager (2002), S. 238f.

³¹⁰ Friedrichsen, Möllenbeck (2002), S. 76f.

³¹¹ ebenda, S. 77

³¹² Clark (2002), S. 281

³¹³ O. V.: Kirch-Media Pressemitteilung (2002), 31.10.2002



Sport AG, die die weltweiten Übertragungsrechte an der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 besitzt, und die Buli GmbH, eine erst im Sommer 2002 neu gebildete Tochterfirma der Kirch-Media, in der die Rechte an der Fußball-Bundesliga angesiedelt sind. Der Kaufpreis soll bei insgesamt rund 300 Mio. EUR gelegen haben.³¹⁴

Mit Wirkung zum 20. Februar 2003 hat die Beteiligungsgesellschaft Permira 65,13% der Anteile an der Premiere Fernsehen GmbH & Co. KG übernommen. Weitere Gesellschafter des Bezahlsenders sind u.a. die Bayerische Landesbank und die HypoVereinsbank mit jeweils 10% sowie der Vorsitzende der Premiere Geschäftsführung Georg Kofler mit ebenfalls rund 10% der Anteile.

Der 40%-Anteil der Kirch-Beteiligung am Axel Springer Verlag liegt vorerst in den Händen der Deutschen Bank. Ein Verkauf setzt aufgrund der Vinkulierung der Aktien grundsätzlich die Zustimmung des Gesellschafterkreises des Axel Springer Verlages voraus. Den Zuschlag für das Deutsche Sportfernsehen (DSF) und die Online-Plattform *Sport 1* erhielt ein Konsortium bestehend aus Karstadt-Quelle, EM.TV und dem Schweizer Investor Hans-Dieter Clevin. Insgesamt soll der Kaufpreis bei rund 20 Mio. EUR gelegen haben.³¹⁵ Der Gläubigerausschuss der Taurus-TV, eine Zwischen-Holding der Kirch-Media, stimmte am 29. April 2003 auch dem Verkauf des Technik-Dienstleisters Plazamedia an EM.TV zu.³¹⁶

Im besonderen Interesse stand (und steht) der Verkauf der Anteile an der ProSiebenSat.1 Media AG und der Verkauf des Filmrechtehandels, die eigentlichen Herzstücke der Unternehmensgruppe. Das Amtsgericht München hatte für die Kirch-Media ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung angeordnet, das den Erhalt des Geschäftsbetriebs der Kirch-Media und ihrer nachgeordneten Gesellschaften zum Ziel hatte.³¹⁷ Von den ursprünglich sieben Bieterkonsortien, die ein Interesse am Erwerb der Kirch-Media bekundet hatten, kamen vorübergehend drei in die engere Auswahl. So boten der französische Medienkonzern TF 1, der Medienunternehmer Haim Saban und ein Konsortium um Columbia TriStar zu Beginn der Verkaufsgespräche jeweils deutlich über zwei Milliarden EUR.³¹⁸ Die Verkaufsverhandlungen gerieten aber in den kommenden Monaten zunehmend ins Stocken und führten nicht zum gewünschten Abschluss.

Letztlich zeigten nur zwei Bieter ein ernsthaftes Interesse an einer Übernahme der Kirch-Media, zum einen ein Konsortium aus dem Heinrich Bauer Verlag und der HypoVereinsbank und zum anderen der Milliardär Haim Saban. Der Heinrich Bauer Verlag zog sich überraschend im Januar 2003 aus dem Bieterverfahren zurück, bekundete jedoch ein weiterhin grundsätzlich vorhandenes Interesse am Erwerb von Anteilen an der ProSiebenSat.1 und des Filmrechtehandels. Das Angebot des Mitbieters Saban war nach Mitteilung der Geschäftsführung

³¹⁴ Clark (2003), S. 6

³¹⁵ O.V.: Tagesspiegel (2003), 17./18.04.2003, S. 19

³¹⁶ ebenda

³¹⁷ O. V.: Kirch-Media Pressemitteilung (2002), 01.08.2002

³¹⁸ Hachmeister, Rager (2002), S. 242

und des Sachverwalters der Kirch-Media deutlich attraktiver als das des Heinrich Bauer Verlags.³¹⁹

