

## 15. SCHLUSSBETRACHTUNG UND FAZIT

### 15.1 Kernelemente der Untersuchung

In der nachfolgenden Schlussbetrachtung werden die Einzelergebnisse dieser Arbeit noch einmal im Zusammenhang dargestellt. Darüber hinaus soll der Beitrag dieser Arbeit für das medienökonomische Forschungsfeld "Regionales und lokales Fernsehen in Deutschland" herausgestellt werden.

Ein wesentliches Element dieser Arbeit ist die detaillierte Erfassung der Regional- und Lokal-TV-Märkte in Deutschland. Im Gegensatz zu anderen Forschungsarbeiten, die im Auftrag von Landesmedienanstalten erstellt wurden, beschäftigt sich diese Arbeit nicht ausschließlich mit der Situation eines Bundeslandes bzw. einzelner Sender, sondern zeigt die Entwicklung, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Größenordnungen und Strukturen in allen Bundesländern mit ausgeprägten Regional- und Lokal-TV-Märkten auf. Weil der Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit vornehmlich auf mittlere und kleinere Regional- und Lokal-TV-Sendern gerichtet ist, wurden im Rahmen der detaillierten Marktbetrachtung lediglich die Bundesländer ausgespart, in denen nur ein Ballungsraum-TV-Sender aktiv ist (Nordrhein-Westfalen, Saarland und Hessen).

Eine zentrale Aufgabe für diese Marktanalyse war dabei die Entwicklung einer Systematisierung (Größenklassen) für die Vielzahl unterschiedlicher Regional- und Lokal-TV-Sender in Deutschland, um eine bundeslandübergreifende Beschreibung und Analyse zu ermöglichen. Darüber hinaus wurde in vielen Untersuchungsbereichen die Unterschiede zwischen mittleren bzw. kleinen Regional- und Lokal-TV-Sendern und den großen Ballungsraum-TV-Sendern herausgearbeitet. Dazu zählen die Programm- und Personalstrukturen und die damit verbundenen Kosten, die technische Ausstattung, die Stellung im publizistischen und ökonomischen Wettbewerb sowie der Bereich der Strukturoptimierung und der Einführung zusätzlicher Erlösmodelle.

Die Forschungsergebnisse dieser Untersuchung lassen sich in zwei Bereiche unterteilen: Der erste Bereich stellt die Analyse der Faktoren dar, die wesentlich für die oftmals mangelnde Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender verantwortlich sind. Dabei handelt es sich zum einen um generelle Probleme, die vornehmlich durch die Beschränkungen des Mediums selbst und durch den Wettbewerb zu anderen Werbemedien verursacht werden. Zum anderen sind es Probleme, die mit der spezifischen Marktstruktur in den einzelnen Bundesländern und der jeweiligen Regulierungspolitik verbunden sind. Hinzu kommen sonstige senderspezifische Probleme, die sich kaum im Rahmen einer Marktanalyse erfassen lassen. Während einige Probleme direkt mit der Größe der Sender (d.h. der Reichweite) zusammenhängen, sind andere Probleme in unterschiedlichen Dimensionen in allen Größenklassen zu finden.

Der zweite Bereich umfasst die Entwicklung möglicher Ansätze zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender sowie die Überprüfung der tatsächlichen Potenziale verschiedener Ansätze auf Basis von Modellrechnungen. Dazu gehören unter anderem zusätzliche Erwerbsquellen aus dem nationalen Fernsehmarkt, die bislang im Regional- oder Lokalfernsehen keine oder nur geringe Anwendung finden. Ein wesentlicher Bestandteil der Optimierungsansätze sind dabei Kooperationen mit anderen Sendern und mit Akteuren angrenzender Märkte. Es wird aufgezeigt, wie durch verschiedene Kooperationen Kosten eingespart und zusätzliche Einnahmequellen leichter implementiert werden können. Darüber hinaus werden bei den bereits existierenden Kooperationen die bestehenden Probleme und Entwicklungsbarrieren aufgezeigt.