Nach monatelangen Verhandlungen schien das Bieterverfahren endlich abgeschlossen zu sein. Die Verhandlungspartner unterzeichneten am 17. März 2003 einen Vertrag über den Verkauf der Mehrheit an der ProSiebenSat.1 Media AG. Die Saban-Gruppe hätte danach über eine neu gegründete Tochtergesellschaft 36% der Aktien und damit 72% der Stimmrechte an der Senderfamilie übernommen. Am 27. März wurden die Verträge über die Übertragung der Filmbibliothek und des Filmrechtehandels unterschrieben.³²⁰ Über die finanziellen Modalitäten des Vertrags wurde Stillschweigen vereinbart, Branchenexperten schätzten den gesamten Kaufpreis auf insgesamt 1,5 bis 2 Mrd. EUR.³²¹

Die Verträge sahen eine Zahlung der Saban-Gruppe in Höhe von 525 Mio. EUR für die Anteile an ProSiebenSat.1 sowie eine erste Rate für den Filmrechtehandel bis Ende Mai 2003 vor. Der Gläubigerausschuss der Kirch-Media drängte die Saban-Gruppe mehrfach, den vertraglichen Vereinbarungen nachzukommen und räumte ihr schließlich eine Fristverlängerung bis zum 10. Juni 2003 ein. Da sich Saban abermals weigerte, die vereinbarten Zahlungen zu leisten, wurden die Kaufverträge am 4. Juni „eilvernehmlich“ aufgehoben.³²²

Der Verkauf wesentlicher Teile der Kirch-Media ist damit vorerst gescheitert. Die Gläubigerbanken Bayerische Landesbank, DZ Bank, HypoVereinsbank und Commerzbank planen mittlerweile, die Geschäfte in eigener Regie fortzuführen und hoffen darauf, dass mittelfristig neue Investoren ihr Interesse an der Kirch-Media bekunden. Bereits am 11. Juni teilte der französische Medienkonzern TF 1 zum wiederholten Male mit, an einem Einstieg bei der Kirch-Media interessiert zu sein. Zu den weiteren Interessenten um die Übernahme der Kirch-Media zählen sicherlich auch der Heinrich Bauer Verlag und die italienische Mediaset, die bereits ihre grundsätzliche Gesprächsbereitschaft signalisiert haben. Die Zukunft der Kirch-Media scheint allerdings vorerst völlig ungewiss. Nach Auffassung des Verfassers scheint es keineswegs unrealistisch zu sein, dass die Gläubigerbanken eine Erholung des Werbemarktes abwarten, bis sie in neue Verkaufsverhandlungen mit potenziellen Investoren treten. Ein Anziehen des Werbemarktes, der für die Senderfamilie ProSiebenSat.1 von überragender Bedeutung ist, würde den beteiligten Gläubigerbanken einen erheblich höheren Verkaufserlös in Aussicht stellen.

³¹⁹ O. V.: Kirch-Media Pressemitteilung (2003), 12.01.2003

³²⁰ O. V.: epd medien (2003), 29.3.2003, S. 17

³²¹ Vgl. O. V.: Funkkorrespondenz (2003), 21.03.2003, S. 5, die Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 06.06.2003, S. 16 gibt einen Kaufpreis von 525 Mio. EUR für ProSiebenSat.1 und 1,3 Mrd. EUR für den Filmrechtehandel an.

³²² O. V.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2003), 06.05.2003, S. 16



7. Schlussbetrachtung und Konsequenzen aus institutionen-ökonomischer Sicht

Die Insolvenz der Kirch-Gruppe hat zu einer Destabilisierung des dualen Rundfunksystems in Deutschland geführt. Die Machtbalance im kommerziellen Rundfunk ist durch den Zusammenbruch der Kirch-Gruppe in erheblichem Ausmaß gestört.³²³ Die Zukunft der Senderfamilie ProSiebenSat.1 und des Filmrechtehandels ist nach dem Scheitern der Verkaufsverhandlungen mit der Saban-Gruppe weiterhin ungewiss. Die ProSiebenSat.1 Media AG ist im ersten Quartal 2003 tief in die Verlustzone gerutscht. Das Ergebnis vor Steuern lag in diesem Zeitraum bei minus 30,8 Mio. EUR.³²⁴ Das negative Unternehmensergebnis lässt sich nicht nur auf die Schwäche des Werbemarktes zurückführen, sondern resultiert auch aus einer internen Leistungsschwäche der Senderfamilie, die sich in sinkenden Marktanteilen bemerkbar macht. Ein Verkauf von ProSiebenSat.1 scheint auch vor diesem Hintergrund in nächster Zeit eher unwahrscheinlich.

Vermutlich werden die Gläubigerbanken über die Kirch-Media zunächst Mehrheitsgesellschafter der Senderfamilie bleiben und ihr über eine Kapitalerhöhung bis zu 300 Mio. EUR zuführen. Allerdings bedarf die Änderung der Beteiligungsverhältnisse an der Senderfamilie ProSiebenSat.1 der rundfunkrechtlichen Überprüfung und Genehmigung durch die Landesmedienanstalten. Da es sich bei der Bayerischen Landesbank als Mitgesellschafter der ProSiebenSat.1 Media AG um ein halbstaatliches Unternehmen handelt, scheint die institutionelle Erteilung der Sendelizenz rechtlich durchaus fragwürdig, da der Staat hierzulande keinen Rundfunk veranstalten darf.³²⁵

Die immensen finanziellen Mittel, die Leo Kirch in die Erschließung des Pay-TV-Marktes investierte, führten nicht zur erhofften Marktdurchdringung. Die Kirch-Gruppe versuchte mehrfach, die hohen Investitionsrisiken, die mit der Entwicklung der Innovation Pay-TV verbunden waren, auf mehrere Schultern zu verteilen. Doch die EU-Kommission untersagte die Bestrebungen von Kirch, Bertelsmann und Deutscher Telekom, das Bezahlfernsehen gemeinsam zu entwickeln, da sie eine Gefahr der Diskriminierung von potenziellen Wettbewerbern und eine Erhöhung der Marktzutrittsschranken befürchtete. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass Investitionen in Innovationen nur dann durchgeführt werden, wenn sie in einer Form geschützt werden, dass der gesellschaftliche Nutzen, der von Innovationen ausgeht, nicht unmittelbar von der Konkurrenz internalisiert werden kann.³²⁶ Vielmehr muss bei einer solchen Investition die Aussicht auf zukünftig zu erzielende Monopolrenten bestehen.

Die Deutsche Telekom war aufgrund der starken Größen- bzw. Dichtevorteile ihrer Kabelnetze an einer möglichst großen Auslastung ihrer Kabelkapazitäten

³²³ Vgl. Kiefer (2002), S. 499f.

³²⁴ O. V.: epd medien (2003), 14.05.2003, S. 14

³²⁵ Thaenert (2003), S. 16

³²⁶ Vgl. Walter (1999a), S. 28

interessiert.³²⁷ Folglich hätte die Deutsche Telekom ein starkes Interesse daran gehabt, auch anderen Pay-TV-Anbietern ihr Kabelnetz zur Verfügung zu stellen. Langfristig wäre es daher zu einem Zielkonflikt der beteiligten Parteien gekommen, da die Kirch-Gruppe und Bertelsmann die exklusive Distribution der unternehmenseigenen Pay-TV-Angebote angestrebt hätten.³²⁸ Demzufolge wäre die Monopolstellung von Kirch, Bertelsmann und Deutscher Telekom vermutlich nicht von dauerhaftem Bestand gewesen. Die gemeinsame Entwicklung der Innovation Pay-TV wurde jedoch von institutioneller Seite her verwehrt. Leo Kirch hatte demnach nur die Option, sich entweder aus dem Pay-TV-Geschäft zurückzuziehen oder die Risiken der Investitionen alleine zu tragen. Die wettbewerbsbeschränkende Wirkung des Fusionsvorhabens ist unbestreitbar, dennoch stellt sich die Frage, ob die vorübergehende Monopolstellung nicht hinnehmbar gewesen wäre, um dem Wachstumsmarkt Pay-TV zum Durchbruch zu verhelfen.