In den folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Gründe für die mangelnde Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender in einer Gesamtübersicht dargestellt, sowie die verschiedenen Ansätze zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit zusammengefasst und danach unterschieden, ob sie individuell von einzelnen Sendern oder in Kooperationen umgesetzt werden können.

## 15.2 Gründe für die mangelnde Wirtschaftlichkeit

Die Faktoren für die mangelnde Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender lassen sich nach externen und internen Faktoren unterscheiden:

Zu den externen Faktoren gehören

- marktstrukturelle Faktoren in einzelnen Bundesländern und
- wettbewerbsspezifische Faktoren.

Zu den internen Faktoren gehören

- Probleme in den Bereichen Programm, Personal und Technik, die vor allem auf die finanziellen Beschränkungen der Veranstalter zurückzuführen sind, sowie
- sonstige senderspezifische Ursachen.

### **Externe Faktoren**

Zu den marktstrukturellen Gründen zählen vor allem zu kleine Verbreitungsgebiete. Vor allem in den ostdeutschen Bundesländern existieren eine Reihe Lokal-TV-Sender mit Reichweiten unter 10 Tsd. Haushalte. Diese geringen Reichweiten lassen den wirtschaftlichen Betrieb eines Fernsehsenders mit kontinuierlich aktualisierten Bewegtbildinhalten kaum zu. Die Situation wird durch eine sehr kleinteilige Kabelnetzinfrastruktur zusätzlich verschärft.

Größere Verbreitungsgebiete müssen hingegen über eine gewisse Homogenität bzw. eine gemeinsame regionale oder lokale Identität verfügen, damit ein Regional- oder

Lokal-TV-Programm sowohl publizistisch, als auch ökonomisch erfolgreich vermarktet werden kann.

Ein weiteres marktstrukturelles Problem stellen Verbreitungsgebiete mit unterdurchschnittlichem Werbeumsatzpotenzial dar. In strukturschwachen Regionen mit einer geringen Dichte an mittelständischen Unternehmen und einem schwach ausgeprägten Einzelhandel ist der wirtschaftliche Betrieb regionaler und lokaler Fernsehsender ebenfalls schwierig zu realisieren.

Ein weiteres Problem stellen Verbreitungsgebiete dar, in denen zwei Regional- und Lokal-TV-Sender aktiv sind und im Wettbewerb zueinander stehen. Da sich Regional- und Lokal-TV bislang kaum als regionales Werbemedium etablieren konnte, verschärft ein regionaler, intramediärer Wettbewerb die bestehenden Vermarktungsprobleme erheblich. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Regional- und Lokal-TV-Sender zumindest in kleinen und mittelgroßen Verbreitungsgebieten bis 200 Tsd. Haushalte technischer Reichweite über eine Monopolstellungen verfügen sollten, um einen wirtschaftlich rentablen Betrieb des Senders zu ermöglichen.

Bei der Analyse der wettbewerbsspezifischen Ursachen müssen der publizistische und der ökonomische Wettbewerb getrennt betrachtet werden. Beide Bereichen können wiederum in einen intramediären und einen intermediären Wettbewerb unterschieden werden. Die relevanten Faktoren für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Regional- und Lokal-TV-Veranstalter sind im ökonomischen Wettbewerb zu finden. Während sich viele Regional- und Lokal-TV-Sender im publizistischen, intramediären Wettbewerb, d.h. in Bezug auf die Zuschauermarktanteile, sehr gut behaupten können und ein intermediärer, publizistischer Wettbewerb mit anderen regionalen Medien dementsprechend kein dominantes Problem darstellt, können sich die Sender im ökonomischen Wettbewerb kaum durchsetzen. Dies gilt im intramediären Wettbewerb auf nationaler Ebene und im intermediären Wettbewerb auf regionaler und lokaler Ebene.