Die Kirch-Gruppe als Pay-TV-Anbieter hatte aufgrund der großen Konkurrenz von öffentlich-rechtlichen und werbefinanzierten Programmangeboten Schwierigkeiten, die Rezipienten vom Mehrwert des Bezahlsenders zu überzeugen. Durch den Erwerb von kostspieligen Sportsenderechten sollte es Premiere gelingen, zahlreiche Zuschauer zum Kauf eines Abonnements zu bewegen. So sollte die exklusive Übertragung der Spiele der Fußball-Weltmeisterschaft im Pay-TV endlich die erhoffte Marktdurchdringung ermöglichen. Doch die exklusive Ausstrahlung der Begegnungen im Pay-TV musste aufgrund eines institutionellen Eingriffs in die Verfügungsrechte der Kirch-Gruppe unterbleiben. Die staatliche Intervention in Form einer nationalen Schutzliste, die die Übertragung von herausragenden Sportereignissen im Free-TV garantieren soll, verwehrt der Kirch-Gruppe, die zuvor erworbenen Senderechte einer exklusiven Verwertung im Pay-TV zuzuführen. Nach Meinung des Autors ist es zumindest überdenkenswert, ob der nachträgliche Eingriff in die Verfügungsrechte allein mit dem Informationsinteresse der Allgemeinheit gerechtfertigt werden kann. Es bleibt zu fragen, ob es sich bei Übertragungen ganzer Fußballspiele nicht vielmehr um Unterhaltung handelt und für die Information der Allgemeinheit eine Kurzberichterstattung nicht generell ausreichend ist.³²⁹

Nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe schien es zuerst fraglich, ob es hierzulande überhaupt noch Pay-TV geben würde, doch mit der Investorengruppe Permira fand sich rasch ein finanzkräftiger Mehrheitseigentümer von Premiere. Mit der neuen Gesellschafterordnung erhielt der Bezahlsender 220 Mio. EUR an Barmitteln, die zumindest eine mittelfristige Weiterführung des Geschäftsbetriebs gewährleisten.³³⁰ Da die Abonnentenzahlen von Premiere World dank neuer Marketingmaßnahmen und günstiger Einstiegsangebote (mit Preisen ab fünf EUR) eine steigende Tendenz aufweisen und die Programmkosten erheb-

³²⁷ Kops (1998), S. 38

³²⁸ Vgl. Walter (1999a), S. 22

³²⁹ Vgl. Kruse (2000c), S. 20

³³⁰ O. V.: Funkkorrespondenz (2003), 28.02.2003, S. 12f.



lich gesenkt werden konnten, scheint ein dauerhaftes Bestehen von Premiere durchaus wahrscheinlich.

Das Scheitern der Kirch-Gruppe sollte Anlass genug sein, die Funktionsfähigkeit des wirtschaftlichen Wettbewerbs zwischen öffentlich-rechtlichen und kommerziellen Rundfunkanbietern eingehend zu analysieren. Es gilt bspw. zu untersuchen, ob und inwieweit die Rundfunkgebühren der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten richtig bemessen sind. Dazu bedarf es geeigneter Institutionen, die sowohl den Schutz der Meinungsfreiheit, den Schutz der Gebührenzahler als auch den Schutz der Wettbewerber berücksichtigen.³³¹

³³¹ Vgl. Schellhaaß (2003), S. 18

Literaturverzeichnis

- Altes, Bärbel: Paradigmenwechsel in der europäischen Fusionskontrolle?, in: Media Perspektiven, Nr. 11, 2000, S. 482ff.
- Amsinck, Michael: Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven, Nr. 2, 1997, S. 62ff.
- Beck, Hanno: Medienökonomie, Berlin/Heidelberg 2002, S. 251f.
- Bourgeois, Isabelle: Privatrechtliches Fernsehen, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 1, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 436ff.
- Brösel, Gerrit: Medienrechtsbewertung – Der Wert audiovisueller Medienrechte im dualen Rundfunksystem, hrsg. von Manfred Jürgen Matschke, Wiesbaden 2002, S. 2
- Brosius, Hans-Bernd, Fahr, Andreas, Vlastic, Andreas: Die Dritten Programme der ARD. Entwicklung, Angebotsstruktur und Nutzung, hrsg. von VPRT e.V. und Mediagruppe München, Berlin 1999, S. 7 + S. 78
- Buchwald, Manfred: Fernsehen im Wettbewerb, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 2, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 615ff.
- Buchwald, Manfred: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk: Institutionen - Auftrag - Programme, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 1, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 322
- Clark, Thomas: Der Filmpate – Der Fall des Leo Kirch, Hamburg 2002
- Clark, Thomas: Kirch-Investor Saban läuft langsam die Zeit davon, in: Financial Times Deutschland, 26.05.2003, S. 6
- Demmer, Ulrich: Auswirkungen der europäischen Rundfunkstrukturpolitik auf den Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 75, Köln 1996, S. 85ff.
- Diesbach, Martin: Pay-TV oder Free-TV: Zur Zulässigkeit der verschlüsselten Exklusivübertragung sportlicher Großereignisse, in Schriftenreihe des Archivs für Urheber-, Film-, Funk- und Theaterrecht, Band 147, hrsg. von Manfred Rehbinder, Baden-Baden, 1998, S. 55ff.
- Dietl, Helmut, Franck, Egon: Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV – Organisationsformen des privaten Fernsehangebots als Arrangements zur Vermarktung von Unterhaltung, in: Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 22, Freiberg 1999, S. 11
- Duvinage, Peter: Der Sport im Fernsehen. Die Sicht der Rechteagenturen, in: Sport und Medien, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, hrsg. von Horst-Manfred Schellhaaß, Berlin 2000, S. 69f.