Die Schwierigkeiten, regionales und lokales Fernsehen national zu vermarkten, sind vor allem durch fehlende GfK-Daten begründet und durch die Tatsache, dass es für Media-Agenturen zu aufwändig ist, selbst Ballungsraumfernsehen in ihrer Mediaplanung zu berücksichtigen. Die Vermarktungsprobleme werden dadurch verstärkt, dass die Mediaplanung der werbungstreibenden Industrie insgesamt nur in geringem Umfang geografisch ausgerichtet ist und Werbung vornehmlich nach demografischen Gesichtspunkten gebucht wird. Darüber hinaus haben Modellrechnungen in dieser Untersuchung gezeigt, dass eine nationale Vermarktungsstruktur, die eine Vielzahl großer, mittlerer und kleiner Regional- und Lokal-TV-Sender integriert, für den einzelnen Sender nicht lukrativ ist, weil die erzielten Spotpreise durch eine entsprechend große Anzahl von Sendern geteilt werden müssen.

Die Schwierigkeiten der Regional- und Lokal-TV-Sender im regionalen bzw. lokalen Werbemarkt sind ebenfalls vielschichtig. Werbung auf regionaler und lokaler Ebene ist stark mit dem direkten Abverkauf von Produkten und Dienstleistungen verbunden. Die Werbekunden trauen dem Medium nicht zu, dass es diese Funktion in gleichem Maße erfüllen kann, wie Radiowerbung und Anzeigen bzw. Beilagen in Tageszeitungen. Ein

wesentlicher Grund hierfür sind fehlende Reichweitendaten. Viele Sender können zur Werbezeitvermarktung nur ihre technische Reichweite einsetzen. Der Werbekunde weiß somit nicht, von wie vielen Zuschauern seine Werbung tatsächlich gesehen wird.

Darüber hinaus hat das Regional- und Lokalfernsehen mit dem Problem zu kämpfen, dass es mit dem nationalen Fernsehprogramm verglichen wird. Der wahrgenommene Qualitätsunterschied wirkt sich ebenfalls negativ auf die Bereitschaft zur Werbeschaltung aus. Zudem können viele Entscheider im Werbemarkt, das regionale oder lokale Fernsehprogramm zu Hause nicht empfangen und haben daher keinen Bezug zu diesem Medium. Diese Probleme bestehen für die Wettbewerber im Werbemarkt, die regionalen/lokalen privaten Radiosender und die regionale Tageszeitungen nicht bzw. nicht in diesem Ausmaß.

Aus diesem Grund ist es relativ schwierig, die Werbebuchungsgewohnheiten potenzieller Kunden aufzubrechen und sie zu substanziellen Umschichtungen ihres Werbebudgets zu veranlassen. Die anhaltend schwache konjunkturelle Lage in Deutschland verstärkt die Vermarktungsprobleme zusätzlich, weil Unternehmen ihre Kommunikationsbudgets in wirtschaftlich schlechten Zeiten häufig verringern.

### **Interne Faktoren**

Nach Einschätzung der Experten ist die geringe Wirtschaftlichkeit von Regional- und Lokal-TV-Sendern jedoch nicht nur auf marktstrukturelle Probleme, sondern vor allem auch auf senderspezifische Probleme zurückzuführen.

Wesentliche Gründe sind eine mangelnde Programmvermarktung und eine zu geringe Anzahl an Werbezeitverkäufern. Viele Sender können ihre Personalstrukturen jedoch nicht erweitern. Qualifizierte Verkäufer erhalten i.d.R. ein Grundgehalt (Fixum). Da in den ersten Monaten jedoch keine entsprechenden Werbeerlöse generiert werden, die diese zusätzlichen Personalausgaben decken könnten, stellen der Aufbau und die Anlaufphase einer Vertriebsstruktur für viele Sender ein großes finanzielles Problem dar.

Das Problem der geringen Finanzausstattung wirkt sich auch auf den Produktionsbereich aus. Dies führt dazu, dass sich die Programmqualität der Regional- und Lokal-TV-Sender häufig deutlich von den Programmen der nationalen Fernsehsender unterscheiden. Dabei ist weniger das technische Equipment für die Programmqualität verantwortlich, als vielmehr die mangelnde Professionalität und die geringe Anzahl der Mitarbeiter.<sup>720</sup> Die Unterschiede werden sichtbar, weil zum einen verstärkt Praktikanten oder Volontäre als Kameramänner, Reporter und teilweise auch als Nachrichtensprecher eingesetzt werden. Zum anderen müssen bei den Regional- und Lokal-TV-Sendern wenige Mitarbeiter viele Aufgaben übernehmen, während bei den nationalen Sendern die verschiedenen Aufgaben (Redaktion, Kamera, Licht, Ton etc.) auf Spezialisten verteilt werden. Außerdem fehlt den Regional- und Lokal-TV-Sendern das Geld, um ein mit den nationalen Sendern vergleichbares Studio- und On-Screen-Design zu produzieren.

---

<sup>720</sup> Ob semi-professionelle-DV-Technik oder Digibeta verwendet wird, ist bei Nachrichten-Formaten kaum von Bedeutung.

Dies begrenzt insgesamt die Wertigkeit des Mediums als Werbeträger in der Wahrnehmung der Werbekunden. Die geringe Anzahl von Formaten, die in hoher Wiederholungsfrequenz ausgestrahlt werden, verstärkt diesen Effekt zusätzlich.

Auf der anderen Seite sind in der Vergangenheit aufgrund von Fehleinschätzungen der Veranstalter eine Reihe Regional- und Lokal-TV-Sender mit zu hohen Investitions- und Produktionskosten gestartet. Diese wurden vor allem durch die Anzahl der Formate bestimmt, die zusätzlich zu den regionalen und lokalen Nachrichtensendungen produziert wurden. Diese konnten im Betriebsverlauf nicht refinanziert werden und das Produktionskostenniveau musste nachträglich an die tatsächlich realisierbaren, regionalen bzw. lokalen Werbeumsätze angepasst werden.

Darüber hinaus gibt es für die mangelnde Wirtschaftlichkeit eine Vielzahl sonstiger, senderspezifischer Ursachen, die nicht in Form von Marktstrukturanalysen erfasst werden können. Dazu gehören vor allem personengebundene Faktoren, wie z.B. bestimmte Managemententscheidungen.

Ein Problem sind z.B. fehlende unternehmerische Fähigkeiten und betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei einzelnen Regional- und Lokal-TV-Veranstaltern. Vielfach liegen die Kompetenzen der Geschäftsführer eher im redaktionellen oder technischen Bereich. Dadurch fehlt es ihnen an kaufmännischer Erfahrung.

Bei einzelnen Sendern liegt die Ursache für die mangelnde Wirtschaftlichkeit auch in der Gesellschafterkonstellation. Halten z.B. regionale Zeitungsverlage und/oder Radiosender Anteile an einem regionalen oder lokalen Fernsehsender, besteht bei diesen Gesellschaftern ein Zielkonflikt: Der Fernsehsender steht auf dem regionalen bzw. lokalen Werbemarkt im Wettbewerb zu den Hauptmedien der Gesellschafter. Ein wirtschaftlicher Erfolg des Fernsehsenders wirkt sich möglicherweise negativ auf die Umsatzentwicklung des Radiosenders oder der Tageszeitung aus. Da die Primärinteressen der Gesellschafter dem Hauptmedium gelten, besteht die Gefahr, dass die wirtschaftliche Entwicklung des Regional- oder Lokal-TV-Senders behindert wird.

Darüber hinaus werden die Regional- und Lokal-TV-Sender in manchen Fällen auch für eine Umwegfinanzierung weiterer Unternehmen der Gesellschafter (z.B. Werbeagenturen) genutzt. Diese Unternehmen arbeiten als Dienstleister für den Sender und schöpfen die Gewinne ab, während der Sender Verluste produziert oder gewinnneutral arbeitet.

In der nachfolgenden Tabelle werden die wesentlichen marktstrukturellen und senderspezifischen Gründe für eine mangelnde Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender noch einmal zusammengefasst.