- Eifert, Martin, Hoffmann-Riem, Wolfgang: Die Entstehung und Ausgestaltung des dualen Rundfunksystems, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 1, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 50f.
- Enderle, Gregor: Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen. Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender, in: Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schriftenreihe des Arbeitskreises Sportökonomie, Band 3, hrsg. von Horst-Manfred Schellhaaß, Schorndorf 2000, S. 74
- Friedrichsen, Mike, Möllenbeck, Sylvia: Kommerzialisierung des Sports. Zur Medienfinanzierung des Profifußballs, in: Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft, Nr. 5, hrsg. von Martin Gläser, Mike Friedrichsen und MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg, Stuttgart 2002
- Geisler, Rainer M.: Controlling deutscher TV-Sender, in: Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmensführung & Controlling, hrsg. von Wolfgang Becker und Jürgen Weber, Wiesbaden 2001
- Göbel, Elisabeth: Neue Institutionenökonomik, in: Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Franz X. Bea und Marcell Schweitzer, Stuttgart 2002
- Hachmeister, Lutz, Rager, Günther: Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, Jahrbuch 2003, München 2002, S. 206ff.
- Hanfeld, Michael: Es reicht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.06.2003, S. 1
- Heinrich, Jürgen: Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen/Wiesbaden 1999
- Hickethier, Knut: Geschichte des deutschen Fernsehens, Stuttgart/Weimar 1998
- Holtmann, Klaus: Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln 1998, S. 12
- Kiefer, Marie Luise: Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, in: Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft, hrsg. von Arno Mohr, München 2001, S. 214f.
- Kiefer, Marie-Luise: Kirch Insolvenz: Ende einer ökonomischen Vision?, in: Media Perspektiven, Nr. 2, 2002, S.491ff.
- Kiener, Stefan, Maier-Scheubeck, Nicolas, Weiß Manfred: Produktions-Management: Grundlagen der Produktionsplanung und -steuerung, 5. Auflage, München/Wien 1997, S. 3
- Kofler, Georg: „Vorher war ich ja nicht da“, Interview in: GQ, Nr. 5, 2003, S. 91



- Kops, Manfred: Nationale Konzentrationsschranken und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Fernsehveranstaltern, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 115, Köln 1999, S. 1ff.
- Kops, Manfred: Prinzipien der Gestaltung von Rundfunkordnungen. Ökonomische Grundlagen und rundfunkpolitische Konsequenzen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 100, Köln 1998, S. 7 + S. 38
- Krenz, Thomas: „Sicherlich kein Schnäppchen“, Interview in: epd medien, 1996, S. 6
- Kruse, Jörn: Sportveranstaltungen als Fernsehware, in Sportökonomie 3 – Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, hrsg. von Horst M. Schellhaaß, Schorndorf 2000a
- Kruse, Jörn: Sportveranstaltungen als Fernsehware, in: Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schriftenreihe des Arbeitskreises Sportökonomie, Band 3, hrsg. von Horst-Manfred Schellhaaß, Schorndorf 2000b, S. 32ff.
- Kruse, Jörn: Informationsfreiheit versus wirtschaftliche Verwertungsinteressen aus ökonomischer Sicht, in: Sport und Medien, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, hrsg. von Horst-Manfred Schellhaaß, Berlin 2000c, S. 20
- Kruse, Jörn: Publizistische Vielfalt und Medienkonzentration zwischen Marktkräften und politischen Entscheidungen, in: Ökonomie der Medien und des Mediensystems, hrsg. von Klaus-Dieter Altmeyden, Opladen 1996, S. 41ff.
- Kübler, Friedrich: Die Konzentration im Medienbereich und ihre Kontrolle, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 112, Köln 1999, S. 4
- Meuthen, Daniel: Neue Institutionenökonomik und strategische Unternehmensführung, Diss. Universität Münster 1997
- Michaelsen, Lars: Marktstrategien für Pay-per-view-Veranstalter, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 67, Köln 1996, S. 9
- o. V.: ARD/ZDF wollen 12% mehr Gebührengelder, in: Funkkorrespondenz, Nr. 19, 9.05.2003, S. 5
- o. V.: Bieterwettstreit um Kirch-Media, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.05.2003, S. 16
- o. V.: Chronik, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 2, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 1204
- o. V.: Erfolg für Leo Kirch: Rolf Breuer muss zahlen, in: Funkkorrespondenz Nr. 8, 21.02.2003, S. 11
- o. V.: Kirch-Media Geschäftsbericht 2000, hrsg. von Kirch-Media GmbH & Co. KgaA, o.O., 2001

- o. V.: Kirch-Media Geschäftsbericht 2001, hrsg. von Kirch-Media GmbH & Co. KgaA, o.O., 2000
 - o. V.: Kirch-Media Pressemitteilung, Information zur Kirch-Media Gläubigerversammlung, München 01.08.2002
 - o. V.: Kirch-Media Pressemitteilung, Kirch-Media zur aktuellen Entwicklung zum Bieterverfahren, München 12.01.2003
 - o. V.: Kirch-Media Pressemitteilung, Management Buy-out der KirchSport AG notariell beurkundet, München 31.10.2002
 - o. V.: Media Perspektiven Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 2002, Frankfurt/Main 2002
 - o. V.: Neue Eignerstruktur bei Premiere bringt 200 Mio. Euro, in: Funkkorrespondenz Nr. 9, 28.02.2003, S. 12f.
 - o. V.: Online im Internet:
www.ard.de/intern/index_view.phtml?k2=1&k3=5&k4=5, Stand: 23.04.2003
 - o. V.: Online im Internet: www.ftd.de/db/mu/2705246.html, Stand: 16.04.2003
 - o. V.: Online im Internet:
www.kirchgruppe.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/neuemedien/kirchnewmedia.htm, Stand: 16.4.03
 - o. V.: Online im Internet:
www.kirchmedia.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/basics/firmenstruktur/holding.htm, Stand: Juni 2002, Download: 26.03.2003
 - o. V.: Online im Internet:
www.kirchmedia.de/neu/de/pub/kirchmedia/unternehmen/basics/ueberblick.htm, Stand: Juni 2002, Download: 26.03.2003
 - o. V.: Online im Internet:
www.premiere.de/content/unternehmen_presse_datenfakten_chronik.jsp, Stand: 16.04.03
 - o. V.: ProSiebenSat.1: Talsohle ist durchschritten, in: epd medien, Nr. 37, 14.05.2003, S. 14
 - o. V.: Saban erwirbt Mehrheit an ProSiebenSat.1 Media, in: Funkkorrespondenz Nr. 12, 21.03.2003, S. 5
 - o. V.: Saban übernimmt nun auch Kirch-Filmbibliothek, in: epd medien, Nr. 24, 29.03.2003, S. 17
 - o. V.: Television 2002 – International Key Facts, hrsg. von IP International Marketing Committee (CMI), o. O. 2002
 - o. V.: ZDF-Fernsehratsvorsitzender sucht Klärung im Fall Scharnagl, in: epd medien, Nr. 33/34, 30.04.2003, S. 12f.
- Paukens, Hans: Werbung im Pay-TV - Akzeptanz, Werbeformen, Perspektiven, in: Edition Grimme Band 5, München 2000, S. 11ff.



- Picot, Arnold: Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42 Jg., 1982, S. 270ff.
- Pleitgen, Fritz: Der Sport im Fernsehen. Die Sicht der Fernsehunternehmen, in: Sport und Medien, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, hrsg. von Horst-Manfred Schellhaaß, Berlin 2000, S. 36
- Radtke, Michael: Außer Kontrolle - Die Medienmacht des Leo Kirch, Bern/ München 1994
- Richter, Rudolf, Furubotn, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 2. Auflage, Tübingen 1999
- Richter, Rudolf: Institutionen ökonomisch analysiert: Zur jüngeren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen 1994
- Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000, in: Media Perspektiven, Nr. 1, 2001, S. 13ff.
- Rosenbach, Marcel, Hammerstein, Konstantin von, Schult, Christoph: „Inakzeptabel und unerträglich“, in: Der Spiegel, Nr. 18, 28.04.2003, S. 70ff.
- Rosenbach, Marcel: Kirchs Rentenkasse, in: Der Spiegel, Nr. 16, 14.04.2003, S. 152f.
- Saalbach, Klaus-Peter: Das Konzept der Transaktionskosten in der Neuen Institutionenökonomik, Marburg 1996, S. 25ff.
- Salamanca O., Daniel: Sport als Erfolgsgarant im digitalen Fernsehen?, in: Media Perspektiven, Nr. 2, 1997, S. 73
- Schellhaaß, Horst-Manfred: Die Rundfunkordnung aus institutionenökonomischer Sicht, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 136, Köln 2003
- Schellhaaß, Horst-Manfred: Ist die Rundfunkgebühr eine unzulässige Beihilfe? Eine ökonomische Analyse, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 90, Köln 1998
- Schenk, Michael, Stark, Birgit, Döbler, Thomas, Mühlenfeld, Hans-Ulrich: Nutzung und Akzeptanz des digitalen Pay-TV in Deutschland, in: Media Perspektiven, Nr. 4, 2001, S. 220ff.
- Schmid, Beat F.: Elektronische Märkte – Merkmale, Organisation und Potentiale, 1999, Online im Internet:
<http://www.businessmedia.org/modules/pub/view.php/businessmedia-16>,
Stand: 10.04.2003, S. 3-11
- Schneider, Irmela: Ein Weg zur Alltäglichkeit. Spielfilme im Fernsehen, in: Das Fernsehen und die Künste, Geschichte des Fernsehens in der Bundesrepublik Deutschland, Band 2, hrsg. von Helmut Schanze und Bernhard Zimmermann, München 1994, S. 299

- Schöneberger, Markus Andreas: Der Fall des Leo Kirch – Medienpolitik außer Kontrolle, in: Die politische Meinung, Nr. 393, August 2002, S. 92
- Schorlemer, Andreas von: Strukturen und Tendenzen im Lizenzgeschäft, in: Media Perspektiven, Nr. 11/12, 1993, S. 547
- Schumann, Matthias, Hess, Thomas: Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin/Heidelberg 2000, S. 26f.
- Schwarzkopf, Dietrich: Das duale System in der sich verändernden Medienordnung, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 2, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 1144
- Schwarzkopf, Dietrich: Die „Medienwende“, in: Rundfunkpolitik in Deutschland, Band 1, hrsg. von Dietrich Schwarzkopf, München 1999, S. 29
- Schwickert, Axel C.: Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 10/1998, hrsg. von Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz 1998
- Tacke, Veronika: Beobachtungen der Wirtschaftsorganisation. Eine systemtheoretische Rekonstruktion institutionenökonomischer und neo-institutionalistischer Argumente in der Organisationsforschung, in Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus, hrsg. von Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, Opladen 1999, S. 84f.
- Thaenert, Wolfgang: Rechtlich fragwürdig, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.06.2003, S. 16
- Voigt, Stefan: Institutionenökonomik, in: Neue Ökonomische Bibliothek, hrsg. von Birger Priddat, München 2002
- Walter, Dirk: Preispolitik von Pay-TV-Anbietern. Eine wettbewerbspolitische Analyse, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 110, Köln 1999a
- Walter, Dirk: Der Erwerb von Sportsenderechten unter besonderer Berücksichtigung der ökonomischen Reputationsstheorie, in: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 111, Köln 1999b
- Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990
- Wolff, Birgitta: Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik, in Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus, hrsg. von Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, Opladen 1999, S. 136ff.

ISSN 0945-8999
ISBN 3-934156-64-9