**Tabelle 78: Ursachen für die mangelnde Wirtschaftlichkeit**

Externe Faktoren	Interne Faktoren
<b>Marktstrukturelle Faktoren</b>	<b>Finanzausstattung der Sender</b>
Zu kleine Verbreitungsgebiete Zu geringe technische Reichweiten	Kaum terrestrische Verbreitung Keine Verbreitung über Analog-Satellit
Ungünstige Kabelnetzinfrastruktur: Kleinteilige, autarke lokale Netze bzw. weit entfernte Einspeisepunkte	Fehlende Vermarktungsstrukturen weil Anlaufphasen finanziell nicht überbrückt werden können
Unhomogene Verbreitungsgebiete erschweren Zuschauer- erfolg und Werbepotenzialausschöpfung	Geringe Programmqualität durch wenig ausgebildete Mitarbeiter, wenig originäres Programm und hohe Pro- grammwiederholungsrate führt zu Imageproblemen.
Keine Monopolstellung im Verbreitungsgebiet: - Intramediärer Wettbewerb (Preiskampf) mit benachbarten Regional- oder Lokal-TV-Sendern	<b>Sonstige senderspezifische Faktoren (Beispiele)</b>
Fehlende Wirtschaftskraft in der Region Strukturwandel im Einzelhandel (EH-Ketten, Franchise)	Unternehmerische Fehlentscheidungen:
Schlechte gesamtwirtschaftliche Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Konzentration auf die Programmvermark- tung / Werbezeitverkauf</li> <li>• Fehlende Kreativität bei der Entwicklung von Sonder- werbformen</li> </ul>
<b>Wettbewerbsspezifische Faktoren</b>	
Hoher intramediärer Wettbewerbsdruck durch nationale Voll- und Spartenprogrammge sowie kostenintensive Vermarktungsstandards (GfK-Daten, elektronische Bu- chungstools ...) erschweren eine nationale Vermarktung.	Produktionskostenniveau, d.h. Programmfumfang und Programmkosten in der Anlaufphase zu hoch (spätere Refinanzierung schwierig)
Fehlende Vermarktungsstrukturen verhindern/erschweren eine landesweite Vermarktung	Investitions- und Produktionskostenniveau steht nicht in Relation zum generierbaren Werbepotenzial
Hoher intermediärer Wettbewerb im Verbreitungsgebiet mit Tageszeitung und Lokal-/Regionalradio erschwert die regionale und lokale Vermarktung.	Zielkonflikte der Gesellschafter hemmen den unterneh- merischen Entscheidungsprozess
Kurze Prime-Time (18:00 bis 20:00 Uhr) Hoher Anteil Sonderwerbformen (Produktionsaufwand)	Fehlende programmliche Berücksichtigung bestimmter Regionen im Verbreitungsgebiet Werbekunden finden sich und ihr Kundeneinzugsgebiet im Programm nicht wieder.
Buchungsgewohnheiten und geringe Risikobereitschaft der Werbekunden	Gewinne werden durch andere Unternehmen der Gesell- schafter abgeschöpft. ...

Quelle: Eigene Darstellung

## 15.3 Vorschläge zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Bereiche Programm, Personal, Technik und Vertrieb sowie der inter- und intramediäre Wettbewerb analysiert und Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Optimierung der Regional- und Lokal-TV-Sender aufgezeigt, die in vier Hauptergebnissen zusammengefasst werden können:

### Produktionskostenniveau optimieren

Als erstes Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass bei den einzelnen Regional- und Lokal-TV-Veranstaltern in unterschiedlichem Umfang weitere Kostenoptimierungen bei der Programmproduktion und bei den Personalkosten realisiert werden können, um das Produktionskostenniveau an die regionalen bzw. lokalen Erlöspotenziale anzupassen. Beispielsweise können Programmkosten eingespart werden, indem man die Produktion unwirtschaftlicher Programmelemente, die keine besondere publizistische Funktion erfüllen, einstellt.

Zwar besteht die Gefahr, dass eine Reduzierung des originären (tages- oder wochenaktuellen) Neuprogramms vor allem im Nachrichtenbereich und die damit evtl. verbundene Erhöhung der Wiederholungsfrequenz die Imageprobleme von Regional- und Lokalfernsehen vor allem bei den Werbekunden verstärken. Jedoch ist die Reduktion der Programmkosten für Formate die nicht durchfinanziert sind (vor allem regionale und lokale Nachrichtensendungen) eine ökonomische Notwendigkeit. Alle zusätzlichen Sendungen und Formate zur Steigerung der Programmviefalt müssen unter dem Aspekt der Refinanzierbarkeit, d.h. der Integration zusätzlicher Einnahmequellen, betrachtet werden.

Neben Optimierungsmaßnahmen, die von jedem Sender selbst eingeleitet werden können, lassen sich weitere Maßnahmen vor allem im Rahmen von Senderverbänden realisieren. Dies gilt sowohl für Einsparungen im Bereich der Programmproduktion, z.B. durch Programmaustausch im Rahmen einer Sendervernetzung, als auch für Einsparungspotenziale im Personalbereich durch Personal-Sharing. Die Möglichkeit des Personal-Sharings setzt vor allem im Technikbereich eine räumliche Nähe der Sender zueinander voraus. Hier hängt es von der Größe des Bundeslandes und der räumlichen Verteilung der Sender ab, ob und in welchem Umfang diese Synergieeffekte genutzt werden können.

#### **Vermarktungsstrukturen optimieren**

Neben der Optimierung der Produktionskosten stellt die Optimierung der bestehenden Vermarktungsstrukturen eine wesentliche Voraussetzung zur Steigerung der lokalen Werbeerlöse dar. Dies kann vor allem durch die gemeinsame Nutzung qualifizierter Verkäufer durch mehrere Sender (Personal-Sharing) sowie durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit regionalen und lokalen Werbe- und Full-Service-Agenturen realisiert werden. Zusätzliche Werbeerlöse können vornehmlich durch landesweite Vermarktungsverbände erzielt werden. (siehe unten)

#### **Nutzung zusätzlicher Einnahmequellen**

Ein drittes wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die Regional- und Lokal-TV-Sender neben der Vermarktung von Werbespots und Sonderwerbformen eine Reihe zusätzlicher Einnahmequellen nutzen können.

Einige dieser Einnahmequellen können die einzelnen Regional- und Lokal-TV-Sendern eigenständig in ihr Geschäftsmodell integrieren. Andere Einnahmequellen rentieren sich nur bei entsprechenden Reichweiten, die durch Verbundaktionen entstehen. Hier wachsen die Umsätze mit der Anzahl der beteiligten Regional- und Lokal-TV-Veranstalter. Dabei sind die Kooperationen, die zur erfolgreichen Implementierung der Einnahmequellen notwendig sind, nicht auf ein Bundesland begrenzt. Bei den meisten Einnahmequellen können im Prinzip auch bundeslandübergreifende Kooperationen zwischen Regional- und Lokal-TV-Sendern eingegangen werden.

Nachfolgend werden diese zusätzlichen Einnahmequellen schematisch zusammengefasst und dabei in zwei Bereiche unterteilt:

- Einnahmequellen, die von der Mehrzahl der Regional- und Lokal-TV-Veranstalter mit einem bestimmten Produktionsniveau eigenständig implementiert werden können
- Einnahmequellen, die aufgrund der damit verbundenen Produktionskosten nur im Verbund wirtschaftlich sinnvoll betrieben werden können

**Tabelle 79: Zusätzliche Einnahmequellen für mittlere und kleine Regional- und Lokal-TV-Sender**

Einnahmequellen, die eigenständig genutzt werden können	Einnahmequellen, die nur im Verbund genutzt werden können
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsproduktionen</li> <li>• Veranstaltungsservice</li> <li>• Grafik/Design und Internetdienstleistungen</li> <li>• Split-Screen-Werbung</li> <li>• Immo-TV mit Bild-Tafel-Angeboten</li> <li>• 0190-Telefonmehrwertdienste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immo-TV mit Bewegtbild</li> <li>• 0137-Telefonmehrwertdienste</li> <li>• SMS-Mehrwertdienste</li> <li>• Regionales Teleshopping</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass diese zusätzlichen Einnahmequellen für die Regional- und Lokal-TV-Sender in jedem Fall nur die Bedeutung von Nebenerwerbsquellen erreichen können. Mit keiner dieser Einnahmequellen kann das Umsatzniveau der Regional- und Lokalwerbung erreicht werden. Es sei denn, man stellt das Senderkonzept bzw. das Geschäftsmodell des Senders vollständig auf diese zusätzlichen Einnahmequellen ab.

Bei den Einnahmequellen, die das bestehende Programm verändern (dazu gehören vor allem Split-Screen-Darstellung, Teleshopping und Telefonmehrwertdienste), müssen jedoch die jeweiligen Lizenzvorschriften beachtet werden. Eine vollständige Neuausrichtung des Programmkonzeptes ist im Rahmen der Lizenz für ein regionales oder lokales Fernsehprogramm höchstens bei der Split-Screen-Darstellung denkbar. Hier handelt es sich vornehmlich um eine Veränderung der Darstellung und weniger um eine Veränderung der Programminhalte. Eine vollständige Ausrichtung des Programms auf regionales Teleshopping oder Telefon- und SMS-Mehrwertdienste wäre hingegen mit den Lizenzbestimmungen für Regional- oder Lokalfernsehen nicht vereinbar.

### **Gründung bzw. Ausbau regionaler Vermarktungsk Kooperationen**

Regionale und landesweite Vermarktungsk Kooperationen bieten prinzipiell ein großes Potenzial für Regional- und Lokal-TV-Veranstalter. Sie stellen die notwendige Plattform sowohl für die landesweite Vermarktung von Werbespots und Sonderwerbformen dar, als auch für die gemeinschaftliche Umsetzung zusätzlicher Einnahmequellen sowie für (Kosten-)Optimierungen im Programm- und Personalbereich.

Den bereits existierenden Vermarktungsverbänden fehlt jedoch zum einen der finanzielle Spielraum sowie das Personal, um die in Kapitel 14 aufgezeigten Potenziale in die Realität umzusetzen. Dies gilt sowohl für TV Bayern wie für die ostdeutschen Pro-

gramm- und Vermarktungsverbände. Die Strukturen sind vor allem in Ostdeutschland nur ansatzweise ausgebaut und die bislang generierten Umsätze kaum von Relevanz für die einzelnen Sender. Darüber hinaus mangelt es den Vermarktungsverbänden an der Kooperationsbereitschaft der einzelnen Programmveranstalter. Hier wäre ein stärkeres Zusammenwirken notwendig, um gemeinschaftlich mehr Umsatz für alle Veranstalter generieren zu können.

Eine nationale Vermarktung mittlerer und kleiner Regional- und Lokal-TV-Sender erscheint im Rahmen der derzeitigen Marktstruktur für die meisten Veranstalter außerhalb von Bayern nicht realistisch. Vor allem der mangelnde Vermarktungserfolg des Ballungsraum-TV-Verbundes sowie die uneinheitlichen Strukturen in den einzelnen Bundesländern sprechen gegen eine nationale Vermarktung. Zudem würden selbst bei einer erfolgreichen Vermarktung einer Vielzahl mittlerer und kleiner Regional- und Lokal-TV-Sender die Umsätze für die einzelnen Sender minimal ausfallen.

Dies bedeutet, dass sich die mittleren und kleinen Regional- und Lokal-TV-Veranstalter in Deutschland darauf konzentrieren müssen, ihre eigenen Strukturen weiter zu optimieren und vor allem im regionalen Verbund neue Einnahmequellen in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren.