



## **Teil C: Praktische Anwendung**

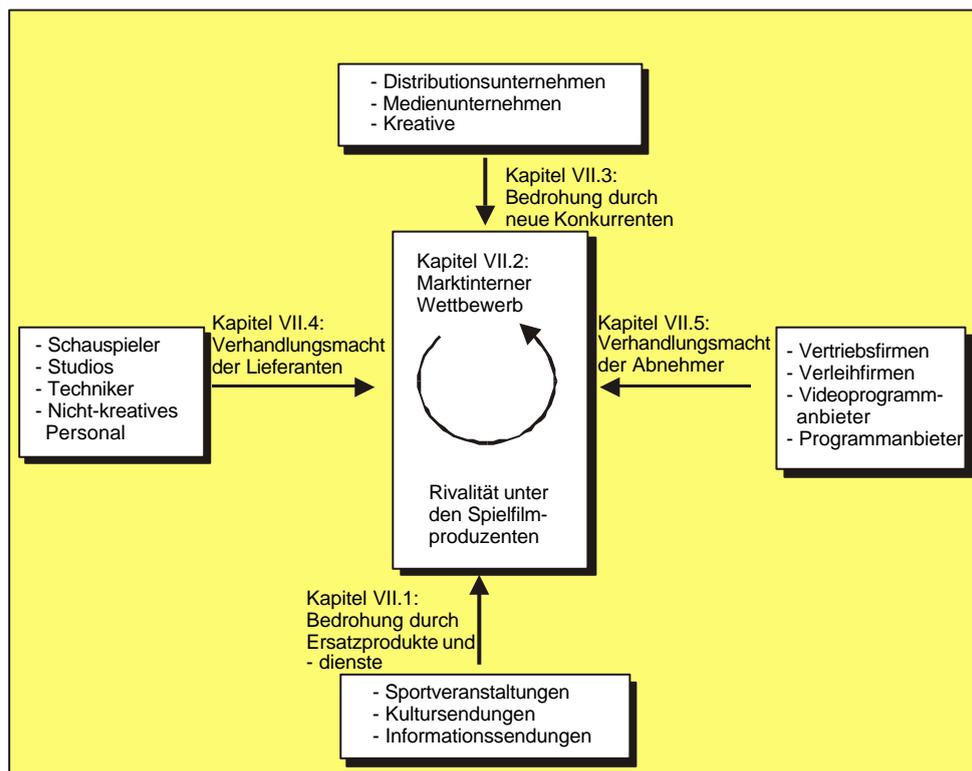


Überhaupt läßt die Filmfinanzierung sich mit Immobiliengeschäften und dem Baugewerbe vergleichen. Einen Film zu drehen gleicht dem Errichten eines Gebäudes auf einem Stück Land. Die Rechte am Stoff sind das Land, der Film entspricht dem Gebäude. Der Drehbuchautor ist der Architekt, der Regisseur ist der Bauunternehmer und der Produzent der Eigentümer. Das Studio(...) stellt entweder eine Kreditanstalt, einen Kapitalbeteiligten und/oder (in seiner Eigenschaft als Verleiher) den Makler des fertigen Gebäudes dar.<sup>1</sup>

## VII Die Analyse des Spielfilmmarktes<sup>2</sup>

Zur leichteren Orientierung in den nachfolgenden Unterkapiteln liefert Abbildung 28 eine Übersicht über die Belegung der fünf Wettbewerbskräfte im Zusammenhang mit der Spielfilmmarkt. Dabei sind die aufgeführten „Spieler“ innerhalb der jeweiligen Wettbewerbskräfte nur exemplarisch zu verstehen. Je nach Abgrenzungskriterium lassen sich hier auch noch weitere Unternehmen(sgruppen) denken.

**Abbildung 28:** Die Belegung der fünf Wettbewerbskräfte am Beispiel des Spielfilmmarktes



Quelle: Porter (1997)9, S.26, veränderte Darstellung.

<sup>1</sup> Garey (1995), S.165.

<sup>2</sup> Die folgende Analyse wird sich, da sie dazu gedacht ist, ökonomische Kräfte des Spielfilmmarktes herauszuarbeiten, im wesentlichen am amerikanischen Markt orientieren. Im europäischen Markt sind diese Kräfte weitgehend eliminiert.

## 1 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste: Gradwanderung zwischen Konsumentenbedürfnissen und Kundenwünschen

Da, wie in Kapitel VI Abschnitt 1 gezeigt, die Ersatzprodukte und -dienste u.a. nachfrageseitig bestimmt werden können, muß vorab geklärt werden, wer als Nachfrager auftritt und wessen Präferenzen relevant sind, da auf dem Markt für Spielfilme die Konsumenten nicht direkt in Kontakt mit den Produzenten treten.

Vielmehr haben sich Absatzmittler etabliert, die auf den verschiedenen *Verwertungsstufen* Kino, Video und TV tätig sind.

Diese Eigenart des Spielfilmmarktes soll im folgenden Einschub kurz erläutert werden:

- Einschub -

Im Filmmarkt hat sich eine Reihenfolge der Verwertungsstufen, auch „windowing“ genannt, ergeben, die den „öffentliches-Gut“ *Charakter* des Produktes Spielfilm besonders deutlich macht<sup>3</sup>: So kann unterschieden werden zwischen den Auswirkungen der Nichtrivalität im Konsum, als einem wesentlichen Merkmal öffentlicher Güter, *innerhalb* eines windows und *zwischen* windows:

Innerhalb eines windows findet keine Konkurrenz im *Konsum* zwischen den verschiedenen Konsumenten statt: Anders als bei privaten Gütern, tangiert es einen Konsumenten nicht, wenn ein anderer denselben Spielfilm konsumieren möchte.<sup>4</sup> Damit, bei fixen Kosten der Produktion und Distribution, sinken die Kosten pro Zuschauer mit zunehmender Zuschauerzahl und gleichzeitig steigt auch der Erlös des Unternehmens. Aus die-

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Owen; Beebe; Manning (1974), S.18f.; Vogel (1995)a, S.71f.

<sup>4</sup> An dieser Stelle sei von den quantitativen Problemen bei Aufführungen in Kinos abstrahiert. In diesem Fall würden Ökonomen von sog. „Clubgütern“ sprechen, die sowohl Eigenschaften von privaten Gütern als auch von öffentlichen Gütern aufweisen: Es gilt das Ausschlußprinip durch den Eintrittspreis. Innerhalb der Personenshaft die im Kino sitzt, ist der einzelne Konsument in seinem Konsum jedoch nicht vom Konsum seines Sitznachbarn im ökonomischen Sinne abhängig.

sem Grund ist ein Produzent daran interessiert sein, möglichst viele Zuschauer für sein Produkt zu gewinnen.

Neben dieser zeitlich „horizontalen“ Komponente gibt es im Filmmarkt auch eine zeitlich „vertikale“ Komponente, die zum einen mit der Nichtrivalität im Konsum, zum anderen aber auch mit einer Wiederholungsmöglichkeit des Konsums durch *den selben* Konsumenten zusammenhängt (sog. repetitive Nichtrivalität), so daß Spielfilme „aufgrund ihrer Einzigartigkeit als Revival zu bestimmten Verwertungsformen zurückkehren, je nachdem, was der Markt hergibt.“<sup>5</sup>

Spielfilme werden zuerst auf dem Markt vertrieben, der den höchsten Grenzerlös in der geringsten Zeitspanne ermöglicht. Dies hängt unter den gegebenen Umständen mit der Möglichkeit zusammen, solche Konsumenten ausschließen zu können, die nicht bereit sind, einen bestimmten Preis für den Konsum zu zahlen: „Windowing is best understood as a form of price discrimination.“<sup>6</sup> Entsprechend durchläuft das Produkt weitere Verwertungsstufen bis hin zu der Verwertungsstufe, bei welcher der Grenzerlös pro Zeiteinheit am geringsten ist. Als zeitliche Abfolge hat sich die Reihenfolge: Kino - Video - Pay-TV - Free-TV etabliert.<sup>7</sup>

Die Nicht-Rivalität wird im Schema der Verwertungskette amerikanischer Spielfilme (Abbildung 29) deutlich.<sup>8</sup>

---

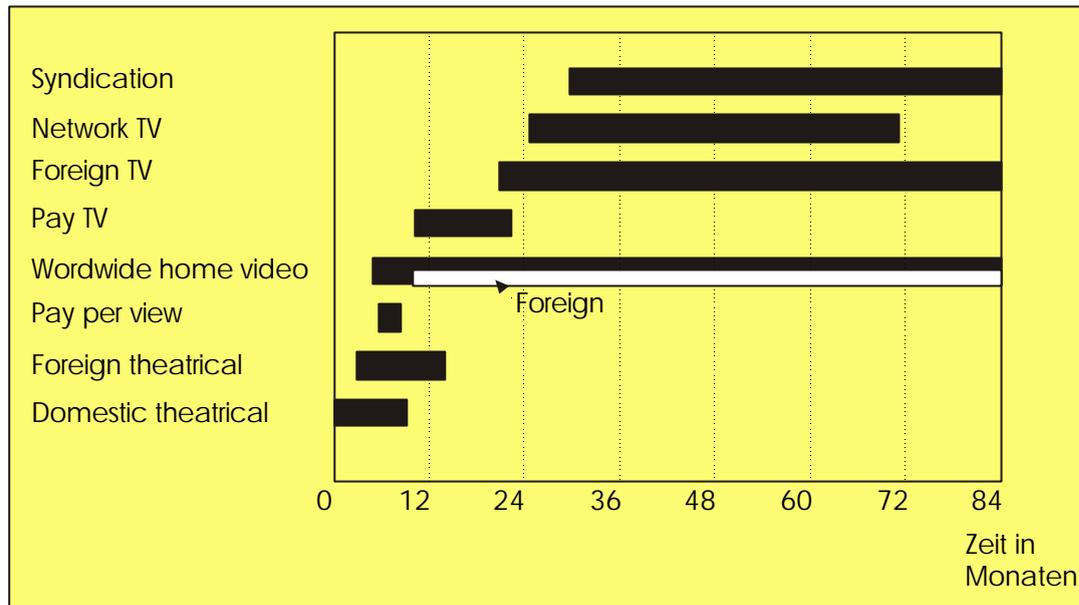
<sup>5</sup> Squire (1995), S.16. Als Beispiel möge hier die Attraktivität solcher Filme wie „Casablanca“ oder „Rocky Horror Picture Show“ dienen. Es sei allerdings darauf verwiesen, daß der zu erzielende Erlös im Zeitablauf abnimmt.

<sup>6</sup> Owen; Wildman (1992), S.27.

<sup>7</sup> Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich diese Reihenfolge durch die neuen Distributionmöglichkeiten (insbesondere VOD) ändert. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, daß es hier zu kanibalisierenden Effekten zwischen den verschiedenen Verwertungsstufen kommt und es damit, zumindest nicht automatisch, zu einer (Gesamt-) Erlössteigerung kommt, vgl. Vogel (1995)a, S.52: „Nevertheless, it would be a mistake to conclude, as many observers often do, that the continuous introduction of new viewing options necessarily leads to heightened film industry profitability. New viewing options almost invariably displace older ones.“

<sup>8</sup> Es kann davon ausgegangen werden, daß sich die zeitlichen Abstände inzwischen wesentlich verkürzt haben. Dies hängt auch mit der immer schnelleren weltweiten Vertretung der Information über Filmstarts in den USA zusammen: „Bis vor kurzem starteten Filme in Übersee etwa sechs Monate bis ein Jahr, nachdem sie in Amerika angelaufen waren. Heute ist der Abstand beträchtlich geschrumpft.“ Lederer (1995), S.207.

**Abbildung 29:** Die Verwertungskette von U.S.-amerikanischen Kinofilmen Mitte der 90er Jahre



Quelle: Vogel (1995)a, S.72.

- Einschubende -

Der Spielfilm steht also auf verschiedenen Verwertungsstufen in unterschiedlichem Maße in Konkurrenz zu unterschiedlichen Ersatzprodukten. Inwieweit findet auf den einzelnen Stufen ein Präferenztransfer statt und was bedeutet dies für die Bedrohung durch Ersatzprodukte?

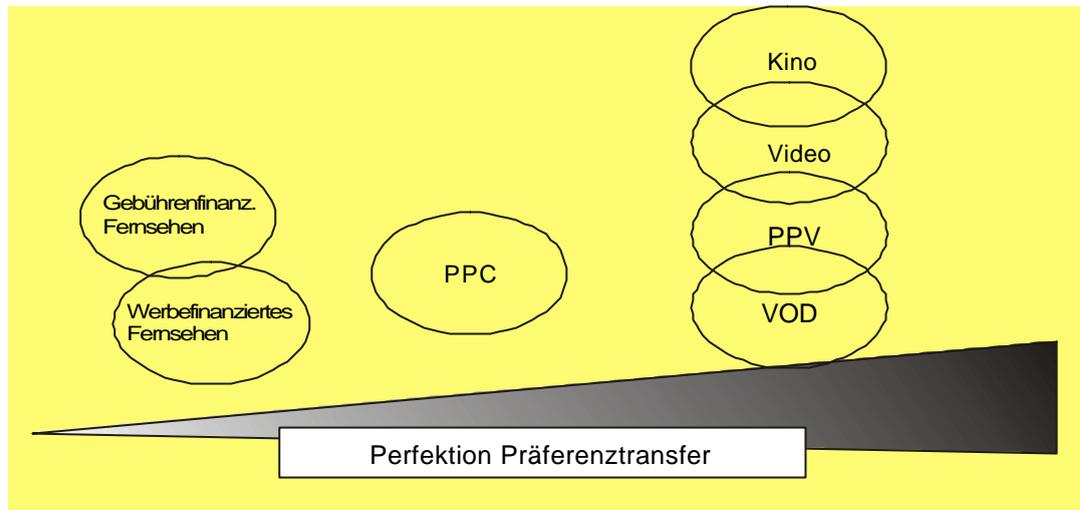
Prinzipiell kann vermutet werden, daß sich die Nachfrage der Absatzmittler aus der der Konsumenten ableitet. Es ist aber ungeklärt, inwieweit Präferenzen der Konsumenten auch tatsächlich „unverzerrt“ übertragen werden, inwieweit also von einem „perfekten Präferenztransfer“ gesprochen werden kann.<sup>9</sup>

Es läßt sich zeigen, daß das *Ausmaß* des Präferenztransfers von der jeweiligen Verwertungsstufe abhängig ist (vgl. Abbildung 30):<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vgl. zum Begriff des Präferenztransfers Kruse (1982), S. 368.

<sup>10</sup> Vgl. Frank (1993), S.19f.

**Abbildung 30:** Der Zusammenhang von Präferenztransfer und Verwertungsstufen



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Präferenztransfer funktioniert bei *gebühren- und werbefinanziertem Fernsehen* eher eingeschränkt, mithin besteht zwischen Höhe der Einnahmen der Produzenten und Konsumentenrente ein allenfalls sehr geringer Zusammenhang: schließlich ist die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für die Programmveranstalter unerheblich, sie erzielen ihre Einnahmen entweder über Gebühren, die von der Zahl der tatsächlichen Konsumenten unabhängig sind, und/oder von den Werbetreibenden:

„(B)roadcasters are in the business of producing *audiences*. These audiences, or means of access to them, are sold to advertisers. The product of a television station ist measured in dimensions of people and time.“<sup>11</sup>

und

„(t)he signals that enter broadcasters' profit calculations and determine program patterns are the *advertisers' values of exposure to viewers*, not the viewers' values of programs. (...) Prices in advertising markets reflect the amounts that advertisers are willing to pay to different viewers, but this

<sup>11</sup> Owen; Wildman (1992), S.3. Hervorhebung im Original. Damit übernehmen Rundfunkunternehmen eine Art „Brokerfunktion“: „They acquire audiences by broadcasting free shows. They then sell commercial time to advertisers who want access to those audiences.“ Owen; Beebe; Manning (1974), S.41.

does not necessarily mean that program patterns will more nearly reflect those desired by viewers.“<sup>12</sup>

Beim *Pay-TV*, insbesondere bei den neueren Varianten des Pay-Per-View oder Video-On-Demand, wird der Präferenztransfer, ähnlich dem Kino und Video, „perfekter“:

„These biases (against programs that cater to minority-interest tastes, against expensive programs, and in favor of programs that produce large audiences, P.K.) are less pronounced for pay television, because the intensity of viewers´ preferences is reflected in the prices they pay.“<sup>13</sup>

Er bleibt aber unvollständig perfekt, da die Anbieter des Produkts ihre Einnahmen unabhängig von der tatsächlichen Anzahl der Seher vorab schätzen müssen, entsprechend ihre Einkäufe tätigen und damit Fixkosten verursachen. Selbst wenn die tatsächliche Zuschauerzahl hinter der erwarteten zurückliegt, kann es für den Anbieter deshalb günstiger sein, den Spielfilm solange im Programm zu lassen, bis seine Lizenz ausgelaufen ist.

Im wesentlichen lassen sich somit zwei Extrempunkte beschreiben:

1. Es findet nur ein geringer Präferenztransfer statt, der Programmveranstalter tritt mithin als „eigenständiger“ Nachfrager auf (= Gebühren - oder werbefinanziertes TV)
2. Der Präferenztransfer ist nahezu perfekt. Der eigentliche Konsument wird entsprechend seiner Präferenzen bedient (Kino, Video, PPV und VOD).<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Owen; Wildman (1992), S.91, Hervorhebung durch den Autor. Diese Ergebnisse beruhen auf dem von Beebe entwickelten Model, vgl. Beebe (1977).

<sup>13</sup> Owen; Wildman (1992), S.148.

<sup>14</sup> Vgl. Frank (1993), S.22.

Zu 1.: Tritt ein Programmveranstalter als „eigenständiger“ Nachfrager auf, so richtet sich seine Nachfrage nach *seinen* Präferenzen.

Für werbefinanzierte Programmveranstalter kann angenommen werden, daß sie ihr Angebot nach den Einnahmemöglichkeiten aus den Werbeblöcken ausrichten. Diese gilt es c.p. zu maximieren.<sup>15</sup> Die Maximierung der Einnahmen erfolgt, unter der Nebenbedingung einer Zielgruppenspezifisierung, über die Maximierung der Anzahl der Zuschauer (Werbeblockreichweite).<sup>16</sup> Wird die Nebenbedingung der spezifischen Zielgruppe aufgehoben, so gilt, daß bei zunehmender Zuschauerzahl der zu erzielende Preis pro Zuschauer aufgrund der fehlenden Zielgruppenspezifisierung abnimmt. Hier gilt es aus Sicht des Programmveranstalters also abzuwiegen;

„(w)hen advertisers are willing to pay more for exposure to certain viewers, then the viewers who are worth more to advertisers will receive heavier weighting in the calculation of potential advertising revenues.“<sup>17</sup>

Der Wettbewerb um Zielgruppen findet bei werbefinanzierten Programmveranstaltern nicht über den Preis, sondern über das Produkt statt. Inwieweit kann der Programmveranstalter unter diesen Voraussetzungen einen Spielfilm substituieren?

Da die Präferenzen von Zielgruppen für *bestimmte* Spielfilme, also beispielsweise für den neuen „Stark Trek“-Film, von Kundengruppen auf den vorgelagerten Verwertungsstufen durch die dort erzielten Einnahmen deutlich werden,<sup>18</sup> wird die Substitutionsmöglichkeit der Programmveranstalter für diesen „Star Trek“-Film eingeschränkt und der Anbieter des Spielfilms befindet sich in einer Situation *mo-*

---

<sup>15</sup> Die c.p.-Annahme soll darauf hinweisen, daß es möglich wäre, die Einnahmen auch über eine Ausweitung der Sendereichweite zu maximieren.

<sup>16</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel VIII, Abschnitt 3, lit.b dieser Arbeit.

<sup>17</sup> Owen; Wildmann (1992), S.91.

<sup>18</sup> So konnte für 1996 festgestellt werden, daß in der ersten Hälfte der Kinomarkt vergleichsweise gute Einspielerlöse verzeichnen konnte und in der zweiten Hälfte der Videomarkt, auf dem dann die gleichen Filme entsprechend des windowings, angeboten wurden, vgl. o.V. (1997)b, S.14f.

*monopolistischer Konkurrenz*<sup>19</sup> Der damit verbundene preisunelastische Bereich wird aber in dem Maße begrenzt, indem die Wahrscheinlichkeit der Programmveranstalter zu substituieren zunimmt. Die Möglichkeit zu substituieren wird durch zwei Faktoren bestimmt: zum einen durch die Zielgruppe und zum anderen, wie weiter oben beschrieben, durch die Substitutionssituation. Die Programmveranstalter haben als Zielgruppe die 14-49jährigen, da hier entweder, die für die Werbetreibenden relevanten, sich in der Familienplanung befindlichen Haushalte anzutreffen sind, oder die konsumstärksten Haushalte.<sup>20</sup> Diese Zielgruppe ist bezüglich ihrer Präferenzen nicht zwingend identisch mit den Konsumenten der „Star-Trek“-Filme auf den vorgelagerten Stufen. Für den Programmveranstalter ist es nun wichtig, seiner Zielgruppe einen Film zu bieten, der in der jeweiligen Verwendungssituation den in diesem Moment vom Konsumenten erwarteten Nutzen stiftet und das muß nicht zwingend durch den erwähnten „Star-Trek“-Film geschehen. Somit wird die Preiselastizität im monopolistischen Bereich größer.

Denn da der Präferenztransfer nicht perfekt ist, und sich die Präferenzen für bestimmte Spielfilme im erwarteten Nutzen widerspiegeln, sind die Nutzenerwartungen der Konsumenten bei geringem Präferenztransfer entsprechend geringer als im Falle eines perfekten Präferenztransfers. Eine geringere Erfüllung der Präferenzen und damit eine geringere Nutzenerwartung äußert sich in entsprechend geringeren Opportunitätskosten im Falle eines Wechsels zu einem anderen Spielfilm.<sup>21</sup>

So können die Programmveranstalter auf andere Anbieter ausweichen, die zwar nicht den selben, aber doch einen gleichen Film anbieten, dessen Nutzenstiftung aus Sicht der Zielgruppe in dieser

---

<sup>19</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.54 und Picard (1989), S.33.

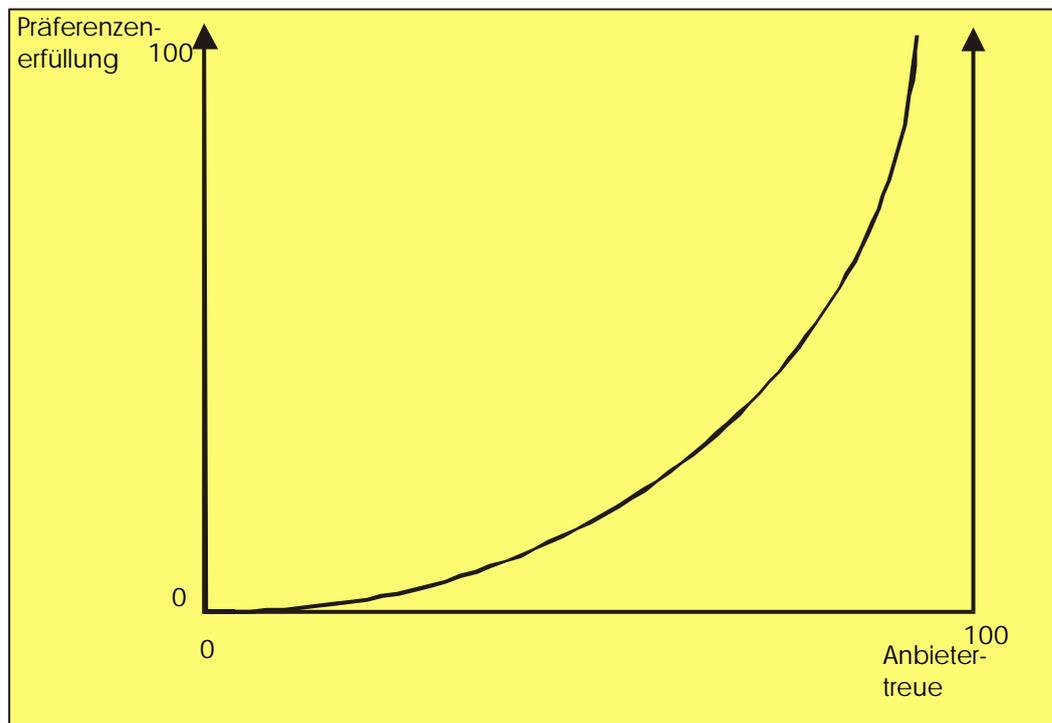
<sup>20</sup> Vgl. Kratz (1997), S.490.

<sup>21</sup> Zu „Nutzen“, „Präferenzen“ und „Opportunitätskosten“ siehe beispielhaft: Böventer; Illing (1995), S.56ff.

Verwendungssituation, und damit auch der Werbetreibenden, mit- hin nahezu identisch ist.<sup>22</sup>

In Abbildung 31 wird unterstellt, daß der Zusammenhang zwischen Anbietertreue und Erfüllung der Präferenzen positiv ist und eine völ- lige Anbietertreue (=100 v.H.) nicht realistisch ist. Andererseits ist eine Situation denkbar, wo die Präferenzen keine Berücksichtigung finden. In diesem Fall ist die Anbietertreue Null. Damit muß die Kur- ve eine konvexe Form aufweisen.

**Abbildung 31:** Anbietertreue in Abhängigkeit von der Präferenzenerfü- lung (Angaben in v.H.)



Quelle: Eigene Darstellung.

Dem Anbieter von Spielfilmen drohen Ersatzprodukte aber nicht nur durch konkurrierende aktuelle Spielfilme, sondern auch durch ältere

---

<sup>22</sup> In diesen Fällen wird in der Ökonomie auch von unvollkommenen Substituten gesprochen, vgl. Owen; Wildmann (1992), S.104.

Filme. Diese „intertemporale“ oder „vertikale“ Substitutionsgefahr besteht insbesondere dann, wenn der aktuelle Film dem Programmveranstalter vergleichsweise zu teuer ist.<sup>23</sup>

Zu 2.: In den Fällen der Verwertungsstufe, in denen der Präferenztransfer *nahezu perfekt* ist (vgl. Abbildung 29) und damit eine annähernd direkte Produzenten-Konsumenten-Beziehung besteht, wird den Präferenzen des Konsumenten durch den Programmveranstalter (Pay-TV...) genüge getan, so daß der Konsument den Film zu sehen bekommt, den er tatsächlich sehen möchte. Deshalb und weil dem Konsumenten für den Konsum des Films auch pekuniäre Kosten entstehen, sind die Opportunitätskosten eines Wechsels höher als im Falle eines nicht perfekten Präferenztransfers; der Wechsel ist somit vergleichsweise unwahrscheinlicher, die Position monopolistische Konkurrenz stärker. Der Pay-TV Anbieter würde sich also im oberen Ast der in Abbildung 30 dargestellten Kurve befinden.<sup>24</sup>

Schließlich stellt jede andere Form der Freizeitgestaltung der Konsumenten eine Substitutionsgefahr dar, wenn angenommen wird, daß der Nutzen eines Spielfilms für den Konsumenten beispielsweise darin besteht, *unterhalten* zu werden.<sup>25</sup>

Die vorangegangenen Erklärungen bezogen sich auf den sachlich relevanten Markt. Auf die Abgrenzung des räumlich relevanten Marktes wurde bereits hingewiesen: sie findet nahezu vollständig über die sprachliche Barriere statt: Unabhängig davon, wie attraktiv ein Spielfilm im Vergleich zu anderen sein mag, seine Substitutionsfähigkeit erreicht er erst dadurch, daß er in der jeweiligen Landes-

---

<sup>23</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.39. Der Spielfilmmarkt ist derzeit allerdings ein Verkäufermarkt, so daß der Nachfrageüberhang unabhängig von den hier angeführten Überlegungen die Preise für Spielfilme deutlich steigen ließ.

<sup>24</sup> Es sei an dieser Stelle von den Problematiken der Vertragsbindung und der damit „verhinderten“ sofortigen Abwanderung abstrahiert, vgl. hierzu Hirschman (1974).

<sup>25</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.80.

sprache synchronisiert ist, oder in einer anderen Form, z.B. per Untertitel, in die Landessprache übersetzt wird.<sup>26</sup>

Abschließend zu Abschnitt 1 kann festgehalten werden, daß die Attraktivität des Spielfilmmarktes bezüglich der Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte von der Frage nach der jeweiligen Verwertungsstufe abhängig gemacht werden muß, entsprechend ist der Bereich der geringen Preiselastizität der monopolistischen Konkurrenz auf jeder Verwertungsstufe unterschiedlich stark ausgeprägt.

---

<sup>26</sup> Vgl. Kruse (1994)2, S.184f.

## 2 Der marktinterne Wettbewerb

Entsprechend der Gliederung der in Kapitel VI Abschnitt 2 dargestellten theoretischen Basis werden im folgenden nacheinander die Punkte Konzentrationsrate, Marktphase, Produktdifferenzierung, Heterogenität der Wettbewerber und Marktaustrittsbarrieren behandelt.

### a) Die punktuellen Aktivitäten einer „Cottage-Industry“: Die Konzentrationsrate

Im Rahmen der Produktion von Spielfilmen zeigt sich in den hier relevanten Ländern folgendes Bild (vgl. Tabelle 4):

**Tabelle 4:** Anzahl der Filmproduktionsgesellschaften in Deutschland, Großbritannien und den USA (1986-1997)

|                               | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Deutschland <sup>(1)</sup>    | 63   | 78   | 76   | 80   | 58   | 64   |
| Großbritannien <sup>(1)</sup> | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | 45   |
| USA <sup>(2)</sup>            | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. |
|                               |      |      |      |      |      |      |
|                               | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| Deutschland                   | 69   | 71   | 70   | 87   | 69   | 73   |
| Großbritannien                | 54   | 61   | 66   | 95   | 103  | k.A. |
| USA                           | k.A. | k.A. | 738  | k.A. | k.A. | k.A. |

(1) Unternehmen, die im Erhebungsjahr einen Langfilm<sup>27</sup> produziert haben

(2) Angaben aus diversen Verzeichnissen (Produzenten von Lang- und Kurzfilmen)

Quelle: EAI (1995), S.69; EAI (1997), S. 70; SPIO (1998), S.6.

So konnten 1997 in Deutschland 73 Produktionsunternehmen identifiziert werden, die in diesem Jahr tätig waren, 1996 in Großbritannien 103 und 1994 in den USA 738.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Die Definition von Langfilmen ist nicht unumstritten. Im allgemeinen werden dazu aber sog. abendfüllende Spielfilme gezählt, die eine Länge zwischen 1600 und 3000 Metern haben. Zur Abgrenzungsproblematik siehe EAI (1995), S.70.

In Großbritannien gibt es insgesamt etwa 1.000 Firmen, bei denen durchschnittlich lediglich 9 Mitarbeiter beschäftigt sind.<sup>29</sup> In der Bundesrepublik wird davon ausgegangen, daß von den ebenfalls etwa 1.000 tätigen Firmen rund 700 sog. „Rucksack-“ Firmen sind, die nicht kontinuierlich und nur in geringem Umfang im Produktionsbereich arbeiten. Von etwa der Hälfte der verbleibenden 300 Firmen ist bekannt, daß sie weniger als 40 Mitarbeiter haben und selbst bei den größeren Unternehmen liegt die Zahl der festen Mitarbeiter selten weit darüber.<sup>30</sup>

Für 1994 kann, bei einer erzielten Gesamtproduktion von 80 Filmen in Deutschland und 74 Filmen in Großbritannien, davon ausgegangen werden, daß die Konzentrationsrate in diesen beiden Ländern eher gering ist, wenn gleichzeitig bekannt ist, daß 87 v.H., respektive 83 v.H. der Produktionsfirmen nur einen Film produziert haben.<sup>31</sup> In den USA haben im Vergleich 5 Unternehmen (über 62 v.H.) immerhin zwischen 10 und 16 Filmen (etwa 2/3 aller Filme) produziert. Die Konzentrationsraten sind entsprechend in den USA ebenfalls in diesem Erhebungsjahr eher gering.<sup>32</sup>

Entsprechend des relativ geringen Produktionsumfangs und der oft über mehr als ein Jahr dauernden Produktion schwankt der Umsatz von Produktionsfirmen und damit ihr Marktanteil in der jährlichen Erfassung naturgemäß sehr stark. Somit erscheinen sie in den Rankings nur punktuell. Die daraus abzuleitenden Informationen sind entsprechend lückenhaft.

Aufgrund der erwähnten eher punktuellen Aktivitäten kann der Konzentrationsrate, erst recht im mehrjährigen Vergleich, bei der Filmproduktion nur eine geringfügige Bedeutung zukommen.<sup>33</sup> Sie kann aus diesem Grund als Bewertungskriterium für die Attraktivität eines Marktes insofern nur be-

---

<sup>28</sup> Die Angabe für die USA ist nicht kompatibel mit denen aus Europa, da in erstere auch Kurzfilme enthalten sind.

<sup>29</sup> Vgl. Braunschweig; Keidel (1992), S.40.

<sup>30</sup> Für Gesamteuropa wird die Zahl der kontinuierlich tätigen Produktionsunternehmen (ohne Programmveranstalter) auf 900 geschätzt, vgl. EAI (1995), S.68.

<sup>31</sup> Vgl. EAI (1995), S.70.

<sup>32</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.54.

<sup>33</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.44.

dingt herangezogen werden, als durch den mehrjährigen Vergleich die Instabilität des Marktanteils deutlich wird. Es kann aber davon ausgegangen werden, daß der Markt einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Die Ursachen hierfür liegen in den im folgenden näher zu erläuternden strukturellen Faktoren des Marktes.<sup>34</sup>

## **b)      Die Marktphase am Beispiel der Sendetermine im Fernsehen**

Die Identifikation der Marktphasen ist für die Frage nach dem marktinternen Wettbewerb wichtig, weil auch in Abhängigkeit von der Marktphase unterschiedliche Wettbewerbsbeziehungen zwischen den im Markt tätigen Unternehmen existieren. Üblicherweise macht die Marktphase am Umsatz des Marktproduktes fest. Da die Befriedigung der Nachfrage nach Spielfilmen, aufgrund der geringen Anzahl von Neuproduktionen, zum großen Teil aus den *Filmstocks*, also über ältere Produktionen geschehen muß, sind *Umsatzsteigerungen* bei den Produktionsfirmen weniger auf einen gestiegenen Absatz an (Neu-) Produktionen als vielmehr auf eine aus der Nachfragesteigerungen nach archivierten Filmen resultierende *Preissteigerung* zurückzuführen. Diese archivierten Filme bilden auch für die Studios die eigentliche, sichere Einnahmequelle, da sich die Zeitspanne, die ein produzierter Film braucht, bis er den notwendigen Gewinn erzielt hat, aufgrund der gestiegenen Produktionskosten erheblich verlängert hat.<sup>35</sup>

Aus diesem Grund sollen hier näherungsweise für die Nachfrage nach Spielfilmen die *Sendetermine* von Kinofilmen im Fernsehen dargestellt werden (vgl. Abbildung 32).

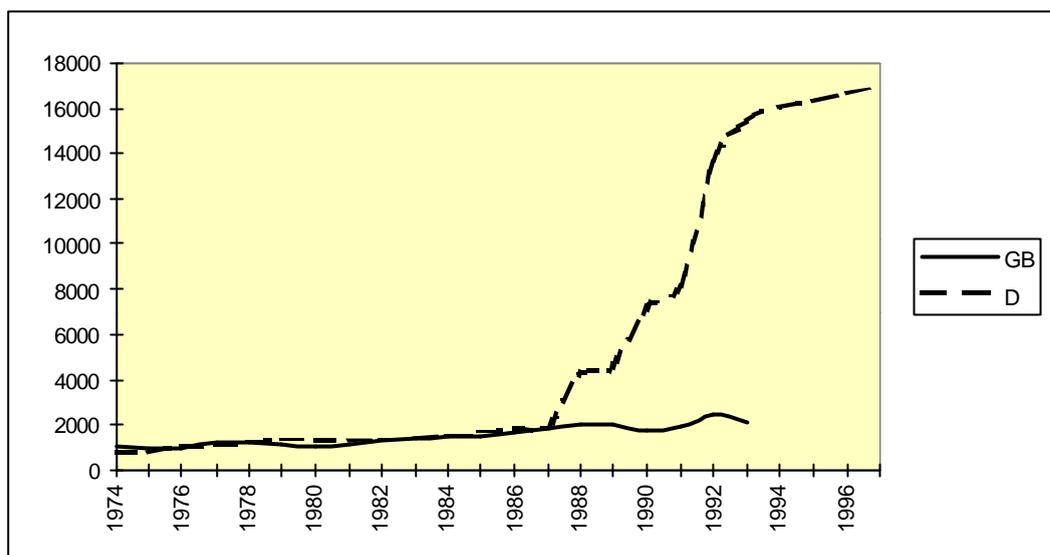
Da die Abgrenzung des für die Beschaffung von Spielfilmen relevanten Marktes aber aufgrund sprachlicher Barrieren vorgenommen werden kann, kann auch die Marktphase länderspezifisch betrachtet werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. hierzu Kruse (1988), S.288.

<sup>35</sup> Vgl. Dekom (1995), S.143.

**Abbildung 32:** Die Entwicklung der Sendetermine von Kinofilmen im deutschen und britischen\* Fernsehen zwischen 1974 und 1997



Legende: \* = Die Werte für 1981-1983 und 1986, 1987 sind interpoliert.

Quelle: Thiermeyer (1994), S.299, SPIO (1995), S.60; SPIO (1998), S.64; ARW, div. Ausgaben.

Der Vergleich zwischen Deutschland und Großbritannien zeigt, daß die Trends unterschiedlich sind.<sup>36</sup>

Während der Anstieg in Großbritannien vergleichsweise moderat verlaufen ist und sich die Sendetermine „lediglich“ verdoppelt haben, war in Deutschland für den gleichen Zeitraum eine Steigerung um das 23-fache, von 729 (1974) auf 16.972 Sendetermine in 1997, festzustellen.

Die Entwicklung in *Deutschland* seit Mitte der 80er ist auf zwei Faktoren zurückzuführen: zum einen wurde von den etablierten Unternehmen eine zeitliche Ausdehnung des Programms vorgenommen (Frühstücksfernsehen, Nachtprogramm, etc.), so daß potentiell mehr *Sendezeit* zur Verfügung stand. Beispielsweise erhöhte das ZDF seine Sendezeit von knapp 12 Stunden in 1987 auf fast 15 Stunden 1994.<sup>37</sup> Zum anderen traten in Deutschland neue Anbieter auf, so daß ARD und ZDF auch inhaltlich rea-

<sup>36</sup> Vgl. Thiermeyer (1994).

<sup>37</sup> Vgl. ZDF (1995), S.280.

gieren mußten und die *Anzahl* der bei ihnen gezeigten Spielfilme ausdehnten.<sup>38</sup> Den größten Anteil an den Sendeterminen haben aber die neuen Anbieter aus dem Bereich des Privatfernsehens mit fast 67 v.H.<sup>39</sup>

Die Ursache für den Verlauf der Sendetermine in *Großbritannien* kann u.a. auch darin vermutet werden, daß dort die Penetrationsrate von Satelliten- und Kabelempfang als notwendige Bedingung für eine entsprechende Anzahl von Rundfunkprogrammen, wesentlich geringer ist als in Deutschland: während in Deutschland 1998 bereits 88 v.H. aller Fernsehhaushalte ihr TV-Programm über Kabel oder Satellit empfangen, sind es in Großbritannien nur 25 v.H. Damit lassen sich in den meisten britischen Haushalten aber nur 4 bis 5 Programme empfangen.<sup>40</sup>

Wie in Abbildung 31 zu erkennen ist, ist eine eindeutige Zuordnung des Lebenszyklusses in Großbritannien zum Marktphasenschema nicht möglich. Die Kurve in Deutschland befindet sich, in Anlehnung an Kapitel VI Abschnitt 2 lit. b), in einem Phasenwechsel zwischen „Reifephase“ und „Sättigungsphase“.<sup>41</sup> Ursächlich hierfür mag u.a. sein, daß die *Sendehäufigkeit* von Spielfilmen, zumindest in Vollprogrammen, nicht weiter gesteigert werden kann. Vielmehr sind Rundfunksender, sofern sie werbefinanziert sind, daran interessiert, ihre attraktiven Inhalte möglichst in einer Zeit zu senden, in der die entsprechenden Zielgruppen der Werbetreibenden zur Verfügung stehen. Dies ist in der sog. "prime-time", also dem Abendprogramm zwischen 20.00 und 23.00 Uhr, der Fall und läßt sich nicht beliebig ausdehnen.

---

<sup>38</sup> Darüber hinaus ist das alleinige Ausstrahlen von Spielfilmen aber schon deswegen nicht sinnvoll, da die Zielgruppe der Spielfilmproduzenten, zumindest solange es sich nicht um eindeutig auf bestimmte Kundengruppen zugeschnittenen Spielfilme handelt, wie Horror oder Sexfilme, eine andere ist. Hier sind es in erster Linie die 14-18jährigen, die den Erfolg ausmachen; bei den (werbefinanzierten) Programmveranstaltern orientiert sich die altersmäßige Zielgruppe aber an der Zielgruppe der Werbetreibenden und diese liegt zwischen 14 und 49 Jahren, vgl. Die Zeit vom 18. Februar 1999, S.37.

<sup>39</sup> Vgl. ARW (1997), S.27.

<sup>40</sup> Vgl. BMWi (1998), S.18.

<sup>41</sup> Vgl. auch Sjurts (1996), S.190.

Den Gedanken des Marktlebenszyklusses weiter verfolgend, müßte in dieser Situation des Marktes zwischen den Anbietern u.a. ein zunehmender Preiswettbewerb zu vermuten sein.<sup>42</sup> Wird die Betrachtung vom Marktlebenszyklus jedoch auf den *Produktlebenszyklus* gelenkt, so lassen sich zwei wesentliche Eigenheiten des Spielfilmmarktes feststellen, die diese Vermutung widerlegen und damit auch gleichzeitig die Probleme des Lebenszykluskonzeptes deutlich machen:<sup>43</sup>

1. Spielfilme zeichnen sich, wie oben bereits angesprochen, durch die Besonderheiten der repetitiven Nichttrivalität im Konsum aus. Aus diesem Grund setzt sich der Produktlebenszyklus eines Spielfilms aus mehreren „Verwertungsstufenzyklen“ zusammen, bevor er endgültig in die Degenerationsphase gelangt.
2. Stärker noch als in anderen Märkten, baut der Marktlebenszyklus bei Spielfilmen auf Innovationen bei den Produkten auf, denn jedes einzelne Produkt ist eine mehr oder weniger große Innovation:  
„Tatsächlich ist jeder Film, sobald er angelaufen ist, nichts weiter als ein in Echtzeit ablaufendes Marktexperiment, das so nur ein einziges Mal stattfinden kann.“<sup>44</sup>  
Aus diesem Grund gibt es auch keine Innovationen in Form von Produktverbesserungen: Remakes alter „Klassiker“ sind nicht zwingend aus Kundensicht qualitativ besser, nur weil die verwendeten Materialien qualitativ besser sind.<sup>45</sup>  
Die Nachfrage nach Spielfilmen konzentriert sich in erster Linie auf solche Innovationen, da diese in der Regel eine höhere Attraktivität für den Konsumenten besitzen als ältere Produktionen. Da die

---

<sup>42</sup> Vgl. die Zusammenstellung in Porter (1997)9, S.211ff.

<sup>43</sup> Die Argumentation geht immer von einer c.p.-Annahme aus, d.h. in diesem Fall der Konstanz der Anzahl der Nachfrager. Diese Annahme hängt aber eng mit der geringen Möglichkeit der beliebigen Ausdehnung notwendiger Frequenzen zusammen. Es darf vermutet werden, daß mit den neueren technischen Entwicklungen, wie sie insbesondere auch in Kapitel II, Abschnitt 1 angesprochen wurden, diese Beschränkung überwunden wird und, nicht nur in Deutschland, neue Nachfrager nach Spielfilmen auf dem Markt auftreten werden.

<sup>44</sup> Vogel (1995)b, S.182.

<sup>45</sup> Vgl. als aktuelles Beispiel das Remake des Hitchcock-Klassikers „Psycho“.

Neuproduktionen mengenmäßig aber aus noch zu analysierenden Gründen immer geringer als die Nachfrage sein werden, kann es hier nicht zu sinkenden Preisen kommen. Allerdings existieren Preisobergrenzen, ab denen eine Eigenproduktion der Programmveranstalter sinnvoll wird.

Unter Berücksichtigung der mit dem Konzept verbundenen Probleme und dem Programmveranstalter als Absatzmarkt, deutet das Konzept des Lebenszyklus auf eine eher mäßige Attraktivität hin. Allerdings hängt die Beurteilung in hohem Maße auch von der Marktsituation in dem jeweiligen Land ab.

### **c) Die Produktdifferenzierung: Die Bedeutung von Inputfaktoren für die Produzenten**

In der Filmindustrie wird eine Produktdifferenzierung von den Konsumenten in Bezug auf die Produktionsfirmen gemeinhin nicht wahrgenommen.<sup>46</sup> Vielmehr beziehen sich Differenzierungsmerkmale auf den jeweiligen Film, den Regisseur oder den Darsteller.<sup>47</sup> Gelingt es den Produzenten aber nicht, sich aus Sicht des Konsumenten voneinander zu differenzieren, so kann angenommen werden, daß der Wettbewerbsdruck unter den Produktionsfirmen relativ hoch ist und die Firmen darauf angewiesen sind, die entsprechenden differenzierungsfördernden „Inputfaktoren“ für ihre Produktionen zu gewinnen. „The essence of a star is rarity, and rarity commands monopoly rents.“<sup>48</sup> Allgemein läßt sich feststellen, daß für die Erzielung solcher Monopolrenten in erster Linie *amerikanische* „Inputfaktoren“ geeignet sind, der Differenzierungsvorteil mithin *länderbezogen* ist.<sup>49</sup>

---

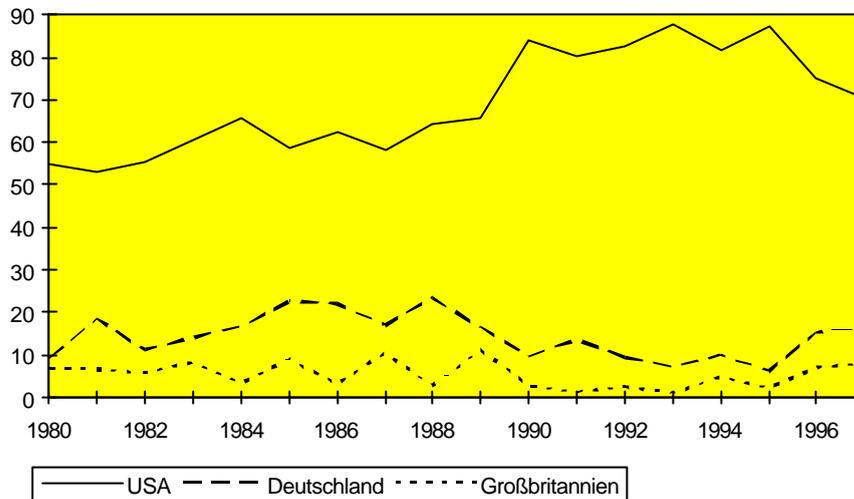
<sup>46</sup> Vgl. Vogel (1995)b, S.182.

<sup>47</sup> Vgl. Frank (1993), S.65.

<sup>48</sup> Noam (1993), S.49. Diese Anmerkung gilt sowohl aus Sicht des Unternehmens, als auch aus Sicht des einzelnen Schauspielers, vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel VII Abschnitt 4 dieser Arbeit.

<sup>49</sup> Allerdings scheint sich in Deutschland bezüglich der Akzeptanz ausländischer Produktionen eine Sättigung abzuzeichnen. So waren die größten Publikumserfolge bei den Privatsendern 1995 Eigenproduktionen, vgl. ALM (1996), S.275.

**Abbildung 33:** Verleihumsätze in Deutschland zwischen 1980 und 1997 nach den Herstellungsländern der aufgeführten Filme in v.H.



Quelle: Thiermeyer (1994), Tabelle 16; SPIO (1998), S.14.

Abbildung 33 zeigt den Differenzierungsvorteil anhand der Verleihumsätze im Zeitablauf deutlich. Darüber hinaus läßt sich auch noch einmal die bereits angesprochene Schwankung der Marktanteile aufgrund der punktuellen Aktivitäten ablesen. So können sich Marktanteile innerhalb eines Jahres verdoppeln und wieder halbieren, beispielsweise für Deutschland zwischen 1980 und 1981, respektive 1981 und 1982. <sup>50</sup>

So ist der Markt für Programme zwar ein Weltmarkt, allerdings verlaufen die Handelsströme unidirektional:<sup>51</sup> Während amerikanische Produktionen z.B. in Deutschland 1997 einen Marktanteil von 70,5 v.H. haben, haben ausländische Produktionen in den USA nur als Minderheiten- oder Bildungsprogramme eine Chance. 1994 erreichten deutsche Produktionen in

<sup>50</sup> Für 1998 wird für den deutschen Film ein Marktanteil von 95 v.H. angegeben, vgl. DIE ZEIT, Nr.7, 11.02.1999, S.29.

<sup>51</sup> Frank (1993) spricht hier von einer mehr oder weniger starken "Spezifität" von Filmen für eine bestimmte Kultur, vgl. Frank (1993), S.105.

den USA gerade einen Marktanteil von 0,1 v.H., während die amerikanischen Produktionen mit 96 v.H. deutlich überwogen.<sup>52</sup>

Der Handelsbilanzüberschuß der USA mit Gesamteuropa betrug 1989 immerhin ca. 1 Mrd. USD und hat sich seit 1985 verdreifacht.<sup>53</sup> In der Exportbilanz der USA rangiert die gesamte Filmindustrie mit 2,5 Mrd. USD Überschuß auf Platz 2 der erfolgreichsten Ausfuhrbranchen.<sup>54</sup>

Die Dominanz großer Länder im Welthandel mit Filmen erklären Hoskins und Mirus (1988) zum einen mit Hilfe der Nichtrivalität und zum anderen mit dem sog. "cultural discount".<sup>55</sup>

Unter *Nichtrivalität im Konsum* wird in diesem Zusammenhang die *simultane* Nicht-Rivalität verstanden, also die Tatsache, daß der Konsum eines Filmes in einem Land, den Konsum des selben Filmes in einem anderen Land nicht beeinflußt. Unter *cultural discount* verstehen Hoskins und Mirus die c.p. geringere Akzeptanz ausländischer Filme gegenüber einheimischen.<sup>56</sup> Aufgrund der Nichtrivalität können mit der Produktion *eines* Films weltweit Einnahmen erzielt werden; relevant ist also für den Produzenten die "Weltgesamtnachfrage". Diese ist aber c.p. um so größer, je größer der Anteil der Binnenmarktnachfrage eines Landes an der Weltmarktnachfrage ist, da in diesem Fall der Anteil der Märkte, für die der cultural discount gilt, um so kleiner ist.<sup>57</sup>

Bestünde beispielsweise im Ausland überhaupt keine Nachfrage nach ausländischen Filmen (der cultural discount wäre dann 1), so wäre der Gesamtumsatz mit einem Film für den Produzenten so hoch wie der landsumsatz. Letzterer wäre bei einem großen Inland höher, als bei einem

---

<sup>52</sup> Vgl. EAI (1995), S.99.

<sup>53</sup> Vgl. Kleinsteuber (1990), S.550.

<sup>54</sup> Vgl. Kruse (1996), S.104.

<sup>55</sup> Wildman; Siwek bezeichnen den Handelsvorteil eines Landes als "domestic opportunity advantage" (DOA) und setzen ihn mit komparativen Vorteilen gleich, vgl. Wildman; Siwek (1993), S.14.

<sup>56</sup> Puttnam spricht hier von der „Tyrannei von Sprache und Nationalzugehörigkeit“, vgl. Puttnam (1995), S.41.

<sup>57</sup> Vgl. Hoskins; Mirus (1988), S.500ff.

kleinen. Werden gleiche Produktionskosten angenommen, so würde dies in dem kleinen Land ggf. bei den Produzenten zu einem Verlust, im großen Land ggf. zu einem Gewinn führen. Entsprechend müssten die Budgets und damit auch die Qualität des Filmes im kleinen Land pro Film geringer sein als im großen.

Wird ein cultural discount unterstellt, der etwas geringer als 1 ist und ein Zusammenhang zwischen Qualität und Nachfrage angenommen, so kann die beschriebene Situation dazu führen, daß die Filme des großen Landes im kleinen Land erfolgreicher sind, als die des kleinen Landes. Genau damit läßt sich die Situation auf dem Weltmarkt für Spielfilme beschreiben.<sup>58</sup>

Allerdings reichen diese Erläuterungen noch nicht aus, die Dominanz der *us-amerikanischen* Filme zu erklären, denn „(m)arket size per se cannot be the issue, or else the numerous Indian films would be more successful internationally.“<sup>59</sup> Es läßt sich vermuten, daß der cultural discount durchaus länderspezifisch ist und es kann angenommen werden, daß er für amerikanische Filme grundsätzlich geringer ist als für Filme aus anderen Ländern.

Als Erklärung hierfür weist NOAM darauf hin, daß

1. Produktionen aus Hollywood eher am allgemeinen Geschmack der Massen orientiert sind und weniger das kulturelle Bedürfnis elitärer Klassen befriedigen wollen,
2. Amerika ein Land mit großen kulturellen und ethnischen Unterschieden ist und die Produkte entsprechend vielschichtig gestaltet sind und

---

<sup>58</sup> Das Model von Hoskins; Mirus ist ein Zwei-Länder Modell. Zur Erweiterung dieses Modells auf n-Länder siehe Frank (1993), S.123f.

<sup>59</sup> Noam (1993), S.50.

3. Produktionen aus den USA sich auch durch eine hohe Innovationsfreude auszeichnen und gerade in Bezug auf Spezialeffekte amerikanische Spielfilme eher die Erwartungen des Publikums erfüllen.<sup>60</sup>

Die US-amerikanischen Firmen sind entsprechend weltweit die einzigen, für die sich der Filmweltmarkt als ein relativ homogener Markt darstellt, so daß sie durchaus eine globale Strategie implementieren können. Für die meisten Unternehmen aus anderen Ländern ist der cultural discount aber so hoch, daß sie eher eine „multidomestic“-Strategie anwenden müßten, die wegen der Berücksichtigung kultureller Unterschiede mit höheren Aufwendungen verbunden ist.<sup>61</sup>

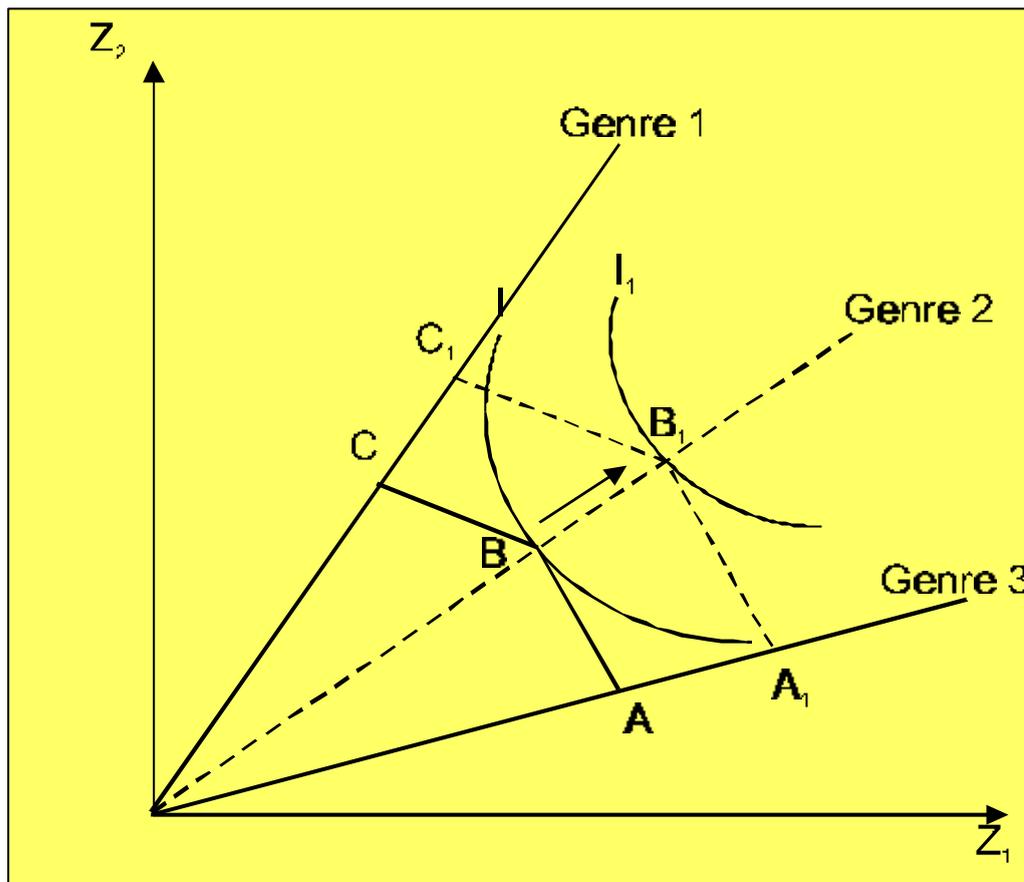
Die beschriebene Situation läßt sich mit Hilfe des Diagramms von Lancaster noch einmal veranschaulichen (vgl. Abbildung 34):

---

<sup>60</sup> Vgl. Noam (1993), S. 50f. Zur Historie der Internationalisierung der Filmindustrie und der Dominanz amerikanischer Produktionen vgl. auch Thiermeyer (1994), S.270ff.

<sup>61</sup> Vgl. McFadyen; Hoskins; Finn (1996), S.31.

**Abbildung 34:** Die Produktdifferenzierung durch höhere Qualität



Quelle: Eigene Darstellung.

Stellt man einzelne Genres mit Hilfe der Ursprungsgeraden dar (Genre 1, Genre 2, Genre 3), so gelingt es den US-amerikanischen Firmen, durch die höherer Qualität ihrer Inputfaktoren (Schauspieler, Regisseure,...) eine Konsummöglichkeitenkurve zu realisieren ( $A_1, B_1, C_1$ ), die weiter vom Ursprung entfernt ist als die anderer Firmen „der restlichen Welt“ (A,B,C). Durch diese *vertikale Differenzierung* auf der Produzentenseite realisieren Konsumenten eine höhere Indifferenzkurve ( $I_1$  anstatt  $I$ ) und ziehen den Konsum einer amerikanischen Produktion dem Konsum anderer Produktionen ceteris paribus vor.

Abschließend gilt es zu klären, wie der Konsument im Falle eines Spielfilms Informationen über dessen Qualität bekommt, da angenommen wer-

den kann, daß ein neuer Spielfilm eine Innovation, zumindest aber ein *Unikat* darstellt.

Die damit auftretenden Informationsasymmetrien versucht der Konsument durch Informationsbeschaffung zu verringern. Zurückgreifend auf die informationsökonomischen Leistungseigenschaften eines Produktes kann angenommen werden, daß Spielfilme einen hohen Grad an Erfahrungsgutcharakter aufweisen: der Spielfilm muß konsumiert werden, damit der Konsument Gewißheit über seine (subjektive) Qualität hat. Entsprechend hoch sind die Transaktionskosten in Form von Opportunitätskosten.

Dies führt dazu, daß sich der Konsument risikominimierender Faktoren bedient, über die er die Qualität abzuschätzen versucht. So verschafft er sich Informationen u.a. über die Inputfaktoren, denn diese haben Suchgutcharakter. Dies geschieht in Bezug auf Spielfilme über die Werbung und zu einem wesentlichen Teil über Mundpropaganda.<sup>62</sup> Die erhaltene Information in Kombination mit dem Erfahrungswert aus dem Konsum früherer Produkte mit ähnlichen Inputfaktoren führt schließlich zum *Erwartungswert* des Nutzens, der mit den positiven Erfahrungen mit bestimmten Inputfaktoren zunimmt. Aus diesem Grund haben gerade letztere risikomindernden und differenzierungsfördernden Charakter.

Da Differenzierungsmöglichkeiten idR. nur über Inputfaktoren möglich sind, sich diese aber nur auf das einzelne Produkt, nicht aber auf das produzierende Unternehmen, beziehen, erscheint der Markt für Newcomer weniger attraktiv. Vielmehr stehen die (amerikanischen) Produzenten in engem Wettbewerb zueinander.

---

<sup>62</sup> Vgl. Frank (1993), S.38.

#### d) Die Heterogenität der Wettbewerber: Zwischen Ökonomie und Kultur

Die Heterogenität der Wettbewerber wird in kaum einem Markt so deutlich wie im (weltweiten) Filmmarkt. Dies hängt eng damit zusammen, daß zum einen der Spielfilmmarkt hochgradig internationalisiert ist, zum anderen sich zwei unterschiedliche, historisch gewachsene Systeme gegenüberstehen: Auf der einen Seite die „fast vollkommene Orientierung an das Publikum sowie konsequente Bearbeitung des Spielfilmsektors als Wirtschaftsraum“<sup>63</sup>, wie sie in den USA zu beobachten ist und auf der anderen Seite, neben diesem dominierenden Teilmarkt, der kleinere subventionsabhängige Alternativmarkt in Europa, der sich gerade aus der Abgrenzung zum amerikanischen Film definiert.<sup>64</sup>

Entsprechend entwickelten sich in den USA, den Marktkräften folgend, wenige international tätige Distributionsunternehmen, die als Finanzier, Risikoträger und Gatekeeper für die Filmproduktion tätig sind und damit eine zentrale Rolle einnehmen.<sup>65</sup> In Europa hingegen wird die Finanzierungsfunktion von Subventionsbehörden übernommen<sup>66</sup> und die Distribution (lange Zeit ausschließlich) über öffentlich-rechtliche Programmveranstalter.<sup>67</sup> Der europäische Markt hatte sich damit von den wirtschaftlichen Zwängen abgekoppelt. Vielmehr hat sich hier ein Trend zu Filmen verfestigt,

---

<sup>63</sup> Thiermeyer (1994), S.276.

<sup>64</sup> Vgl. Thiermeyer (1994), S.262.

<sup>65</sup> Die Ursachen für diese Entwicklungen in den USA werden im Rahmen der Betrachtungen der Markteintrittsbarrieren erläutert.

<sup>66</sup> Hierzu zählen insbesondere die EU-weiten Programme „Eurimages“ und „MEDIA I“ bzw. „Media II“. Interessanterweise soll im Rahmen von Eurimages in solche Filmproduktionen investiert werden, „die zusätzlich zu ihrem *berechtigten* künstlerischen Anspruch auch kommerziellen Erfolg anstreben.“ Keidel (1998), S.24 (Hervorhebung durch den Autor). Die Förderungen und ihre ökonomische Bedeutung werden in Kapitel VIII Abschnitt 3 dieser Arbeit diskutiert.

<sup>67</sup> Vgl. Europäische Kommission (1997), S.22.

„die aus dominierenden, subjektiv geprägten künstlerischen Motiven entstehen, ohne besonders engen Bezug zum Markt oder der Masse des potentiellen Publikums.“<sup>68</sup>

Entsprechend dieser unterschiedlichen Zielsetzungen ist die Heterogenität unter den Wettbewerbern und damit auch das Konfliktpotential innerhalb des Marktes relativ hoch. Einheitliche „Spielregeln“ lassen sich aus diesem Grunde nicht identifizieren. Dieses Problem verschärft sich durch die bereits weiter vorne aufgeführten multimedialen Entwicklungen, von denen der Spielfilmmarkt nicht unberührt bleibt.

Aus Sicht des Newcomers weisen die Heterogenitäten auf einen eher unattraktiven Markt hin.

#### **e) Die Marktaustrittsbarrieren: Marktspezifität und Economies of Concentration**

Die Produktionsfirmen können *Investitionsgüter* für eine Periode, in der Regel die Dauer einer Filmproduktion, mieten.<sup>69</sup>

Nun sind Investitionsgüter grundsätzlich mehrperiodig nutzbar<sup>70</sup> und es gilt die Frage zu klären, warum Firmen derartige Güter auch kurzfristig zur Vermietung zur Verfügung stellen, da sich Investitionsgüter i.d.R. auch durch einen hohen Individualisierungsgrad auszeichnen.<sup>71</sup>

Die Investitionsgüter in der *Filmindustrie* sind aber im wesentlichen *standardisiert* und können auch von Produktionsfirmen im Bereich des Werbefilms, des Industriefilms oder der Fernsehshows genutzt werden, wie zB. Kameras, Studios oder Beleuchtung. Auch die Arbeitskräfte in der Filmin-

---

<sup>68</sup> Thiermeyer (1994), S.258.

<sup>69</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere Frank (1993), S.51ff.

<sup>70</sup> Vgl. beispielhaft Wöhe (1996), S.737.

<sup>71</sup> Vgl. Meffert (1998), S.1117. Um es in der Terminologie der Transaktionskostentheorie auszudrücken: Investitionen besitzen oft eine hohe Spezifität.

dustrie sind, im Gegensatz zu vielen anderen Märkten, nicht firmenspezifisch, sondern *marktspezifisch*.<sup>72</sup>

Diese Tatsache in Kombination mit der hohen *lokalen Konzentration* der Filmindustrie in den USA, aber auch in den anderen hier untersuchten Ländern, begünstigen die Organisation des Marktes über kurzfristige Verträge.<sup>73</sup>

Durch die *economies of concentration* und die kurzfristigen Verträge ist es außerdem möglich, *economies of scale* über die gesamte Industrie zu erzielen. Damit ist es auch den kapitalschwächeren Produktionsunternehmen möglich, auf entsprechende Inputfaktoren zurückzugreifen.<sup>74</sup>

Aufgrund der dargestellten Geringfügigkeit der gebundenen finanziellen Mittel, bestehen bei der Produktion von Filmen nach Ablauf der Produktion keine Marktaustrittsbarrieren im ökonomischen Sinne.<sup>75</sup> Der Markt erscheint für Newcomer in bezug auf die Marktaustrittsbarrieren entsprechend attraktiv.

---

<sup>72</sup> Vgl. Kruse (1988), S.289 und für die theoretische Erläuterung: Stigler (1951).

<sup>73</sup> Vgl. Owen; Beebe; Manning (1974), S.23f. Kravit macht für die kurzfristigen Verträge in erster Linie das Antikartellgesetz der amerikanischen Regierung u.a. exogene Faktoren verantwortlich, vgl. Kravit (1995), S.229.

<sup>74</sup> Vgl. Noam (1993), S.49 und Owen; Beebe; Manning (1974), S.24.

<sup>75</sup> Vgl. Frank (1993), S.65.

### 3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten

#### a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren: Fernsehen ohne Grenzen?

Institutionelle oder staatliche Markteintrittsbarrieren für *potentielle Anbieter* lassen sich in der Filmindustrie *nicht* identifizieren.

Allerdings gibt es staatliche Markteintrittsbarrieren im Sinne von *Handelsbeschränkungen*. So ist es europäischen *Programmveranstaltern* mit der EU-Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen“ auferlegt worden,<sup>76</sup>

„im Rahmen des praktisch Durchführbaren und mit angemessenen Mitteln dafür Sorge (zu tragen), daß die Fernsehveranstalter den Hauptanteil ihrer Sendezeit, die nicht aus Nachrichten, Sportberichten, Spielshows oder Werbe-, Videotextleistungen und Teleshopping besteht, der Sendung von europäischen Werken im Sinne des Artikels 6 vorbehalten.“<sup>77</sup>

Zusätzlich müssen mindestens 10 v.H. dieser so eingegrenzten Sendezeit den Werken europäischer Produzenten zur Verfügung stehen, die von den Programmveranstaltern unabhängig sind.<sup>78</sup> Die Programmveranstalter können sich von dieser Verpflichtung aber dadurch „freikaufen“, daß sie alternativ 10 v.H. ihrer Haushaltsmittel für die Programmgestaltung der Sendung europäischen Werken zur Verfügung stellen.<sup>79</sup> Die Richtlinie muß bis zum 30. Dezember 1998 in nationales Recht umgesetzt sein und spätestens nach 2 Jahren wird die Kommission einen Bericht über die Anwendung der Richtlinie vorlegen.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Juni 1997 zur Änderung der Richtlinie 89/552/EWG des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehaktivität, im folgenden kurz: RL 97/36/EG.

<sup>77</sup> Art.4 RL 97/36/EG.

<sup>78</sup> Vgl. Art.5 RL 97/36/EG.

<sup>79</sup> Durch die neue Fassung der Richtlinie von 1997 zählen nun auch solche Produktionen zu den europäischen Werken, die in Koproduktion mit Drittstaaten entstanden sind, vgl. Art.6 RL 97/36/EG.

<sup>80</sup> Vgl. Art 26 RL 97/36/EG.

Die sich aus der ursprünglichen Richtlinie ergebenden Überprüfungen zeigen „that overall television channels did satisfactorily meet the objectives of Articles 4 and 5 in most cases.“<sup>81</sup> Beispielsweise betrug der Anteil der „European Works“ bei der ARD 1996 90,3 v.H. und die „Independent Production“ 43 v.H. und bei der BBC1 67 v.H. respektive 18 v.H.<sup>82</sup>

Es wird davon ausgegangen, daß der Grund für die Entstehung der Richtlinie, nämlich die schwache wirtschaftliche Stellung der europäischen Filmproduktionsindustrie, insbesondere gegenüber den Amerikanern, durch die Richtlinie aufgehoben wird.<sup>83</sup>

## **b) Die strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren**

### *a) Die absoluten Kostenvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Absolute Kostenvorteile beruhen auf Unterschieden in den Produktionsverfahren und/oder in den Faktorpreisen und äußern sich in unterschiedlichen Lagen der LDK-Kurven im Koordinatensystem.

Bei der Herstellung von Spielfilmen gibt es in Bezug auf den Produktionsfaktor *Arbeit* keine absoluten Kostenvorteile etablierter Unternehmen gegenüber potentiellen Konkurrenten: Das Know-how ist an die Arbeitskräfte gebunden und das Humankapital ist, da es in der Regel nur für die Dauer eines Projektes verpflichtet wird, frei verfügbar.

Auch der Produktionsfaktor *Kapital*, sofern damit der Zugang zu Investitionsgütern (Maschinen, Gebäuden) usw. gemeint ist, ist für alle Produktionsfirmen gleichermaßen verfügbar und kann über eine gewünschte Dau-

---

<sup>81</sup> Europäische Kommission (1998)a, S.3.

<sup>82</sup> Vgl. Europäische Kommission (1998)a, S.15 bzw. S.39. Interessanterweise gibt das EAI für 1996 einen Anteil us-amerikanischer Filme an gesendeten Filmen bei der ARD von 50,9 v.H. und für die BBC1 von 70 v.H. an, vgl. EAI (1997), S.107f. Es kann angenommen werden, daß unterschiedliche Abgrenzungen für diese Diskrepanz ursächlich sind.

<sup>83</sup> Hier wird allerdings verkannt, daß sich, wie schon angemerkt, der amerikanische Film immer am Publikum orientiert hat und die amerikanischen Produzenten den Film als Wirtschaftsgut interpretieren. Vgl. Thiermeyer (1994), S.276. Ob staatliche Vorschriften die Wettbewerbsfähigkeit der „kulturorientierten“ europäischen Produktion verbessern kann, scheint zumindest aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit staatlichen Unterstützungen zweifelhaft, vgl. hierzu auch Keidel (1998), S.28.

er gemietet werden. Entsprechend gering sind die als weitere Markteintrittsbarriere vorab beschriebenen fixen und versunkenen Kosten.

In Bezug auf den Zugang zu *Finanzkapital* zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen Newcomern und etablierten Produktionsfirmen.

Da die Produktion von Spielfilmen kapitalintensiv ist, erhält das Finanzkapital herausragende Bedeutung<sup>84</sup> und stellt gleichzeitig eines der wesentlichen Probleme dieser Industrie dar: Es stehen sich hohe Produktionskosten und hohes Erfolgsrisiko gegenüber:<sup>85</sup>

Das *Erfolgsrisiko* liegt bei etwa 7:1<sup>86</sup>, da zum einen die Zuschauerpräferenzen nicht vorhersagbar sind und zum anderen die Zuschauerattraktivität im Zeitablauf vergleichsweise schnell sinkt.<sup>87</sup> So wird bereits das erste Wochenende nach dem Filmstart als Barometer für den Gesamterfolg des Films herangezogen.<sup>88</sup> In den ersten Wochen, nachdem ein Film angelaufen ist, hat dann der zahlenmäßig größte Teil der potentiellen Zuschauer den Film gesehen: In den USA im Jahre 1990 bereits durchschnittlich 31 v.H. der Gesamtzuschauerzahl im Kino in der ersten Woche und in Deutschland (1989) 73 v.H. innerhalb von sechs Wochen.<sup>89</sup>

Die fehlende Möglichkeit der Vorhersage von Zuschauerpräferenzen zeigt sich bei dem Versuch, ehemals erfolgreiche Filme nachzuahmen bzw. an den Kinoerfolg einer ersten Produktion mit einer Fortsetzung anzuknüpfen. Untersuchungen zeigen, daß die Einnahmen einer Fortsetzung im Durchschnitt 60 v.H. niedriger waren. Selbst TV-Serien, bei denen eine relativ hohe Bindung der Zuschauer an die Serie festgestellt werden kann, sind

---

<sup>84</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.36.

<sup>85</sup> Dies ergibt sich unmittelbar aus dem vorab geschilderten Umstand, daß jeder Film eine Innovation, wenigstens aber eine Produktvariation, darstellt, vgl. allgemein zur begrifflichen Unterscheidung Meffert (1998)8, S.423ff.

<sup>86</sup> Vgl. Schorlemer (1993), S.540.

<sup>87</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.62.

<sup>88</sup> Die Verleihfirmen partizipieren von dieser Regelmäßigkeit überdurchschnittlich im Gegensatz zu den nachgelagerten Stufen. So haben sich sog. "sliding-scale agreements" herausgebildet, die den Verleihfirmen z.B. in der ersten Woche 70 v.H. der Erlöse des aufführenden Kinos zusichern, dem Kinounternehmen nur 30 v.H. Dieses Verhältnis verschiebt sich mit fortschreitender Aufführungsdauer zugunsten des Kinobesitzers. Vgl. Vogel (1995)a, S.73.

<sup>89</sup> Vgl. Frank (1993), S.43ff.

als Gesamtheit bezüglich ihres Erfolges ebenso risikobehaftet wie Spielfilme.<sup>90</sup> In den USA hat dies dazu geführt, daß dort ein risikoreduzierender Auswahlprozeß insofern stattfindet, als im Fernsehen sog. Pilotfilme gesendet werden, denen bei Erfolg eine Serie nachfolgt. Kinofilme werden vor der Premiere einem ausgesuchten Publikum zur Bewertung vorgeführt.<sup>91</sup>

Aus diesen Gründen ist die Möglichkeit, den Erfolg eines Filmes ex ante abzuschätzen, sehr gering. Der Erfolg ist damit gleichzeitig vergleichsweise unabhängig von den Produktionskosten.<sup>92</sup> Dies zeigt sich auch in Tabelle 5:

---

<sup>90</sup> Vgl. Frank (1993), S.57f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>91</sup> Vgl. Puttnam (1995), S.40. Danach lassen sich zwei „previews“ unterscheiden: zum einen solche für die Produktion und zum anderen für den Vertrieb. Während es bei ersteren darum geht, ggf. Korrekturen am Film vorzunehmen, bieten die previews für den Vertrieb Hinweise für die Vermarktung des Films.

<sup>92</sup> Vgl. Prodoehl (1993), S.161.

**Tabelle 5:** Produktionskosten und weltweite Kinoerlöse amerikanischer Produktionen (1997; Angaben in Millionen USD)

| <b>Titel (Verleihfirma)</b>                    | <b>Erlöse</b> | <b>Produktionskosten</b> | <b>Erlöse/<br/>Produktionskosten</b> |
|--|---------------|--------------------------|--------------------------------------|
| The Full Monty (Fox Searchlight)               | 205,4         | 3,5                      | 58,7                                 |
| Chasing Amy (Miramax)                          | 14,7          | 0,4                      | 36,7                                 |
| When the Cat's Away (Sony Classics)            | 7,6           | 0,3                      | 25,3                                 |
| In the Company of Men (Sony Classics/Alliance) | 4,2           | 0,2                      | 21,0                                 |
| Shine (New Line/Pandora)                       | 89,1          | 5,5                      | 16,2                                 |
| Scream (Miramax)                               | 173,0         | 14,0                     | 12,4                                 |
| Star Wars - reissue (Fox)                      | 253,7         | 24,0                     | 10,6                                 |
| Bean (Gramercy/Polygram)                       | 221,2         | 23,0                     | 9,6                                  |
| The Lost World (Universal)                     | 614,4         | 70,0                     | 8,8                                  |
| The English Patient (Miramax)                  | 229,9         | 27,0                     | 8,5                                  |

Quelle: o.V. (1998)k, S.72.

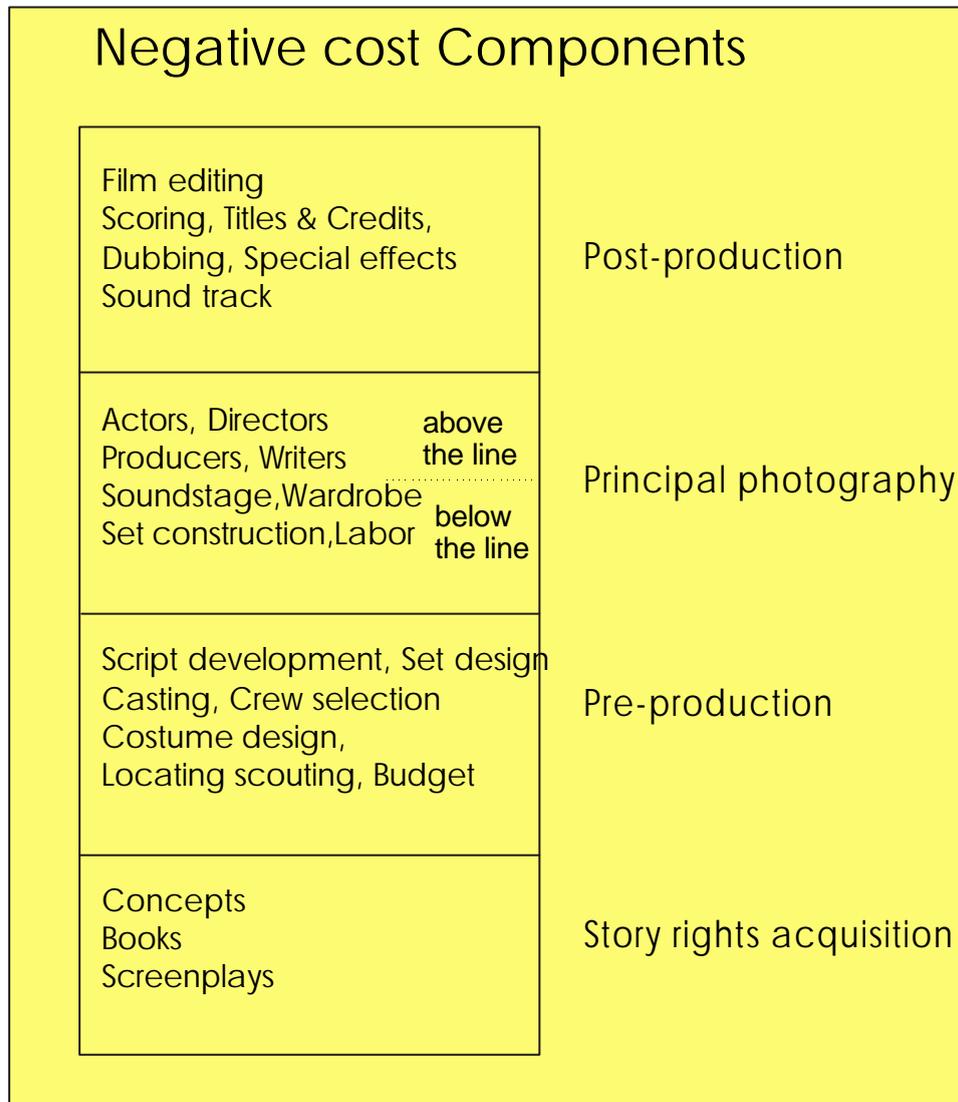
Zwar kann, auch im mehrjährigen Vergleich, das absolute Niveau der Erlöse bei einem hohen Niveau der Produktionskosten hoch sein, werden beide Zahlen aber zueinander in Beziehung gesetzt, so relativiert sich dieser Zusammenhang:

Der Film „The Lost World“ brachte mit 614,4 Mio. USD im Jahr 1997 zwar absolut den höchsten Erlös ein, in Relation zu den Produktionskosten war aber „The Full Monty“ wesentlich erfolgreicher: immerhin übertrafen die Erlöse die Kosten um das 59-fache.

Die *Produktionskosten* für Spielfilme (negative costs) setzen sich aus den in Abbildung 35 aufgeführten Größen zusammen; wobei den größten An-

teil an den Kosten zum einen die Gehälter für namhafte Regisseure oder Schauspieler und zum anderen die Kosten für das Marketing ausmachen.<sup>93</sup>

**Abbildung 35:** Die Zusammensetzung der Produktionskosten



Quelle: Vogel (1995)a, S.70.

Der Grund hierfür ergibt sich im wesentlichen aus der grundsätzlich geringeren Möglichkeit der Produzenten, sich im Markt zu differenzieren. Hierdurch sind die Produzenten gezwungen, durch geeignete Inputfaktoren<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Vgl. Dekom (1995), S.146.

<sup>94</sup> Zur Unterscheidung der Inputfaktoren siehe Kapitel VII Abschnitt 4 dieser Arbeit.

und/oder entsprechend intensives Marketing die Aufmerksamkeit des Kunden zu erlangen.<sup>95</sup>

In den USA lagen die Produktionskosten 1997 für die US-Majors<sup>96</sup> bei 52,4 Mio. USD pro Film. Damit sind sie seit 1980 (9,4 Mio. USD) jährlich um 10,6 v.H. gestiegen.<sup>97</sup> In Europa sind die Produktionskosten geringer und liegen im Durchschnitt 1997 in Deutschland bei 5,7 Mio. USD und in Großbritannien bei 9,5 Mio. USD.<sup>98</sup>

Da die Produktionsfirmen in der Regel eher klein sind, ist die unternehmensinterne Finanzierung der Produktionen nur selten möglich. Vielmehr müssen die Unternehmen auf externes Kapital zurückgreifen.

Die Beschaffung des Finanzkapitals erfolgt in den USA und Europa schwerpunktmäßig sehr unterschiedlich:

---

<sup>95</sup> Hering; Bente; Feist (1996) stellten allerdings fest, daß stärkere Aktivierung der Zuschauer durch Fernsehspots mit einer negativen Bewertung einherging. Dieser Effekt wird in der Marketing-Literatur als Wear-out-Effekt beschrieben, vgl. Meffert (1998), S.762.

<sup>96</sup> So werden in den USA die Firmen genannt, die sowohl in der Produktion, als auch in der Distribution von Spielfilmen eine ökonomisch gewichtige und langfristige Rolle spielen und über nennenswerte stocks verfügen. Hierzu zählen: The Walt Disney Company (Buena Vista, Touchstone und Hollywood Pictures), Sony Pictures (früher Columbia Pictures Entertainment), Paramount, Twentieth Century Fox, Warner Bros. und Universal, MGM/UA, Polygram und Dreamworks SKG, vgl. Vogel (1995)a, S.33 und o.V. (1998)e, S.33.

<sup>97</sup> Damit lag die Wachstumsrate deutlich über der Inflationsrate, vgl. Vogel (1995)a, S.68. Die durchschnittlichen Produktionskosten der gesamten Filmindustrie, also auch inklusive der unabhängigen Produzenten lagen 1997 bei 14,5 Mio. USD, vgl. o.V. (1998)f, S.129.

<sup>98</sup> Vgl. Screen Digest (1998)f, S.129.

In den USA findet die Finanzierung u.a. in Form von

1. Erlösbeteiligung (common stock offerings)
  2. Kombinierten Vereinbarungen
  3. Kommanditgesellschaften und Steueranreizen und
  4. Bankkrediten
- statt.<sup>99</sup>

Zu 1.: Bei dieser Finanzierungsform versucht der Produzent über den Verkauf einer prozentualen Beteiligung am potentiellen Erlös Investoren zu bekommen. Das Hauptproblem dieser Finanzierungsform liegt aber darin begründet, daß der break-even-Punkt u.U. erst, wenn überhaupt, nach einigen Jahren erreicht wird. Aus diesem Grund ist die Finanzierung über eine reine Erlösbeteiligung in der Praxis relativ selten anzutreffen.

„Hope that substantial values will be created in the not too distant future is usually the principal ingredient in these offerings.“<sup>100</sup>

Für potentielle Konkurrenten ist es, aufgrund ihres geringen Bekanntheitsgrades, entsprechend schwieriger als für etablierte Unternehmen, diese Finanzierungsform zu nutzen.

Zu 2.: Aus den eben geschilderten Problemen bei der Erlösbeteiligung versuchen Produzenten oft, die Erlösbeteiligung mit einem Vorabverkauf der Aufführungsrechte an die verschiedenen Distributoren zu kombinieren. Hier kommen als Vertragspartner häufig die US-Majors in Frage, die neben der damit hergeleiteten Sicherheit für die Finanzierung für den Produzenten auch den Vorteil der notwendigen Vermarktungskennnisse und Distributionsstrukturen verfügen. Die Bedeutung der Verfügbarkeit der Vertriebskanäle für den Erfolg eines Filmes macht folgende Überlegung deutlich:

---

<sup>99</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen im wesentlichen Vogel (1995)a, S.63ff; Garey (1995), S.163ff. und Kravit (1995), S.232ff.

<sup>100</sup> Vogel (1995)a, S.63.

Die Produktionskosten sind Fixkosten, da sie von der Anzahl der späteren Konsumenten unabhängig sind. Damit reduzieren sich die Durchschnittskosten mit steigender Konsumentenzahl. Insgesamt halbieren sich die Programmkosten pro Zuschauer mit jeder Verdopplung des Publikums. Aus diesem Grund ist die Bedienung möglichst vieler Distributionskanäle wichtig.<sup>101</sup>

Auch diese Variante hat sich in der Praxis allerdings insbesondere für Newcomer als schwierig erwiesen, da diese gerade in der Anfangsphase unter vergleichsweise hohem cash-flow-Druck stehen, solange sie nicht wenigstens einen Erfolgsfilm produziert haben.

Zu 3.: In den USA war es lange Zeit möglich, mit Hilfe der Kreditvergabe an Produzenten eventuell entstandene Verluste weit über den eigentlichen Kreditbetrag hinaus, steuerlich abzusetzen und andererseits über die Beteiligung mit relativ geringem Haftungsrisiko von etwaigen Gewinnen profitieren zu können.<sup>102</sup> Inzwischen besteht die Möglichkeit der Erzielung von Steuervorteilen nicht mehr und die Beteiligung an einer Finanzierung wird u.a. in Form von Investmentfonds angeboten.<sup>103</sup>

Zu 4.: Insbesondere die US-Majors haben die Möglichkeit auf Fremd- oder Eigenfinanzierung zurückzugreifen. Aber auch bei der Gewährung von Bankkrediten zeigt sich der Kostenvorteil von etablierten Unternehmen gegenüber den potentiellen Konkurrenten deutlich, insbesondere aufgrund der als Sicherheit zur Verfügung stehenden Unternehmenswerte u.a. in Form der stocks, auf die Newcomer nicht zurückgreifen können und die durch den Bekanntheitsgrad und die Reputation im Markt geringeren Transaktionskosten.<sup>104</sup> Newcomer

---

<sup>101</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.126. Da gerade die amerikanischen Majors ihren Unternehmensschwerpunkt in die Distribution verlagert haben, wird dieser Aspekt im Kapitel VII Abschnitt 5 genauer untersucht.

<sup>102</sup> Ein Teil des Spielfilms „Tracks“ wurde Anfang der 70er Jahre auf diese Weise finanziert: „...Howard Zuker, brachte 1 Million Dollar von Zahnärzten und Ärzten zusammen, die jeder zwischen 25000 und 50000 Dollar investierten und dafür den sieben- oder achtfachen Betrag steuerlich abschreiben konnten.“ Jaglom (1995), S.82.

<sup>103</sup> So beispielhaft der FilmDallas Investmentfond, der in Entwicklung, Produktion und Verleih von Filmen investiert, vgl. Grogg (1995), S.171ff.

<sup>104</sup> Der amerikanische Markt ist so attraktiv, daß sogar europäische Unternehmen und Banken eher in den us-amerikanischen als in den europäischen Film investieren, vgl. Prodoehl (1993), S.159.

erhalten häufiger erst Kredite, wenn mindestens eine der großen amerikanischen Verleihfirmen an der Produktion beteiligt ist.<sup>105</sup>

Die Beschaffung des Finanzkapitals in *Europa* geschieht in erster Linie über die Fördermittel der Europäische Union oder der einzelnen Mitgliedstaaten.

Die Europäische Union bietet eine Reihe von Förderprogrammen an. Die wichtigsten sind „MEDIA I“ bzw. „MEDIA II“ und „Eurimages“. Bei dem Programm MEDIA I und seiner 1996 begonnenen Fortsetzung MEDIA II stehen die Filmförderung durch Schaffung von Netzwerkstrukturen sowie kulturelle und Berufsbildungs- Aspekte im Vordergrund.<sup>106</sup> MEDIA II stellt hierzu für die Bereich Projektentwicklung (60 Mio. ECU), Filmvertrieb (205 Mio. ECU) und berufliche Fortbildung (45 Mio. ECU) insgesamt 310 Mio. ECU zur Verfügung. Grundsätzlich kann jeder Produzent der EU einen Antrag auf Förderung stellen. Dieser Antrag wird dann von einer Gruppe unabhängiger Experten u.a. auf seine Durchführbarkeit und sein Marktpotential geprüft.<sup>107</sup>

Im Gegensatz zu MEDIA II, ein Programm für die Mitglieder der EU, bietet Eurimages die Möglichkeit der Förderung von Koproduktionen unabhängiger Produzenten auch über die Länder der EU hinaus. Voraussetzung für die Bewilligung ist u.a. ein Vorabverkauf an einen Fernsehsender oder die zugesicherte Zusammenarbeit mit einem Verleihunternehmen. Außerdem muß der überwiegende Teil der Finanzierung bereits sichergestellt sein.<sup>108</sup> Es kann vermutet werden, daß diese Forderungen für Newcomer vergleichsweise ähnlich problematisch sind, wie dies in den USA der Fall ist.

Auf der Ebene der *Nationalstaaten* sind die Förderungskonzepte sehr unterschiedlich: In Großbritannien findet erst seit 1995 wieder eine Förderung statt, die aus dem britischen Lotterietopf stammt und für die nächsten 5 Jahre eine Förderung in Höhe von 123 Mio. USD ausmacht. In Deutsch-

---

<sup>105</sup> Vgl. Wasko (1985), S.224ff.

<sup>106</sup> Vgl. Europäische Kommission (1998)b.

<sup>107</sup> Vgl. Europäische Kommission (1998)b.

<sup>108</sup> Vgl. Keidel (1998), S.24.

land teilt sich die Filmförderung nochmals nach Bundes- bzw. Landesebene auf. Hier werden pro Jahr etwa 130 Mio. ECU zur Verfügung gestellt.<sup>109</sup>

Bezüglich der Frage nach absoluten Kostenvorteilen etablierter Unternehmen gegenüber potentiellen Konkurrenten, wird deutlich, daß das amerikanische System marktwirtschaftlich orientierter arbeitet und somit dort die Frage des wirtschaftlichen Erfolges im Vordergrund steht. Letzterer wird in der Regel eher den Projekten etablierter Unternehmen zugesprochen, oder solchen Projekten, an denen etablierte Unternehmen beteiligt sind. Entsprechend hängt der Zugang zu Kapital von der Reputation des Unternehmens im Markt ab. In Europa sollen die Förderprogramme zwar auch den wirtschaftlichen Erfolg berücksichtigen, allerdings spielen hier eine Reihe anderer Faktoren, wie Sicherstellung der kulturellen Vielfalt, eine Rolle, so daß eine Partizipation an der Förderung jedem Unternehmen offen steht.

---

<sup>109</sup> Vgl. Keidel (1998), S.26ff.

**b)** *Die Differenzierungsvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Schon an andere Stelle wurde angesprochen, daß bei den Produktionsunternehmen prinzipiell keine Markteintrittsbarrieren aufgrund von Käuferpräferenzen bestehen, da sich relevante Produktdifferenzierungsmerkmale selten auf die Produktionsunternehmung an sich beziehen.<sup>110</sup> Die Differenzierung findet somit nicht direkt, sondern indirekt - über die Inputfaktoren - statt. Wenn Differenzierungsvorteile für etablierte Unternehmen existieren sollten, dann müßten diese in der Lage sein, unvollkommene Substituierbarkeit beim Nachfrager u.a. mit Hilfe der Inputfaktoren oder Vertriebskanäle herbeizuführen.

Da die Spezifität dieser „Inputfaktoren“ aber nicht firmen- sondern marktbezogen ist,<sup>111</sup> und deren vertragliche Bindung nur kurzfristig, ist es neuen Produktionsfirmen in gleichem Maße möglich, die Inputfaktoren zu beschaffen.<sup>112</sup>

Damit bleibt die Frage zu klären, ob etablierte Unternehmen Vorteile bei der *Beschaffung* der Inputfaktoren oder Vertriebskanäle haben.

Bereits bei der Beschreibung der Wertschöpfungskette der Filmindustrie in Kapitel II Abschnitt 2 wurde auf das sog. packaging hingewiesen, das vom Produzenten übernommen wird und darin besteht, die notwendigen Inputfaktoren für eine Produktion zusammenzuführen (vgl. Abbildung 36).<sup>113</sup>

---

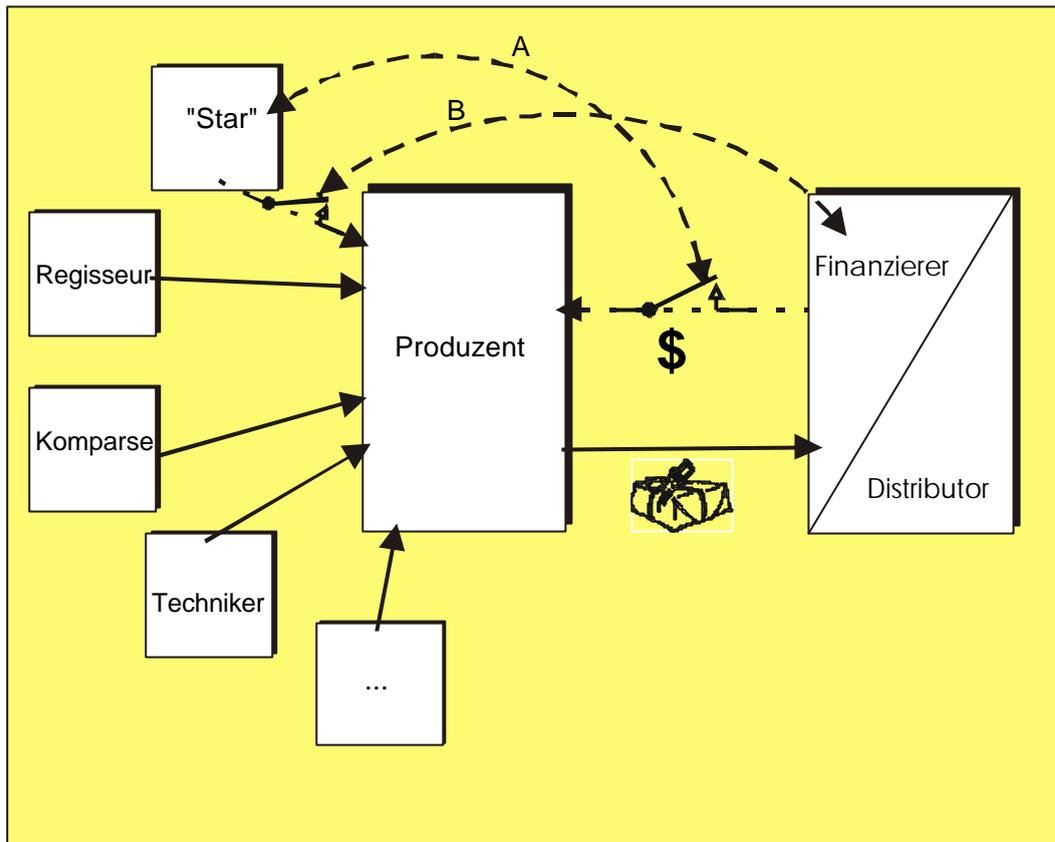
<sup>110</sup> Eine Ausnahme bildet hier Walt Disney. Dort wurde mit der sehr frühen Besetzung des Genres Zeichentrickfilm ein Differenzierungsvorteil erreicht, der auch innerhalb der amerikanischen Firmen kaum überwunden werden kann, vgl. hierzu: Vogel (1995)b, S.182.

<sup>111</sup> Diese Einschätzung traf Williamson schon für Künstler und Forscher: "...unique skills are rarely of a transaction-specific kind. On the contrary, most of these individuals could move to another organization without significant productivity loss." Williamson (1979), S.257, zitiert nach Frank (1993), S.56.

<sup>112</sup> Dies ist in den USA aber erst seit den 50er Jahren der Fall. Vorher war es durchaus üblich, daß auch idiosynkratische Faktoren bei Produktionsfirmen unter Exklusivverträgen standen, vgl. Kravit (1995), S.229.

<sup>113</sup> Vgl. auch Garey (1995), S.161f.

**Abbildung 36:** Der Prozeß des Packaging in der Filmindustrie



Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Produzent von Spielfilmen steht vor dem Problem, daß er bis zur Beendigung des packaging die (Opportunitäts-) Kosten alleine trägt. Dabei hängt seine Entlohnung, in Form des zur Produktion notwendigen Geldes und/oder einer Gewinnbeteiligung davon ab, wie abgeschlossen dieser Prozeß beim Angebot an einen Geldgeber oder Verleiher ist.<sup>114</sup>

Der Verleiher (in Abbildung 35 der Finanzierer/Distributor) finanziert den Film, aus Gründen der bereits angesprochenen Risikominimierung und Erlöserwartungen erst, wenn er das Drehbuch, den Regisseur, das Budget und die Schauspieler kennt (Pfeil A).<sup>115</sup> Dabei steigt die Wahrscheinlich-

<sup>114</sup> Der Einfachheit halber sei in den folgenden Ausführungen angenommen, daß der Produzent eine Verleihfirma für die Finanzierung seines Filmes findet, sodaß Geldgeber und Verleiher gleichgesetzt werden können.

<sup>115</sup> Vgl. Dekom (1995), S.146.

keit der Zusage mit dem Engagement von vormals erfolgreichen Inputfaktoren.<sup>116</sup>

Der Schauspieler oder Regisseur seinerseits, insbesondere, wenn er ein „Star“ ist, macht die Zusage zur Teilnahme an der Produktion häufig davon abhängig, ob der Produzent bereit ist, ein Optionshonorar (holding money) zu zahlen<sup>117</sup> und/oder für die Finanzierung und Vermarktung auf den Vertrag mit einem großen Verleiher verweisen kann (Pfeil B).<sup>118</sup> Der Grund liegt zum einen in der Sicherstellung der Finanzierung der Produktion, zum anderen aber auch in der Sicherstellung der Finanzierung der Werbung für den fertigen Film, deren Kosten aufgrund der schon beschriebenen Unikatseigenschaft des Films entsprechend hoch sind. Die Finanzierungsfähigkeit der großen Verleihfirmen macht auch deren Bedeutung als Distributor aus, sie besitzen damit eine Art *Gatekeeper*-Funktion: Filme, die nicht über den Verleih laufen, haben im internationalen Markt kaum eine Chance.

Es ist deutlich, daß die Komplexität des packaging und damit die Transaktionskosten, mit der Anzahl verpflichteter „Stars“ zunimmt, gleichzeitig damit aber auch eine positive Tendenz der Finanzierungswahrscheinlichkeit und der Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden ist.

Die Komplexität des packaging in Verbindung mit den verschiedenen vertraglichen Absicherungen hinsichtlich der Finanzierung und Erlösbeteiligung deuten darauf hin, daß, neben der Erlösproblematik, die als Unsicherheit über zukünftige Unternehmens- und Umweltentwicklung interpretiert werden kann<sup>119</sup>, auch Unsicherheit im Sinne einer *Verhaltensunsicherheit* in Bezug auf Quantität und Qualität der zu erbringenden Leistung

---

<sup>116</sup> Vgl. Medavoy (1995), S.197.

<sup>117</sup> Das Optionshonorar wird dem Akteur bezahlt, damit er für eine bestimmte Zeit verpflichtet werden kann, sich dem Produzenten für den Spielfilm auf Abruf zur Verfügung zu stellen.

<sup>118</sup> Vgl. Garey (1995), S.162.

<sup>119</sup> Vgl. Lederer (1995), S.202.

vorliegt. „Das Problem in unserer Branche ist, daß keiner dem anderen traut.“<sup>120</sup>

Die beschriebene Unsicherheit mag ein Grund sein, warum die Vertriebsfirmen in den USA aktuell versuchen, Inputfaktoren vertraglich an sich zu binden. Diese Tendenz geht einher mit einer stark gestiegenen Nachfrage nach Spielfilmen, die in ihrer Quantität das Angebot übertrifft. Eine Entwicklung, die mit den in Kapitel II beschriebenen multimedialen Entwicklungen eng verbundenen ist.<sup>121</sup>

So hat Disney schon frühzeitig begonnen Inputfaktoren an sich zu binden<sup>122</sup>, TriStar schloß beispielsweise Verträge mit Schauspielern und Regisseuren, wie Robert DeNiro und Danny De Vito. <sup>123</sup>

Die Problematik des packaging gilt zwar sowohl für den Newcomer als auch für den etablierten Produzenten, dennoch darf aus dem beschriebenen Prozeß geschlossen werden, daß letzterer bei einer gewissen Reputation im Markt Differenzierungsvorteile gegenüber reinen Newcomern erzielen kann, da er vergleichsweise einfacher über die notwendigen Inputfaktoren und die Vertriebskanäle verfügt.<sup>124</sup>

---

<sup>120</sup> Picker (1995), S.214.

<sup>121</sup> Vgl. Jaglom (1995), S.89.

<sup>122</sup> Vgl. Dekom (1995), S.148. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß in den USA die Filmstudios bis in die 50er Jahre hinein Schauspieler und andere Inputfaktoren vertraglich an sich gebunden hatten und diese Praxis aufgrund der „Paramount-Entscheidung“ aufgegeben hatten, vgl. hierzu Frank (1993), S.78ff.

<sup>123</sup> Vgl. Medavoy (1995), S.195.

<sup>124</sup> Vgl. auch Puttnam (1995), S.31.

*g) Die Betriebsgrößenvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Betriebsgrößenvorteile resultieren aus der Realisierung der MOB durch etablierte Unternehmen, wenn die verbleibende Restnachfrage für den Newcomer nicht ausreicht, gleichfalls in diesem Punkt produzieren zu können, ohne den etablierten Unternehmen Marktanteile abnehmen zu müssen und damit seinerseits mit Vergeltungsmaßnahmen rechnen zu müssen.

Die Voraussetzung für Betriebsgrößenvorteile ist eine LDK-Kurve mit negativer Steigung. Da es sich bei der Produktion von Spielfilmen regelmäßig um Einzelfertigungen handelt, lassen sich economies of scale für einzelne Unternehmen aber nicht realisieren.

Insgesamt läßt sich für Abschnitt 3 festhalten, daß aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren potentielle Konkurrenten nahezu ebenso präsent sind wie aktuelle. Allerdings zeigen sich, daß Newcomer gegenüber etablierten Unternehmen absolute Kostennachteile aufgrund von Reputation bei der Finanzierung und Nachteile bei den Differenzierungsmöglichkeiten haben können, da sie vergleichsweise schwieriger über die notwendigen Inputfaktoren und die Vertriebskanäle verfügen können.

Niedrige Markteintrittsbarrieren bei der Produktion von Spielfilmen sind aus Sicht eines Newcomers prinzipiell negativ zu beurteilen, da aufgrund der drohenden potentiellen Konkurrenz die Erlöse nicht über die Grenzkosten steigen können. Das dennoch Marktzutritte erfolgen, hängt mit den hohen Ausnahmegewinnen zusammen, die in Einzelfällen von den Unternehmen erzielt werden können. Diese Gewinne resultieren aus dem monopolistischen Bereich der Nachfragekurve.<sup>125</sup>

Niedrige Markteintrittsbarrieren in Kombination mit niedrigen Marktaustrittsbarrieren generieren üblicherweise geringe, aber stabile Erträge.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. in Kapitel VII, Abschnitt 1 dieser Arbeit die Anmerkungen zum Präferenztransfer.

<sup>126</sup> Vgl. Porter (1997)9, S.48.

Diese Situation kann bei der Frage nach der Attraktivität des Marktes als neutral beurteilt werden.

#### **4 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten: Von Stars und Sternchen**

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten hängt im wesentlichen von ihrer *Marktmacht* ab, die wiederum an die Konzentrationsrate, die Substitutions- und Differenzierungsmöglichkeiten und die Spezifität der Leistung gebunden ist.

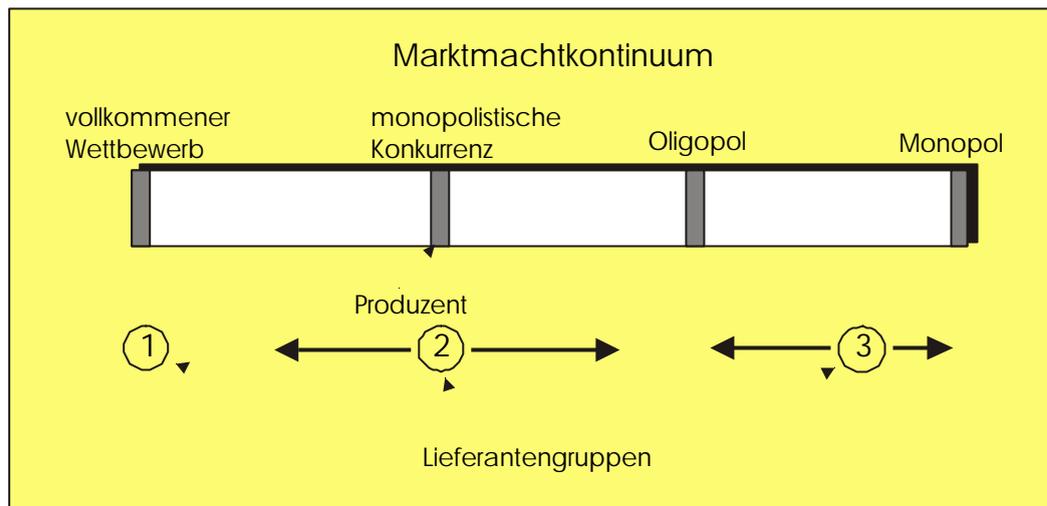
Die Marktform des Abnehmermarktes (hier: der Produzenten) ist aufgrund der Unikatseigenschaften des Produkts die der monopolistischen Konkurrenz. Allerdings zeigt sich auch, daß die die Substitutionsmöglichkeit, je nach Verwertungsstufe, vergleichsweise groß ist und die Markteintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten gering sind, so daß davon ausgegangen werden kann, daß das Marktergebnis wettbewerbskonform ist.

Der Markt der Lieferanten kann über die angesprochenen Kriterien in drei strategische Gruppen unterteilt werden (vgl. Abbildung 37):<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere Kruse (1988), S.291f.  
182

**Abbildung 37:** Die Marktmacht bei Produzenten und Lieferanten



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Lieferanten in der ersten Gruppe (① in Abbildung 37) sind Lieferanten von *standardisierten Vorprodukten*. Diese Vorprodukte sind auch längerfristig in beliebiger Menge verfügbar. Hierzu zählen insbesondere Studios, Technik und sog. nicht-kreatives Personal, die von einer Reihe von Service-Firmen zur Miete angeboten werden.<sup>128</sup> Damit müssen die Produktionsfirmen nicht unbedingt eigene Spezialisten beschäftigen oder in Produktionsanlagen investieren, sondern können diese nach Bedarf auch kurzfristig mieten. Zwischen den Anbietern der jeweiligen Vorprodukte besteht aufgrund der geringen betriebsbezogenen Spezifität ihrer Leistungen eine hohe Substitutionelastizität und die Verhandlungsmacht gegenüber der Produktionsstufe ist entsprechend gering.

Die zweite Gruppe (② in Abbildung 37) von Lieferanten besteht in erster Linie aus kreativem Personal („Talent“), das z.B. für Spezialeffekte benötigt wird, oder wie bei Walt Disney, für die „Charaktere“ bestimmter Figuren verantwortlich zeichnet. Die ökonomische Bedeutung der Fähigkeiten des Personals zeigen sich bei der Spielfilmproduktion u.a. in der Dauer der Dreharbeiten und damit in den Produktionskosten.<sup>129</sup> Innerhalb dieser zweiten strategischen Gruppe sind die Lieferanten in der Lage, eine Situa-

<sup>128</sup> Vgl. Kruse (1988), S.289.

<sup>129</sup> Vgl. Pollack (1995), S.48 und Silver (1995), S.73. Ein Drehtag in Hollywood kostete 1995 zwischen 85.000 und 135.000 USD, vgl. Pollack (1995), S.46.

tion monopolistischer Konkurrenz zu erzeugen. Ihr Verhandlungsspielraum ist allerdings eingeschränkt, die Substitutionsmöglichkeit vorhanden. Dennoch kann es im Einzelfall sinnvoll sein, frühzeitig solche Talente zu erkennen und sie entweder für mehrere Rollen zu verpflichten, oder sie vertraglich über einen längeren Zeitraum zu binden,<sup>130</sup> da ein Wechsel aus dieser strategischen Gruppe in die strategische Gruppe ③ im Zeitablauf möglich ist. In diesem Fall sorgt eine frühzeitige vertragliche Einbindung für die Umgehung des ansonsten drohenden Preiswettbewerbs unter den Nachfragern.

Die dritte Gruppe von Lieferanten ③ bietet als Vorprodukte solche Inputfaktoren, die individuell kaum ersetzbar und nicht beliebig „vermehrbar“ sind.<sup>131</sup> Dies gilt beispielhaft für den Einsatz eines bestimmten Schauspielers in einem Film. In Abhängigkeit von den darzustellenden Charakteren kann sich die Auswahl u.U. auf nur wenige oder sogar nur einen einzigen Schauspieler beschränken. Häufig „besetzen“ Schauspieler für bestimmte Zeiträume ganze Genres: so wurde Christopher Lee in den 60er und 70er Jahren mit der Figur des Dracula verbunden und Sylvester Stallone stand Ende der 70er Jahre für den muskulösen Einzelkämpfer. Entsprechend sind diese Faktoren in der Lage Preise zu verlangen, die lediglich durch die Rentabilität des Gesamtprojektes nach oben begrenzt sind: So erzielte beispielsweise Demi Moore 1996 für ihre Teilnahme in dem Film „Striptease“ ein Gage von 12,5 Mio. USD, bei Gesamtproduktionskosten für diesen Film von 43 Mio. USD<sup>132</sup> und Jim Carry erhielt im gleichen Jahr die damalige Höchstsumme von 20 Mio. USD.<sup>133</sup>

Es läßt sich zeigen, daß der Preis für die Produktionsfaktoren mit dem *erwarteten* Ertrag steigt. Die Erwartungen beruhen dabei durchaus auf objektiven Kriterien, wie Verleiheinnahmen vorangegangener Filme des

---

<sup>130</sup> Vgl. Dekom (1995), S.148. Diese Empfehlung gilt aber eher für die Finanziierer/Distributoren, da die produzierenden Unternehmen oft zu klein sind.

<sup>131</sup> Kruse (1988) nennt diese Vorprodukte deshalb auch „idiosynkratische“ Vorprodukte, S.275ff.

<sup>132</sup> Vgl. o.V. (1996)d.

<sup>133</sup> Vgl. o.V. (1996)e, S.13.

Schauspielers, Regisseurs o.ä. Die daraus resultierende Verhandlungsmacht der Produktionsfaktoren wird in der Filmindustrie bezeichnender Weise mit „clout“ umschrieben.<sup>134</sup>

In Bezug auf die Attraktivität des Marktes zeigt die Verhandlungsmacht der Lieferanten, zwei Punkte: Zum einen sind die Inputfaktoren nicht firmenspezifisch und in aller Regel auf dem Markt frei verfügbar. Dies bedeutet eine hohe Attraktivität für einen Newcomer. Zum anderen weisen gerade die für die Differenzierung notwendige idiosynkratischen Faktoren eine hohe Marktmacht auf und beeinflussen in hohem Maße die Erlössituation des Produzenten, was sich negativ auf die Attraktivität des Marktes auswirkt.

## **5 Die Verhandlungsmacht der Käufer: Der Filmverleih**

Die Käufer von Spielfilmen lassen sich in vier Gruppen unterteilen: den Filmverleih, die Videoprogrammanbieter, die Programmveranstalter und den Filmvertrieb/die Filmhändler. Die Videoprogrammanbieter treten im weiteren Verlauf aufgrund der späteren Fokussierung auf die Programmveranstalter in den Hintergrund und sollen deswegen nicht weiter betrachtet werden. Der Filmhandel wiederum wird, als Vorstufe zu den Programmveranstaltern, im Kapitel VIII Abschnitt 4 über die Lieferanten für die Programmveranstalter analysiert. Auf die Programmveranstalter wird, da es sich nach Verständnis des Autors um eine eigene Stufe der Wertschöpfungskette Multimedia handelt, im anschließenden Kapitel VIII ausführlicher eingegangen. Im folgenden soll deswegen nur der *Filmverleih* untersucht werden, wobei zuerst der europäische und anschließend der amerikanische Markt untersucht werden.

Der Filmverleih hat in der *Europäischen Union* 1997 ein Marktvolumen von 1.863,65 Mio. USD gehabt und damit einen Weltmarktanteil von 34,7 v.H.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.88.

Den größten Anteil am Marktvolumen der Europäischen Union hatte der deutsche Markt mit 409,7 Mio. USD, gefolgt vom französischen und britischen Markt mit 365,6 bzw. 324,5 Mio. USD.

**Tabelle 6:** Erlöse aus Filmverleih in USD 1996 und 1997

| Land           | Erlös 1996 in USD | Erlös 1997 in USD |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Deutschland    | 408,7             | 409,7             |
| Frankreich     | 383,1             | 365,6             |
| Großbritannien | 266,7             | 324,5             |
| Italien        | 328,7             | 314,9             |
| Spanien        | 212,1             | 194,5             |
| Schweden       | 54,3              | 49,1              |
| Belgien        | 58,0              | 47,8              |
| Niederlande    | 47,9              | 47,6              |
| Österreich     | 39,95             | 40,65             |
| Dänemark       | 33,4              | 33,4              |
| Griechenland   | 21,6              | -                 |
| Irland         | 19,9              | 19,2              |
| Finnland       | 17,1              | 16,8              |
| Portugal       | 13,4              | -                 |
| Luxemburg      | 2,2               | -                 |

„-“ = Daten nicht verfügbar.

Quelle: o.V. (1998)f, S.136.

Die Marktvolumina verteilen sich in Deutschland auf 45 und in Großbritannien auf 54 im Filmverleih tätige Unternehmen.<sup>136</sup> Die Konzentrationsrate läßt sich mit Hilfe des in Kapitel VI, Abschnitt 2, lit. a) erläuterten Verfahrens ermitteln und liegt als CR5 in Deutschland bei 56,5 v.H. und in Großbritannien bei 80,6 v.H.<sup>137</sup>

<sup>135</sup> Das Marktvolumen berechnet sich hier aus den Kinoerlösen und den prozentual daran gekoppelten Einnahmen der Verleiher, vgl. o.V. (1997)c, S.110 und o.V. (1998)f, S.134 und für weitere Erläuterungen Vogel (1995)a, S.104.

<sup>136</sup> Vgl. EAI (1997), S.74. Diese Angaben sind ohne Fernsehveranstalter und beziehen sich auf das Jahr 1996.

<sup>137</sup> Vgl. o.V. (1998)f, S.131f.

Die Ursache für die relativ hohe Konzentration liegt im Charakter des Produktes begründet: Spielfilme haben Eigenschaften öffentlicher Güter, auch wenn sie in mehr oder weniger starkem Maße als Privatgut vertrieben werden: es besteht keine Rivalität im Konsum. Damit sind die Distributionskosten von der Zahl der Zuschauer unabhängig und es existieren economies of distribution.

Ein weiterer Grund für die Konzentration liegt im Erlösrisiko eines Spielfilms. Die Verleihunternehmen versuchen durch ihr Verleihprogramm, also dessen Zusammensetzung, Art und Umfang Risikominimierung zu betreiben. So erwirtschaften 10 v.H. der in den Verleih gebrachten Filme 50 v.H. der Einspielerlöse aus Kinoaufführungen.<sup>138</sup>

Beide Gründe führen zum Versuch der optimalen Auswertung des Produktes über alle Auswertungsstufen hinweg, nach dem Prinzip des „Secondbest“: Die Unternehmen führen den Film zuerst dem Markt zu der in der kürzesten Zeit den höchsten Grenzerlös ermöglicht und bieten ihn dann entsprechend der Höhe des Grenzerlöses in den verschiedenen Verwertungsstufen an.

Die von den Unternehmen beanspruchte Gebühr kann dann verstanden werden,

„as being an access charge or a toll paid to a distribution organization for use of the established turnpikes and bridges that allow direct access to large audiences.“<sup>139</sup>

In diesem Zusammenhang wird häufig von einer „Gatekeeper“-Funktion der Verleihfirmen gesprochen und die Gebühren sind aufgrund der Marktsituation selten ein Gegenstand von Verhandlungen. Die Kosten für ein derartiges Distributionsnetz werden für die USA innerhalb des Landes auf etwa 30 Mio. USD jährlich geschätzt.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.106.

<sup>139</sup> Vogel (1995)a, S.106.

<sup>140</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.312, Fußnote 17. Entsprechend hoch sind die absoluten Kostenvorteile der etablierten Unternehmen gegenüber Newcomern in diesem Markt.

Die Marktform kann somit als Oligopol umschrieben werden, die Konzentrationsrate ist relativ hoch. Damit ist die Reaktionsverbundenheit zwischen den größten Unternehmen ebenfalls sehr hoch. Eventuell zu vermutende Kollusion kann unter den Verleihfirmen aber aufgrund der Heterogenität der Produkte und der sich in der Realität zeigenden, zum Teil jährlich wechselnden, Rangfolge nicht festgestellt werden.<sup>141</sup>

Die Situation des Verleihmarktes in den *USA* sieht wie folgt aus:

---

<sup>141</sup> Vgl. Thiermeyer (1994), Tabelle 11 im Anhang und Owen; Beebe; Maning (1974), S.21.

**Tabelle 7:** Marktanteile der Verleihfirmen in den USA 1987 - 1995  
(Angaben in v.H.)

|   | 1987              |      | 1988              |      | 1989              |      | 1990              |      | 1991              |      | 1993             |      | 1995             |      |
|---|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|------------------|------|------------------|------|
| 1 | Paramount         | 22,6 | Buena Vista       | 19,4 | Warner Bros.      | 17,4 | Buena Vista       | 15,5 | Columbia/Tri Star | 20   | Warner Bros.     | 18,5 | Buena Vista      | 19,4 |
| 2 | Warner Bros.      | 13,4 | Paramount         | 15,2 | Universal         | 16,6 | Paramount         | 14,9 | Warner Bros.      | 13,9 | Sony             | 17,5 | Warner Bros.     | 16,6 |
| 3 | Buena Vista       | 13,2 | 20th Century Fox  | 11,6 | Columbia/Tri Star | 16,0 | Columbia/Tri Star | 13,9 | Buena Vista       | 13,7 | Buena Vista      | 16,3 | Sony             | 12,7 |
| 4 | Orion             | 12,5 | Warner Bros.      | 11,2 | Buena Vista       | 13,9 | 20th Century Fox  | 13,1 | Paramount         | 12   | Universal        | 13,9 | Universal        | 12,7 |
| 5 | 20th Century Fox  | 12,2 | MGM/UA            | 10,3 | Paramount         | 13,8 | Universal         | 13,1 | 20th Century Fox  | 11,6 | 20th Century Fox | 10,7 | Paramount        | 10,3 |
| 6 | Universal         | 9,6  | Universal         | 9,8  | 20th Century Fox  | 6,5  | Warner Bros.      | 13,1 | Universal         | 11   | Paramount        | 9,3  | 20th Century Fox | 7,6  |
| 7 | Columbia/Tri Star | 8,5  | Columbia/Tri Star | 9,3  | MGM/UA            | 6,3  | Orion             | 5,6  | Orion             | 8,5  | New Line         | 3,4  | New Line         | 6,6  |
| 8 | MGM/UA            | 5,5  | Orion             | 6,6  | Orion             | 4,2  | MGM/UA            | 2,8  | MGM/UA            | 2,3  | Miramax          | 2,9  | MGM/UA           | 6,2  |
| 9 | Andere            | 2,5  | Andere            | 6,6  | andere            | 5,3  | Andere            | 8,0  | andere            | 7,0  | andere           | 7,5  | andere           | 9,0  |

Quelle: Frank (1993), S.85; Financial Times vom 18.01.1996.

Tabelle 7 zeigt die Marktanteile amerikanischer Verleihfirmen gemessen an den *Kino*-Einspielergebnissen in den USA zwischen 1987 und 1995. Es zeigt sich, daß die Konzentrationsrate CR4 um den Wert 60 v.H. schwankt und die CR8 über den gesamten Zeitraum einen Wert über 90 v.H. angenommen hat. Der HHI liegt im gleichen Betrachtungszeitraum deutlich über 1.000 und betrug 1995 knapp 1.270. Werden die Merger Lines des U.S. Department of Justice zugrunde gelegt, so gilt eine Industrie noch als wettbewerbsfähig, solange der Index unter 1.000 bleibt und als hochkonzentriert, wenn der HHI den Wert 1.800 übersteigt.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.56 und Wirtz (1994), S.33.

1997 beträgt das Marktvolumen in den USA 2.430 Mio. USD und dort werden offiziell 256 im Filmverleih tätige Unternehmen angegeben.<sup>143</sup> In dem selben Jahr erzielen die 5 größten Verleihunternehmen (US-Majors) einen Marktanteil von 67,9 v.H. (im Gegensatz zu 70,6 v.H. in 1995).<sup>144</sup> Der Markt ist in den USA daher ebenfalls hochkonzentriert, allerdings kommt es auch hier aus den oben angeführten Gründen nicht zur Kollusion.

Ein direkter Vergleich mit der für den Produzentenmarkt ermittelten Marktform der monopolistischen Konkurrenz würde somit vermuten lassen, daß aufgrund der relativ größeren Marktmacht der Distributionsunternehmen die Verhandlungsmacht der Produzenten geringer ist.

Die Problematik der *Substitutionsmöglichkeit* eines Produktes durch den Käufer wurde von PORTER als ein weiteres Kriterium für die Verhandlungsmacht angeführt. Substitution ist zum einen verbunden mit der Frage der Spezifität einer Leistung und damit mit den Umstellkosten, zum anderen mit der für sie möglicherweise ursächlichen Differenzierung durch den Konsumenten.

Es wurde bereits mehrfach erwähnt, daß Spielfilme, im Sinne der Transaktionskostenökonomie, in keinster Weise spezifisch sind, so daß aus dieser Überlegung heraus die Produkte der Produzenten beliebig ausgetauscht werden können. Allerdings weisen sie, in Abhängigkeit von den Inputfaktoren, Differenzierungspotential auf. In dem Maße, wie dieses steigt, steigt auch die Verhandlungsmacht der Produzenten.<sup>145</sup>

Da das Differenzierungspotential aus Sicht des Konsumenten die Qualität des Produktes ist, sind die Verleihunternehmen daran interessiert, daß die

---

<sup>143</sup> Die Daten sind mit denen aus Europa nicht direkt zu vergleichen, da hier lediglich die Angaben des Berufsverbandverzeichnisses vorlagen, vgl. EAI (1997), S.74.

<sup>144</sup> Vgl. o.V. (1998)e, S.135.

<sup>145</sup> Vgl. Picker (1995), S.213f.

von ihnen gekauften Filme die entsprechenden Qualitätstandards erfüllen.<sup>146</sup>

Dies ist im Spielfilmmarkt aber im wesentlichen eine Frage des für die Produktion bereitgestellten Budgets. Um die Qualität in ausreichendem Maße zur Verfügung zu haben und eine Kontrolle über die Erfüllung der Qualitätsansprüche sicherzustellen, betätigen sich die Verleihfirmen häufiger als Finanzierer der Produktionen. Darüber hinaus gehen sie inzwischen wieder teilweise dazu über, die notwendigen Inputfaktoren vertraglich direkt an sich zu binden. Interessanterweise sind solche Verträge aber nicht zwingend Ausschließlichkeitsverträge: so teilt sich beispielsweise TriStar einige seiner „Stars“ u.a. mit Columbia.<sup>147</sup>

Abschließend zu Kapitel VII läßt sich somit festhalten, daß die Markt der Spielfilmproduzenten in toto eher geringe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren aufweist. Gerade aber der Zugang zu Kapital, welches einer der wesentlichen Input-Faktoren in der Filmindustrie ist, stellt sich für Newcomer tendenziell problematischer dar. Aus diesem Grund haben sich verschiedene Vertragsformen herausgebildet, mit deren Hilfe Beteiligungen am Filmprojekt verkauft, und die Finanzierungen sichergestellt werden. In den USA übernehmen insbesondere die sog. US-Majors diese Finanzierungsfunktion. Aus dieser Verknüpfung zwischen Produktion und Finanzierung verfügen die Distributionsunternehmen über eine Gatekeeper-Funktion, welche durch die auf dieser Ebene vorliegende quasi-monopolistische Marktstruktur noch weiter an Bedeutung gewinnt. Die Notwendigkeit einer optimalen Distribution wird durch die bei der Produktion vorliegenden Irreversibilität der Kosten noch verstärkt. Tabelle 8 faßt die Ergebnisse noch einmal zusammen:

---

<sup>146</sup> Dies kann umso mehr angenommen werden als bei den hier behandelten Verleihfirmen der Präferenztransfer nahezu perfekt ist, vgl. Kapitel VII, Abschnitt 1 dieser Arbeit.

<sup>147</sup> Vgl. Medavoy (1995), S.195.

**Tabelle 8:** Merkmale des Filmmarktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften

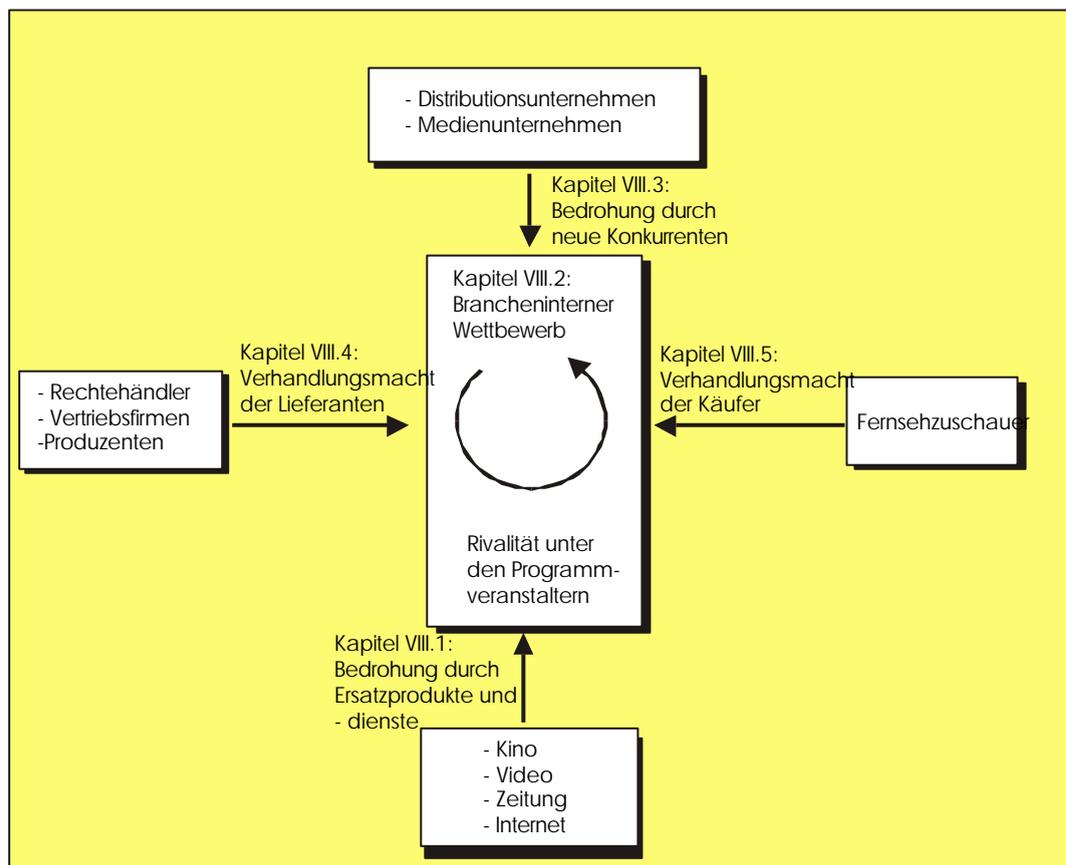
| Wettbewerbskräfte                 |                         | Merkmale  |
|-----------------------------------|-------------------------|---|
| Ersatzprodukte und -dienste       |                         | Situation monopolistischer Konkurrenz.<br>Preisunelastischer Bereich je nach Verwertungsstufe unterschiedlich stark ausgeprägt  |
| Marktinterner Wettbewerb          | Konzentrationsrate      | Zwischen den Ländern uneinheitlich, aufgrund der punktuellen Aktivitäten jährlich schwankend und wenig aussagekräftig   |
|                                   | Marktphase              | National unterschiedlich, getragen durch Innovationszyklen und Langlebigkeit mancher „Markenprodukte“; in Deutschland aber eher am Ende der Reifephase                      |
|                                   | Produktdifferenzierung  | Eher länderspezifisch, sonst über Inputfaktoren möglich   |
|                                   | Heterogenität           | Im ökonomisch geprägten Bereich gering, Spielregeln einheitlich, weltweit aber u.a. aufgrund unterschiedlicher Finanzierungsformen hoch                                     |
|                                   | Marktaustrittsbarrieren | keine   |
| Bedrohung durch neue Konkurrenten |                         |   |
|                                   | Institutionelle MEB     | Keine, aber Handelsbeschränkungen   |
|                                   | Strukturelle MEB        | Abs.KV:<br>- geringe sunk costs<br>- ggf. bei der Finanzierung<br>- ggf. bei der Distribution<br>Diff.-V.:<br>- aufgrund des packaging gegeben<br>Betriebsgr.-V.<br>- keine |
| Verhandlungsmacht der Lieferanten |                         | Variiert je nach Inputfaktor  |
| Verhandlungsmacht der Käufer      |                         | Relativ hoch,<br>- da häufig auch in der Produktion tätig<br>- da oligopolistische Struktur, aber geringe Kollusion   |

Quelle: Eigene Darstellung.

## VIII Die Analyse des Programmveranstaltermarktes

Zu Beginn des Kapitels erscheint es sinnvoll, die folgenden Zusammenhänge vorab in einer Abbildung darzustellen, um die weitere Orientierung zu erleichtern. Der zu betrachtende Markt ist nun der der Programmveranstalter. Neue Konkurrenten können u.a. Distributionsunternehmen sein, Medienunternehmen oder Kreative, die, aus einer vorgelagerten Produktionsstufe kommend, vertikal integrieren. Die Abnehmer der Produkte des Marktes sind die Fernsehzuschauer, um deren Gunst die Programmveranstalter mit Ersatzprodukten wie Kino, Video oder Zeitung konkurrieren (vgl. Abbildung 38).

**Abbildung 38:** Die Belegung der fünf Wettbewerbskräfte am Beispiel des Marktes der Programmveranstalter



Quelle: Porter (1997)9, veränderte Darstellung.

Da der Markt für Programmveranstalter in erster Linie immer noch ein nationaler Markt ist, wird im folgenden der Fokus auf dem deutschen und amerikanischen Markt liegen<sup>148</sup>.

Der TV-Markt lässt sich dreiteilen: So müssen TV-Unternehmen, die in der hier angewandten Terminologie zu den „Service Providern“ (=SP) zählen, zum einen auf einem Beschaffungsmarkt (hier: Content) tätig werden, zum anderen auf einer nachgelagerten Stufe zwei Absatzmärkte bedienen. Neben dem TV-Werbemarkt zählt dazu der sog. TV-Rezipientenmarkt.<sup>149</sup>

Während das TV-Unternehmen auf dem Werbemarkt Werbezeiten anbietet, tritt es auf dem Rezipientenmarkt als Anbieter von Informations- und Unterhaltungssendungen auf. Die Annahme der zwei Absatzmärkte ist nicht unumstritten, da es (bisher) keine direkte entgeltliche Austauschbeziehung zwischen Service Provider und Konsumenten gibt. Dennoch soll im folgenden mit dieser Annahme gearbeitet werden, da TV-Unternehmen durchaus auch auf dem Rezipientenmarkt in Konkurrenzbeziehung zueinander stehen und gerade neuere Formen, wie z.B. Pay-TV im wesentlichen zu einer direkten Austauschbeziehung zwischen Kunden und Service Provider führen.

## **1      Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste: Zeit ist Geld**

Im folgenden wird wieder auf die Bedrohung durch Substitutionsprodukte aus Sicht der Konsumenten<sup>150</sup> eingegangen. Wodurch also kann das Programm des Programmveranstalters, und hier explizit der Spielfilm als Teil des Programms, substituiert werden?

Programmveranstalter konkurrieren grundsätzlich bei den Konsumenten um 2 Budgets: zum einen um das zeitliche und zum anderen um das f-

---

<sup>148</sup> Der Vergleich zwischen diesen beiden Märkte ist gerade vor dem unterschiedlichen regulatorischen Hintergrund interessant.

<sup>149</sup> Dies gilt zumindest für die derzeit noch vorherrschende Form des werbe- bzw. mischfinanzierten Fernsehens.

<sup>150</sup> Der ökonomische Begriff des Konsumenten ersetzt im weiteren Verlauf den bisher in der (deutschen) Medienforschung üblichen, aber unökonomischen Begriff des „Rezipienten“. Dies erscheint sinnvoll, da dem Konsumenten eine aktive Konsumrolle zugedacht ist und sich der Konsum eines Spielfilms, den Vorstellungen Lancasters folgend, nicht nur auf das eher passive „rezipieren“ beschränkt.

nanzielle.<sup>151</sup> Lit. a) wird deshalb die Substitutionsproblematik vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Zeit behandeln und lit. b) wird, ausgehend von der These McCombs, die pekuniären Aspekte untersuchen.

### **a) Das Zeitbudget**

Es wird für die weiteren Betrachtungen davon ausgegangen, daß der Konsum eines TV-Programms und erst recht eines Spielfilms im wesentlichen in der Freizeit des Konsumenten stattfindet, so daß als erster limitierender Faktor das Freizeitbudget eine entscheidende Rolle spielt. Freizeit kann wie folgt definiert werden:

„Leisure has more recently been conceptualized as a form of activity engaged in by people in their free time or, preferably, as time free from any sense of obligation or compulsion. As such, the term leisure is now broadly used to characterize time not spent at work (where there is an obligation to perform).“<sup>152</sup>

Freizeit unterliegt ähnlichen ökonomischen Kalkülen wie andere Budgets und hier wird, bei der Annahme rational handelnder Konsumenten, davon ausgegangen, daß jede mögliche Nutzung der freien Zeit eine individuelle Bewertung erfährt und es gilt, die Verteilung dieses Budgets entsprechend individuell zu maximieren. So werden bestimmte Aktivitäten durchgeführt und andere unterlassen.<sup>153</sup>

Wenn weiterhin davon ausgegangen werden kann, daß Konsumenten das TV-Programm nutzen, um einerseits unterhalten und andererseits informiert zu werden,<sup>154</sup> dann kann die Frage der Substitutionsbedrohung präzisiert werden auf solche Freizeitgestaltungen, welche die gleichen Eigenschaften in wenigstens ähnlichem Maße aufweisen.

Zur Veranschaulichung dient Abbildung 39.

---

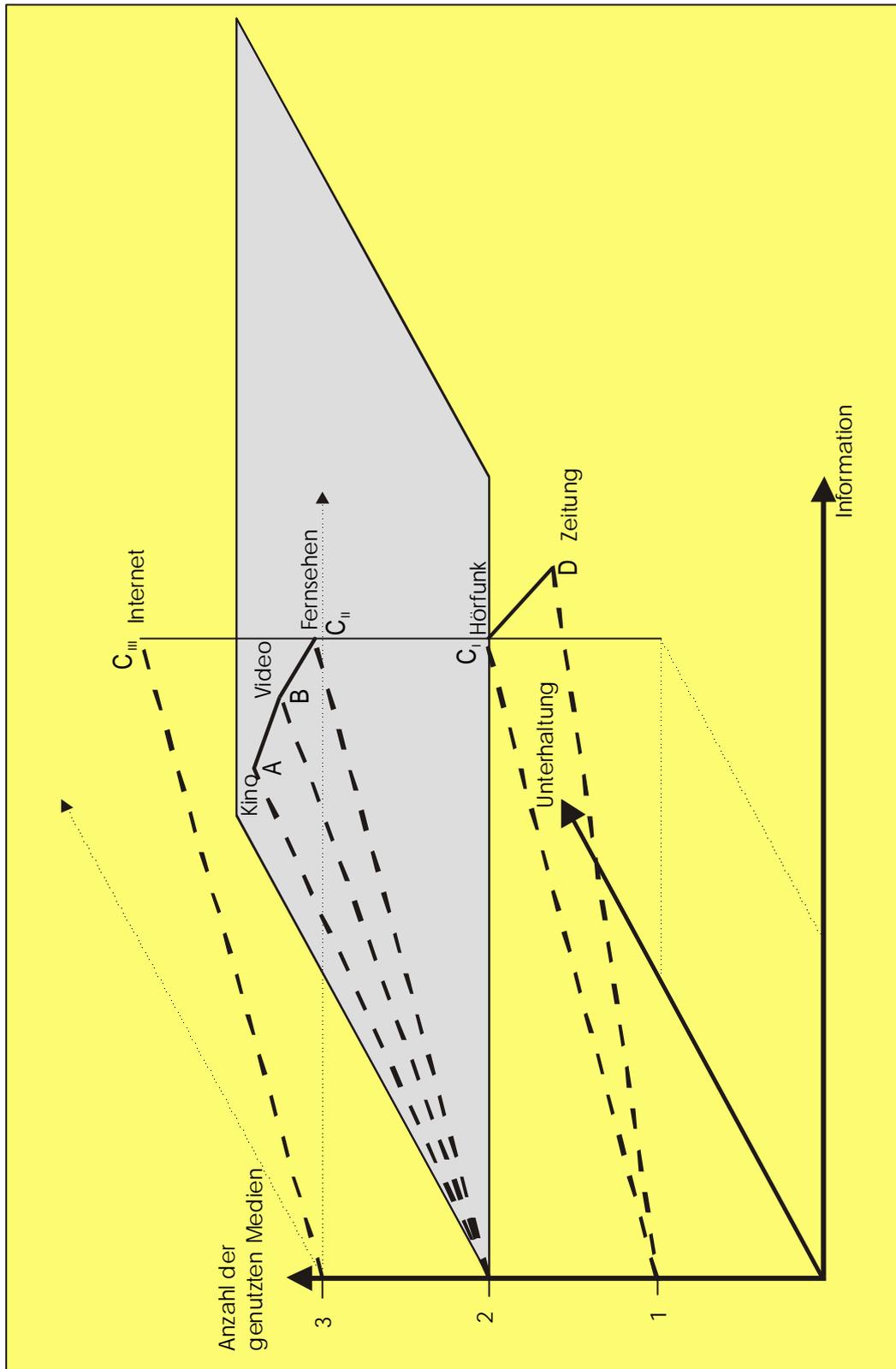
<sup>151</sup> Die Konkurrenz um das finanzielle Budget ist in erster Linie für Pay-TV von Bedeutung; grundsätzlich sind aber auch das öffentlich-rechtliche bzw. das werbefinanzierte Fernsehen für den Konsumenten nicht tatsächlich ohne finanzielle Belastung zu empfangen.

<sup>152</sup> Vogel (1995)a, S.4.

<sup>153</sup> Vgl. Külpe (1983).

<sup>154</sup> Vgl. Kürble (1995)a, S. 35.

**Abbildung 39:** Die Eigenschaftskombinationen von Abruf- und Distributionsdiensten



Quelle: Eigene Darstellung.

Hier wurden, in Anlehnung an Lancaster, auf den Achsen die erwähnten Eigenschaften Information und Unterhaltung abgetragen. Im Gegensatz zu den bisher üblichen Darstellungen ist das Koordinatensystem um eine dritte Eigenschaft erweitert worden, da die Anzahl der von dem Dienst genutzten Medien eine Eigenschaft ist, welche die Konsummöglichkeit des Konsumenten beeinflusst und somit gleichfalls den Grad der Substitution zwischen den Produkten. Damit ist beispielsweise das Kino in Bezug auf die genutzten Medien ein engeres Substitut zum Video, als die Zeitung (oder adäquater: das Buch). Entsprechend findet sich auf der Ordinate die Einteilung nach der „Anzahl der genutzten Medien“, auf der Abszisse ist die „Information“ abgetragen und auf der Z-Achse die „Unterhaltung“.

Jedem Dienst ist wieder ein Ursprungsstrahl zugeordnet, der ein bestimmtes Informations- und Unterhaltungsverhältnis darstellt. Entsprechend der Nutzung einer unterschiedlichen Anzahl von Medien sind die Distributivdienste und Abrufdienste (stellvertretend das „Internet“) dargestellt. In Abbildung 39 wird angenommen, daß eine (Tages-) Zeitung eine relativ große Informations-/Unterhaltungsrelation besitzt, während das Kino, als anderer Extrempunkt eine relativ niedrige Informations-/Unterhaltungsrelation aufweist: Von den in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg üblichen Wochenschauen abgesehen, kann Information allenfalls in Form von Vorankündigungen oder Werbung festgestellt werden. Die Budgetgerade hat somit den Verlauf  $ABC_{II}D$ , wobei sie im Punkt  $C_{II}$  Sprungstellen  $C_I$  und  $C_{III}$  aufweist, da dort eine Informations/Unterhaltungsrelation vorliegt, die sowohl mit einem als auch mit zwei oder drei Medien erzielt werden kann.

Eine Darstellung mit einer dritten Achse wurde aus zwei Gründen notwendig: zum einen ist eine punktuelle Darstellung des TV-, Hörfunk- und Internet Informations-Unterhaltungsverhältnisses eigentlich nicht korrekt, denn jeder dieser Dienste deckt über seine verschiedenen Produktvarianten nahezu jede mögliche Kombination der beiden Eigenschaften ab. Um die Darstellung zu vereinfachen, wurde deshalb ein bestimmtes, für alle gleiches, Eigenschaftenverhältnis (entlang der Geraden  $C_I C_{II} C_{III}$ ) herausge-

griffen. Damit würde eine zweidimensionale Darstellung lediglich die Erkenntnis bringen, daß inhaltlich große Übereinstimmungen vorliegen und deswegen eine Substitution sehr wahrscheinlich sein müßte. Es wird aber noch belegt, daß die vermutete Substitution in dem erwarteten Maße in der Wirklichkeit nicht zu beobachten ist.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Nutzung einer unterschiedlichen Anzahl von Medien: während sich der Hörfunk nur eines einzigen Mediums (dem Ton) bedient, nutzt das Fernsehen zwei (Ton und Bewegtbild) und das Internet macht die Nutzung dreier Medien (Ton, Bewegtbild und Text) möglich. Da dieser Unterschied aber nicht zwingend eine Bewertung in Richtung einer besseren oder schlechteren Qualität und damit dem Erreichen einer höheren oder niedrigeren Indifferenzkurve gleichkommt, wäre eine zweidimensionale Darstellung zumindest problematisch. Damit ergibt sich die Notwendigkeit der vorliegenden Darstellung und die Budgetgerade der Art  $ABC_{||}C_{\perp}D$ .

Es kann dann angenommen werden, daß der Hörfunk kein vollständiges Substitut für das Fernsehen darstellen kann, da es die Bildinformationen des Fernsehens nicht zur Verfügung stellt. Das Internet andererseits wird dies dann erst leisten können, wenn zu den Eigenschaften des Fernsehens der Zusatznutzen des Nutzens eines dritten Mediums so deutlich wird, daß für den Konsumenten eine Substitution wünschenswert erscheint. Dies kann derzeit aufgrund der Unübersichtlichkeit des Dienstes und seiner technischen Probleme noch nicht angenommen werden. Vielmehr steht zu befürchten, daß der potentiell positive Nutzen durch die Verknüpfung mit einem dritten Medium aufgrund des häufig angesprochenen Information-Overload zum Negativum des Dienstes wird. Sowohl der Hörfunk als auch das Internet erscheinen deshalb eher als Komplementärdienste zum Fernsehen, denn als Substitute.

Die Einschätzung geringer Substitutionspotentiale basiert, zumindest bezüglich der traditionellen Dienste auch auf den Ideen der repetitiven Nicht-Rivalität im Konsum und des windowings: Zum einen schließt der Konsum

eines Filmes im Kino nicht aus, daß der selbe Konsument den selben Film auf nachgelagerten Verwertungsstufen erneut konsumiert.

“Außergewöhnlich an den jüngeren Generationen ist, daß sie manche Filme mehrmals sehen. Kinder lieben das, es gehört zu ihrer Erfahrungswelt - es ist, als ob sie einen alten Freund besuchen.“<sup>155</sup>

Zum anderen bilden sich beim Konsumenten Erwartungen über die zu vermutende Verbreitung des gleichen (Kino-) Spielfilms zu einem späteren Zeitpunkt über die Videotheken und über das (kostenlose) Fernsehen. Darüber hinaus bietet das Fernsehen im Gegensatz zu anderen Verwertungsstufen eine breitere Produktpalette und damit insgesamt für den Konsumenten einen Zusatznutzen, denn er offensichtlich relativ hoch einschätzt.

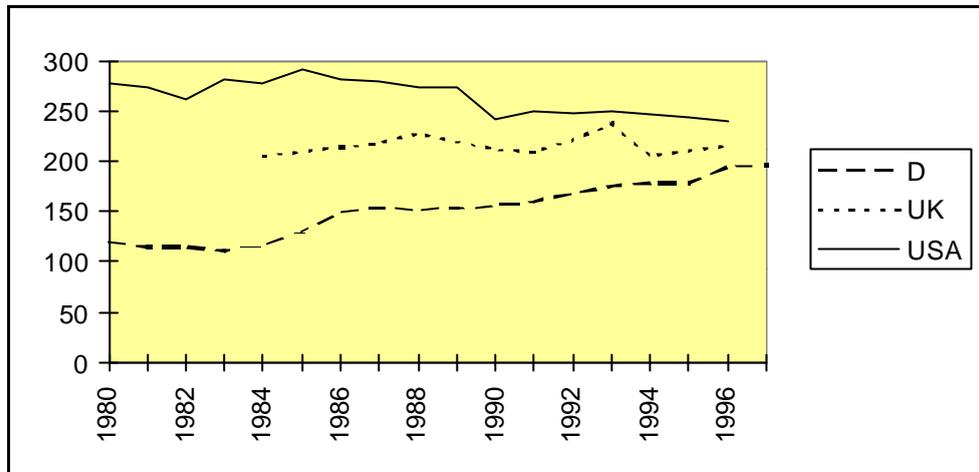
Inwieweit diese Einschätzung gerechtfertigt ist, sollen die folgenden „hard facts“ zeigen, in deren Rahmen auch die anderen Dienste bezüglich ihres Bedrohungspotentials als Substitutionsprodukt betrachtet werden.

Zu Beginn wird ein Überblick über die Entwicklung des Fernsehkonsums im allgemeinen dargestellt, um eine Vorstellung davon zu vermitteln, welche Bedeutung das Fernsehen in der Freizeit des Konsumenten besitzt. Daran anschließend wird die Substitutionsproblematik, ausgehend von der in Abbildung 39 grau unterlegten zweiten Ebene, nach *horizontaler* (TV vs. Video/Kino) und *vertikaler* Substitution (TV vs. Internet/Hörfunk/Zeitung) unterschieden werden.

---

<sup>155</sup> Lederer (1995), S.203.

**Abbildung 40:** Die tägliche Sehdauer pro Kopf in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1980 und 1997



Quellen: Darschin; Frank, div. Jahrgänge, Stipp (1991); Kellerer & Partner (1993); o.V. (1995), S.33, www.br-online.de (1998).

Abbildung 40 zeigt die Entwicklung des täglichen Fernsehkonsums für die Bundesrepublik, Großbritannien und die USA zwischen 1980 und 1997. Es wird deutlich, daß innerhalb der letzten 10 Jahre die Sehdauer in Deutschland um fast 60 Minuten zugenommen hat, während sie in Großbritannien nahezu konstant geblieben ist, sie lag 1984 bei 218 Minuten und 1996 bei 215 Minuten pro Kopf und Tag. In den USA ist die Sehdauer tendenziell gesunken.<sup>156</sup>

Die Ursachen für die unterschiedliche Entwicklung lassen sich wie folgt beschreiben:

Die Hauptgründe für die Wachstumsraten in *Deutschland* sind, neben des vergleichsweise geringen Ausgangsniveaus, folgende:

1. Die in diesem Zeitraum zu beobachtende Zunahme der Anzahl der Programmveranstalter. Die Zahl der Sender nahm in dem Beobachtungszeitraum von 5 auf etwa 55 zu.<sup>157</sup> Dieser Anstieg auf der An-

<sup>156</sup> Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß Teile der Entwicklungen auch auf sich im Zeitablauf ändernde Meßmethoden zurückzuführen sind. Aus diesem Grund ist auch diese Darstellung mit der üblichen kritischen Distanz zu beurteilen.

<sup>157</sup> Vgl. ALM (1996), S.251.

gebotsseite führte zu einem, allerdings vergleichsweise geringen, Anstieg auf der Nachfrageseite.<sup>158</sup>

2. Die Zunahme der Empfangsmöglichkeiten. So stieg die für den Empfang der meisten Sender notwendige Penetration von Kabelanschlüssen und Satellitenschüsseln zwischen 1986 und 1997 von 9,1 v.H. auf 50,5 v.H. respektive von 19,6 v.H. (1993) auf 29,8 v.H.<sup>159</sup> Darüber hinaus kam es Anfang der 90er Jahre zur Wiedervereinigung. Dies führte zum einen zu einem zusätzlichen Nachfrageschub nach Kabel- und Satellitenanschlüssen und zum zweiten, aufgrund der höheren Sehdauer bei den Ostdeutschen, zu einem zusätzlichen Anstieg der gesamtdeutschen Sehdauer.<sup>160</sup>

In *Großbritannien* entwickelte sich die Empfangsmöglichkeit in Form der Kabelanschlüsse und Satellitenschüsseln wesentlich moderater als in Deutschland. So sind 1997 lediglich 10,3 v.H. aller Haushalte verkabelt und nur 18,8 v.H. verfügen über einen Zugang mittels einer Satellitenschüssel.<sup>161</sup> Die eher geringe Penetrationsrate erklärt auch teilweise den Verlauf der Sehdauer in Großbritannien: die Anzahl der Fernsehzuschauer, die aufgrund ihres Anschlusses unter einer Vielzahl von Programmen wählen können<sup>162</sup>, ist noch zu gering, als daß sie Einfluß auf die durchschnittliche Sehdauer haben könnte. Zum anderen ist das Ausgangsniveau schon relativ hoch, so daß, gestützt durch den nahezu konstanten Verlauf über die letzten 15 Jahre, vermutet werden kann, daß sich in Großbritannien Sättigungstendenzen abzeichnen.

In den *USA* ist die Sehdauer seit 1985 tendenziell abnehmend und verharrt seit 1990 auf dem vergleichsweise hohen Niveau von knapp 250 Minuten. Es kann vermutet werden, daß in den USA ein „Penetrationseffekt“ eingetreten ist und den positiven Effekt der Anzahl der Sender überschat-

---

<sup>158</sup> Vgl. o.V. (1990), S.76.

<sup>159</sup> Vgl. EAI (1997) und o.V. (1998)b, S.111.

<sup>160</sup> Vgl. beispielhaft für 1996: ARW (1997), S.72

<sup>161</sup> Vgl. EAI (1997) und BMWi (1998), S.18.

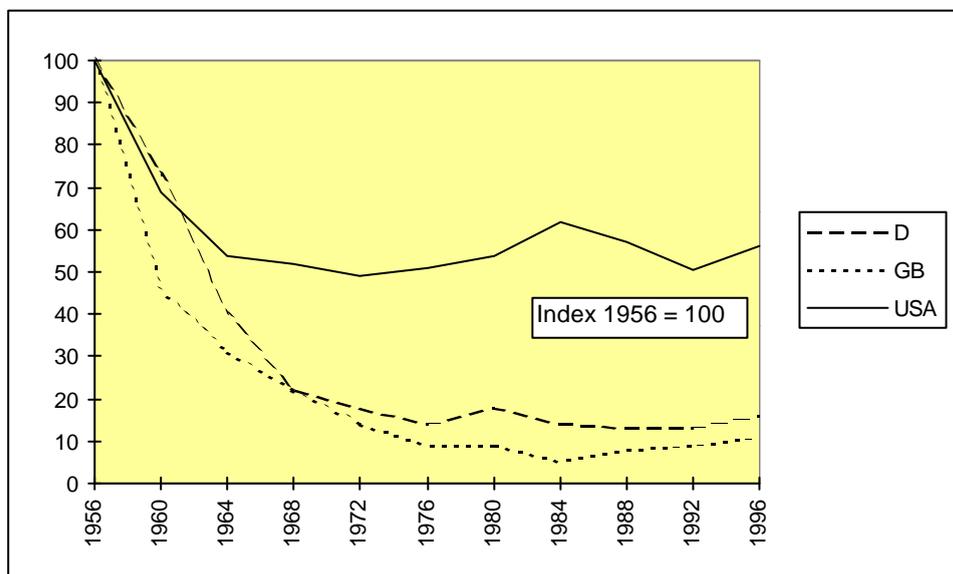
<sup>162</sup> Die Zahl der empfangbaren Programme liegt in Großbritannien bei über 50, vgl. Humphreys (1998), S.B324.

tet hat: da die Anzahl der Kabelabonnenten zwischen 1986 und 1994 nochmals von 46,4 v.H. auf 62,5 v.H. gestiegen ist, liegt die Vermutung nahe, daß das anfängliche hohe Nutzungsniveau der sog. „heavy user“ durch die zahlenmäßige Überlegenheit der später in den Markt eintretenden „Normalnutzer“ verringert wurde.<sup>163</sup> Dies würde die Vermutung stützen, daß eine Ausweitung der Nutzungsmöglichkeiten nicht automatisch zu einem entsprechenden Anstieg der tatsächlichen Nutzung führt. Vielmehr finden Substitutionseffekte statt.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß, bezüglich der Sehdauer, unterschiedliche Tendenzen in den beobachteten Ländern vorliegen. Ein Vergleich mit der freien Zeit insgesamt zeigt aber, daß über ein Drittel der Freizeit dem Konsum von Fernsehen gewidmet.<sup>164</sup>

In welchem Substitutionsverhältnis steht nun das Fernsehen zu den *horizontalen* Konkurrenzprodukten Kino und Video?

**Abbildung 41:** Kinobesuche in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1956 und 1996 pro Jahr (1956=100)



Quellen: EAI (1997), S.83, Thiermeyer (1994), Tabelle 54 und 88.

Abbildung 41 zeigt die Häufigkeit der Kinobesuche in Deutschland, Großbritannien und den USA. Es zeigt sich in allen betrachteten Ländern, daß

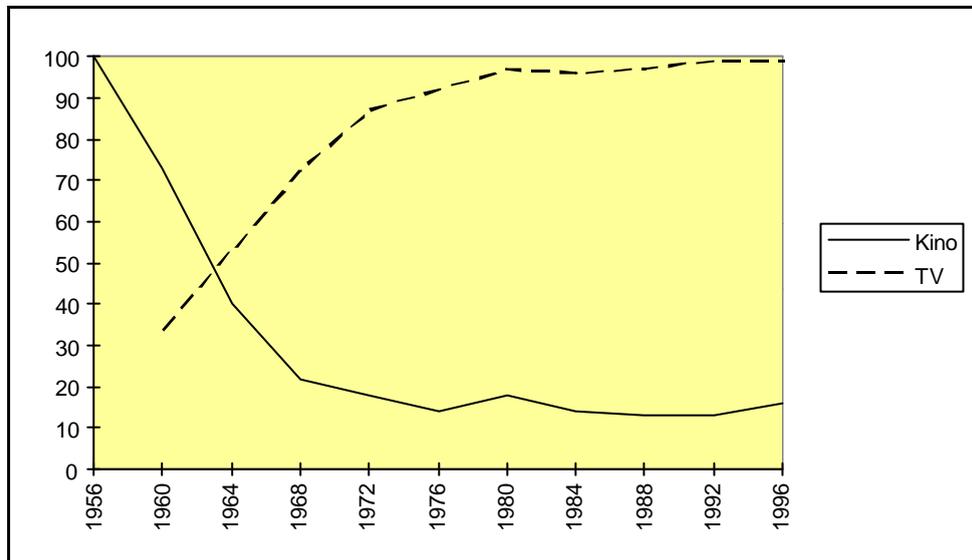
<sup>163</sup> Vgl. EAI (1995).

<sup>164</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.9 und o.V. (1990), S.86.

der Kinobesuch im Beobachtungszeitraum von 1956 bis 1996 deutlich zurückging und das die Sättigung in den USA auf einem Niveau liegt, welches über dem Doppelten der beiden europäischen liegt. Tatsächlich gehen die Amerikaner mehr als doppelt so oft pro Jahr und Kopf ins Kino.<sup>165</sup>

Am Beispiel Deutschlands wird in Abbildung 42 gezeigt, wie sich die Zusammenhänge zwischen der TV-Penetration auf der einen Seite und Kinobesuch auf der anderen Seite darstellen.

**Abbildung 42:** Vergleich der Entwicklungen von Kinobesuchen und TV-Penetration in Deutschland zwischen 1956 und 1996



Quellen: ARW (Hrsg.), div. Jahrgänge, Monthey; Bär; Altendorf; Scheele (1986).

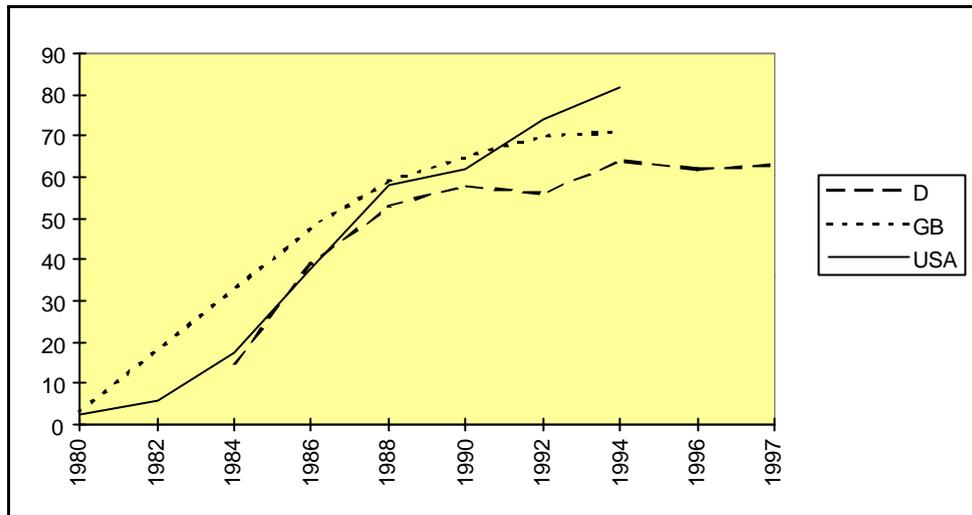
Es wird deutlich, daß mit zunehmender Penetration von TV-Geräten die Zahl der Kinobesucher zurückging.<sup>166</sup> Somit wurde zwar der Kinobesuch zum Teil durch die Fernsehnutzung substituiert, nicht jedoch umgekehrt.

Abbildung 43 zeigt schließlich die Penetrationsrate von Videorecordern in Deutschland, Großbritannien und den USA.<sup>167</sup>

<sup>165</sup> Vgl. EAI (1997), S.84.

<sup>166</sup> Andere Untersuchungen bestätigen diese Zusammenhänge; vgl. Stuart (1960) und Spraos (1962).

**Abbildung 43:** Penetration von Videorecordern in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1980 und 1997



Quellen: Thiermeyer (1994), Tabellen 10,60 und 100; EAI (1995), S.26; EAI (1997), S.34; ARW, div. Ausgaben.

Der Vergleich der Penetrationsrate des Videorecorders mit der oben dargestellten Fernsehnutzung in Form der Sehdauer zeigt, daß eine Substitutionsbeziehung kaum vorliegt. Diese Einschätzung ist deshalb wesentlich, weil gerade der Online-Variante des Videorecorders, VOD, immer wieder ein großes Marktpotential zugesprochen wurde. Die Einführung des Videorecorders führte entgegen anfänglich geäußerten Erwartungen aber nicht zu einem Einbruch bei der Nutzung des Fernsehprogramms.<sup>168</sup> Vielmehr läßt sich feststellen, daß sich die Nutzungsdauer des Videorecorders auf einem eher geringen Niveau stabilisiert: In Deutschland liegt die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer seit über 10 Jahren relativ konstant bei etwa 4 Minuten.<sup>169</sup> Hier ist noch nicht berücksichtigt, daß ein Teil dieser Zeit auf die Aufzeichnung und Wiedergabe von Fernsehprogrammen fällt, so daß hier lediglich eine geringe Individualisierung der Nutzungszeit des von Programmveranstaltern ausgestrahlten Programms vorliegt.

<sup>167</sup> Für die Erklärung des unterschiedlichen Verlaufs in den betrachteten Ländern siehe: Kürble (1997)a, S.167ff.

<sup>168</sup> Vgl. Wild (1988), S.447.

<sup>169</sup> Vgl. ARW (1997), S.68.

Neben den in Abbildung 39 dargestellten und bisher behandelten horizontalen Substitutionsprodukten (der Abschnitt  $ABC_{II}$  der Bilanzgeraden), lassen sich auch *vertikale* Substitutionsprodukte identifizieren: Hörfunk, Zeitung und das Internet ( $C_{ID}$  bzw.  $C_{III}$ ).

Wird nun der Zeitaufwand verglichen, der beispielhaft für Fernsehen, Hörfunk und Tageszeitung aufgebracht wird, so zeigt Tabelle 9 für Deutschland in den letzten 30 Jahren, daß die Zeit für Tageszeitungen nahezu konstant geblieben ist, während die Mediennutzung sowohl bei Fernsehen als auch bei Hörfunk gestiegen ist.<sup>170</sup>

**Tabelle 9:** Durchschnittlicher Zeitaufwand in Deutschland (West) in Minuten pro Tag

|              | 1964 | 1970 | 1974 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Fernsehen    | 70   | 113  | 125  | 125  | 121  | 133  | 145  |
| Hörfunk      | 89   | 73   | 113  | 135  | 154  | 177  | 155  |
| Tageszeitung | 35   | 35   | 38   | 38   | 33   | 30   | 31   |

Quelle: ARW (1997), S.70.

Interessanterweise findet im tageszeitlichen Ablauf eine Substitution zwischen Hörfunk und Fernsehen statt, wie dies schon vorab über den Jahreszeitraum hinweg in Bezug auf das Verhältnis zwischen Kino und Fernsehen galt. Dies ist allerdings nicht weiter erstaunlich, da die Prime Time beider Medien völlig unterschiedlich ist: während der Hörfunk in erster Linie von den meisten Konsumenten am Vormittag und frühen Nachmittag genutzt wird, erfährt das Fernsehen seine Hauptnutzungszeit in den Abendstunden.<sup>171</sup> Die Konsumenten zeigen darüber hinaus deutlich unterschiedliche Präferenzen für die verschiedenen Massenmedien: So würden sich in Deutschland 53 v.H. der 1997 befragten Konsumenten für das Fernsehen entscheiden, wenn sie vor die Alternative gestellt würden, sich für eines der drei angesprochenen Massenmedien entscheiden zu müs-

<sup>170</sup> Dieses Ergebnis bestätigt sich auch für die USA, vgl. Vogel (1995)a, S.9.

<sup>171</sup> Vgl. Keller; Klingler (1997), S.526.

sen; hingegen äußerten 25 v.H. Präferenzen für den Hörfunk und 19 v.H. für die Tageszeitung.<sup>172</sup>

Bei der Betrachtung der Substitution durch das *Internet* ist die Frage der Penetration aufgrund der Tatsache, daß es sich um einen sehr jungen Markt handelt, wesentlich<sup>173</sup>: Die Penetrationsrate sog. Online-Nutzer lag in Deutschland 1997 je nach Erhebungsmethode zwischen 2,7 Millionen und 4,11 Millionen Personen.<sup>174</sup> Gut 15 Jahre nach der Einführung des ersten deutschen Online-Dienstes in Form des damaligen btx-Dienstes der Deutschen Bundespost liegt die Penetrationsrate also zwischen 4,3 v.H. und 6,5 v.H. Zum Vergleich: in den USA lag sie 1997 bei etwa 27,7 v.H. der erwachsenen Bevölkerung.<sup>175</sup>

Die Zeit, die Konsumenten für die Nutzung des Internets<sup>176</sup> aufwenden, läßt sich, im Gegensatz zum Fernsehkonsum, nicht eindeutig der Freizeit oder Arbeitszeit zuordnen: als Nutzungsort wird in Deutschland auch 1997 noch in den meisten Fällen (mit 59 v.H.) der Arbeitsplatz angegeben, während nur etwa jeder Vierte von zu Hause aus online geht.<sup>177</sup> In den USA lagen diese Werte 1995 bei 70 v.H. bzw. 33 v.H. Dabei lag die Nutzungszeit in Deutschland 1997 durchschnittlich bei etwa 75 Minuten pro Kopf und Tag.

Neben der Penetrationsrate und der reinen Nutzungszeit ist von weiterem Interesse, welche Inhalte vom Konsumenten nachgefragt werden. Tabelle 10 zeigt vergleichend die Antworten der Befragten aus zwei der weiter oben angesprochenen Untersuchungen für 1997 in Deutschland und den USA.

---

<sup>172</sup> Vgl. ARW (1997), S.69.

<sup>173</sup> Entsprechend hoch sind die erwarteten Wachstumsraten. Während 1991 weltweit etw 4,5 Mio. Internetnutzer tätig waren, waren es 1996 bereits 60 Mio. Für 2001 werden 300 Mio. Nutzer weltweit erwartet, vgl. o.V. (1997)d, S.264.

<sup>174</sup> Vgl. Spiegel-Verlag (1996); [WWW.w3b.de/W3B-1997/Okt-Nov/Zusammenfassung.html](http://WWW.w3b.de/W3B-1997/Okt-Nov/Zusammenfassung.html); Eimeren; Oehmichen; Schröter (1997), S.548ff.

<sup>175</sup> Vgl. ETRG (1997).

<sup>176</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß im folgenden nicht zwischen Online-Diensten und Internet unterschieden wird.

<sup>177</sup> Vgl. Eimeren; Oehmichen; Schröter (1997), S.553.

**Tabelle 10:** Genutzte Onlineeinsatzmöglichkeiten in v.H. in Deutschland und den USA (ETRG) 1997 (Angaben in v.H.)

| Dienst   | ARD-Online Studie | w3b  | ETRG |
|--|-------------------|------|------|
| Informationen abrufen                                    | 83                | 76,3 | 69** |
| Email verschicken/erhalten                               | 78                | 56,1 | -    |
| Software herunterladen/Movies                            | 67                | 65,6 | 51   |
| Recherche/Information suchen, auch wenn sie etwas kostet | 66                | 62,8 | 0    |
| Bankgeschäfte  | 36                | -*   | 0    |
| Chatten/Newsgroups/<br>Gesprächsforen                    | 33                | -    | 0    |
| Shopping   | 14                | -    | 0    |
| Spielen  | 13                | 10,4 | 39   |

\* = Die vorliegenden Daten ließen eine Zuordnung zu diesen Rubriken nicht zu

\*\* = Hier wurden die Nennung der männlichen Nutzer gewählt.

0 = Diese Rubriken waren nicht unter den 10 am häufigsten genannten Inhalten.

Quelle: [www.w3b.de/W3B-1998/Okt-Nov/Zusammenfassung.html](http://www.w3b.de/W3B-1998/Okt-Nov/Zusammenfassung.html); Eimeren; Oehmichen; Schröter(1997); ETRG (1997).

Die Untersuchungen zeigen, daß es den Nutzern der Online-Dienste (in Deutschland) im wesentlichen um Informationssuche und das Herunterladen von Dateien bzw. das Versenden von Emails geht.<sup>178</sup> Es werden also solche Dienste häufiger genutzt, bei denen der Zusatznutzen u.a. in Form ersparter Zeit dem Konsumenten relativ schnell deutlich ist. Inwieweit die heruntergeladenen Dateien eher dem Unterhaltungs- als dem Informationsbedürfnis Rechnung tragen, läßt sich kaum feststellen. Allenfalls die Tatsache, daß ein Großteil der Nutzer am Arbeitsplatz online geht, läßt vermuten, daß die heruntergeladenen Dateien eher einen informativen Zweck erfüllen.

Die hier zusammengetragenen Daten sind mit entsprechenden Unsicherheiten behaftet und können kaum die häufig diskutierte Frage nach den

<sup>178</sup> Bei der weltweiten 9. Gvu-Befragung 1998 wurde das Verschicken und Empfangen von Emails sogar mit 84 v.H. am häufigsten gewählt. Vgl. [http://www.cc.gatech.edu/gvu/user\\_surveys/](http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/).

Substitutionspotentialen des Internets zu anderen Medien beantworten. Einerseits ist der Anteil der berufsmäßigen Nutzer, wie erwähnt, relativ hoch und damit eine Konkurrenz mit Programmveranstaltern um die Freizeit des Konsumenten nicht unmittelbar gegeben. Zum anderen ist gerade in einer so frühen Phase des Diffusionsprozesses der Anteil der sog. heavy-user an den Nutzern entsprechend groß, so daß angenommen werden kann, daß die durchschnittliche Nutzungszeit im weiteren Diffusionsprozeß eher sinkt.<sup>179</sup>

Aus den genannten Gründen erscheint es wahrscheinlicher, daß das Internet, wie schon Hörfunk und Zeitung eher eine komplementärer, denn ein substitutiver Dienst sein wird.<sup>180</sup> Damit ist die so häufig bemühte „Bedrohung“ für etablierte Medien derzeit noch nicht zu erkennen.<sup>181</sup>

## **b) Das finanzielle Budget**

Da zunehmender Konsum in der Regel auch mit zunehmenden Ausgaben verbunden ist, konkurrieren die verschiedenen Möglichkeiten der Freizeitnutzung auch um ein *finanzielles* Budget, und es kann als Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen das von McCombs<sup>182</sup> aufgestellte „principle of relative constancy“ gelten, wonach der Anteil der Konsumentenausgaben für Massenkommunikation am Bruttosozialprodukt konstant ist. Das von McComb aufgestellte Prinzip wird empirisch häufiger widerlegt, es sei dennoch für den weiteren Verlauf als Grundlage akzeptiert.<sup>183</sup>

Damit muß eine Einführung neuer Möglichkeiten der Massenkommunikation oder die Nutzungsausweitung eines Massenmediums, sofern die Kos-

---

<sup>179</sup> Lindstrom stellt allerdings die Hypothese auf, daß die Nutzung mit zunehmender Penetration aufgrund von Lernkurveneffekten bei den „Altnutzern“ im Zeitablauf eher noch ansteigt, vgl. Lindstrom (1997), S.35ff. und Stipp (1998), S.76ff.

<sup>180</sup> Vgl. Stipp (1996)a, S.51.

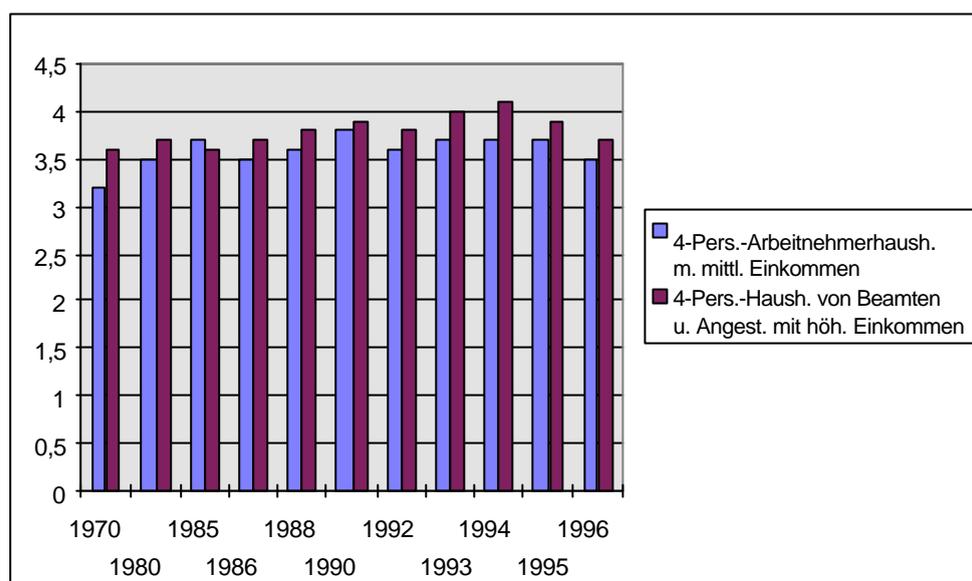
<sup>181</sup> Die Erfahrungen mit dem Internet ähnlichen Diensten, wie dem Videotext, bestätigen dieses Ergebnis. Vgl. Kürble (1995)a und Stipp (1998).

<sup>182</sup> Vgl. McCombs (1972).

<sup>183</sup> Vgl. beispielhaft Dimmick (1997), S.33ff und die dort angegebene Literatur.

ten der Nutzung nutzungsabhängig sind, zwangsläufig zu einer Neuverteilung des konstanten Budgets führen.

**Abbildung 44:** Der Anteil der monatlichen Aufwendungen für Massenmedien in Prozent am privaten Verbrauch (Angaben in v.H.)



Quelle: ARW, div. Jahrgänge.

In der Bundesrepublik (vgl. Abbildung 44) zeigt sich, daß zwischen 1970 und 1996 die Anteile der monatlichen Aufwendungen für Massenmedien um 0,35 Prozentpunkte bzw. um 0,04 Prozentpunkte gestiegen sind.<sup>184</sup> Auch wenn damit das Prinzip von McComb widerlegt ist, scheinen die engen Bandbreiten des Ausgabenwachstums darauf hinzuweisen, daß hier Ausgabensteigerungen nur bedingt möglich sind und Substitution erfolgen muß.<sup>185</sup>

Das geringe Wachstum des finanziellen Budgets als Begründung für die substitutive Beziehung mag an dieser Stelle auf den ersten Blick nicht aus-

<sup>184</sup> Zu einem anderen Ergebnis für die USA kommt Noh (1995). Danach geben Konsumenten mit höherem Einkommen prozentual weniger Geld ihres Einkommens für Medien aus als Konsumenten mit geringerem Einkommen.

<sup>185</sup> Vgl. auch Lacy; Noh (1997).

reichend sein, da Fernsehen, zumindest in Form des Werbefernsehens, für den Konsumenten kostenlos ist. Aber auch diese pekuniär kostenlose Ausdehnung führt aufgrund des Zeitbudgets zwangsläufig zu einem Minderkonsum anderer Medien und damit zumindest zu verringertem Wachstum der Ausgaben für andere Medien, wenn nicht sogar zu Minderausgaben.

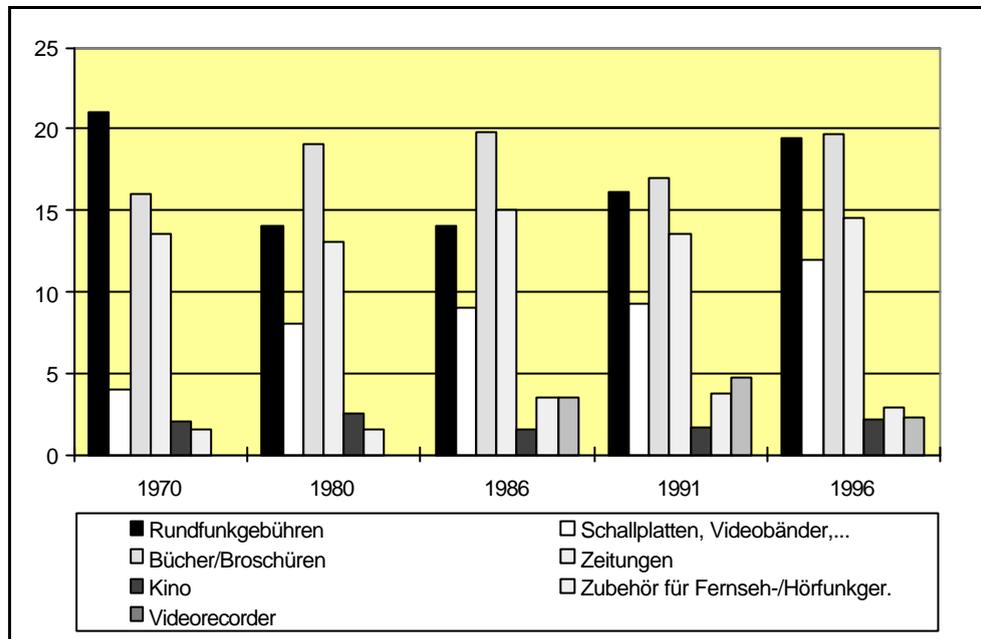
Interessanterweise konnte auch in den USA über einen sehr langen Betrachtungszeitraum, 1929-1993, festgestellt werden, daß sich die Ausgaben, allerdings als Anteil am verfügbaren Einkommen, in einer sehr engen Marge zwischen 4 v.H. und 6,5 v.H. bewegt haben.<sup>186</sup> Erst seit Ende der achtziger Jahre stieg der Wert bis auf 7,25 v.H. in 1993 an und davon werden wiederum über 40 v.H. für den Bereich „services“ ausgegeben, der insbesondere die Ausgaben für Kino, Sport, Kabelfernsehen und Theater umfaßt. Gerade das Kabelfernsehen konnte seit 1959 seinen Anteil an den individuellen Konsumentenausgaben für die oben erwähnten Güter und Dienstleistungen bis auf gut 13 v.H. steigern, während beim Home-Video eine Sättigungsgrenze bei gut 5 v.H. erreicht zu sein scheint. Im Gegensatz dazu zeigt sich ein Ausgabenrückgang bei den Kinoausgaben im gleichen Zeitraum von etwa 15 v.H. auf 5 v.H.

Es entsteht sowohl für Deutschland als auch für die USA der Eindruck, daß Ausgabensteigerungen zu einem größeren Teil Umschichtungen generieren. Dies zeigt auch Abbildung 45 exemplarisch für Deutschland.

---

<sup>186</sup> Vogel (1995)a, S.16.

**Abbildung 45:** Prozentualer Anteil der Ausgaben für ausgewählte Massenmedien an den monatlichen Gesamtausgaben zwischen 1970 und 1996



Quelle: ARW, div. Jahrgänge, eigene Berechnungen.

Allerdings zeigt sich auch, daß, wenn hier eine Substitution vorliegt, sie nicht zu Lasten des Fernsehens stattfindet, und daß das Prinzip von McComb nicht haltbar ist. Die Relevanz dieser Feststellung wird insbesondere vor dem Hintergrund der Penetration neuer Medien deutlich: Denn sowohl das Internet, als auch die „Extremform“ des Pay-TV, VOD, sind weder bezüglich ihres Zeitbudgets, noch in Bezug auf die pekuniären Kosten umsonst zu benutzen. Die Erläuterungen in den beiden letzten Abschnitten deuten aber darauf hin, das diese Dienste tendenziell eine unterstützende Funktion zur Massenkommunikation via Fernsehen erfahren und sich zu einem Komplementärgut entwickeln können.<sup>187</sup>

Es zeigt sich also, daß die im Rahmen der Massenmedien etablierten Dienste eine geringe Bedrohung für das Fernsehprogramm darstellen. Vielmehr hat sich das Fernsehprogramm seinerseits durchsetzen können und seine Bedeutung als Informations- und Unterhaltungsmedium im Lau-

<sup>187</sup> Vgl. auch Reiter (1997), S.413.

fe der letzten Jahre eher noch ausgedehnt. Auch die neueren multimedia-  
len Formen, wie VOD oder das Internet, haben *derzeit* nicht das Potential,  
eine ernsthafte Bedrohung für den Programmveranstalter darzustellen.<sup>188</sup>  
Eine Prognose für das Jahr 2005 geht davon aus, daß sich zu diesem  
Zeitpunkt nur 10 v.H. aller Haushalte weltweit zu den Nutzern von VOD  
gehören und dafür im Monat etwa 20 DM ausgeben werden.<sup>189</sup> Als ent-  
sprechend gering kann die Bedrohung beurteilt werden, entsprechend  
hoch ist die Attraktivität.

## **2 Der marktinterne Wettbewerb**

### **a) Die Konzentrationsrate: Wachsende Konkurrenz um Zuschauermarktanteile**

Es wurde bereits erläutert, daß als räumlich relevanter Markt der jeweilige  
(gleichsprachige) Regionalmarkt angesehen werden kann.

Um die Konzentrationsrate in den verschiedenen Regionen im Rahmen  
der Programmveranstalter zu ermitteln, ist die Frage des Übertragungs-  
weges und der Penetration der Übertragungsarten insofern bedeutend, als  
sie zum einen Aufschluß über die mögliche Anzahl von Programmen gibt,  
die von den Konsumenten gewählt werden können, als auch etwaige Ver-  
zerrungen bei unterschiedlichen Reichweiten deutliche macht. Aus diesem  
Grund liefert Tabelle 11 die Penetration von Kabelanschlüssen und Satelli-  
tenschüsseln beispielhaft in Deutschland, Großbritannien und den USA.

---

<sup>188</sup> Es sei hier von der strategischen Möglichkeit abstrahiert, daß jedem Programmver-  
anstalter der Schritt zur Produktvariation (VOD, PPV) bleibt. Dieser Schritt kann zum  
Zwecke des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter sogar sinnvoll  
sein.

<sup>189</sup> Vgl. Glanz (1996), S.85. Allerdings sind diese Prognosen bekanntermaßen mit einer  
gewissen kritischen Distanz zu betrachten, vgl. hierzu auch Kürble (1995)a, S.9ff.  
und Stipp (1996)b, S.95.

**Tabelle 11:** Penetration von Kabelanschlüssen und Satellitenschüsseln in Deutschland, Großbritannien und den USA zwischen 1986 und 1997 (Angaben in v.H.)

|             | Deutschland <sup>1</sup> |                     | Großbritannien  |                     | USA             |                     |
|-------------|--------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|
|             | Kabel-anschluß*          | Satelliten-schüssel | Kabel-anschluß* | Satelliten-schüssel | Kabel-anschluß* | Satelliten-schüssel |
| <b>1986</b> | 9,1                      | -                   | 0,9             | -                   | 46,4            | -                   |
| <b>1987</b> | 12,4                     | -                   | 1,2             | -                   | 50,6            | -                   |
| <b>1988</b> | 17,6                     | -                   | 1,3             | -                   | 52,4            | -                   |
| <b>1989</b> | 23,9                     | -                   | 1,4             | -                   | 52,8            | -                   |
| <b>1990</b> | 29,9                     | -                   | 2,0             | -                   | 54,9            | 3,3                 |
| <b>1991</b> | 32,3                     | -                   | 2,0             | -                   | 58,0            | 3,4                 |
| <b>1992</b> | 38,1                     | -                   | 2,3             | -                   | 59,9            | 3,7                 |
| <b>1993</b> | 38,3                     | 19,6                | 2,9             | 13,8                | 61,4            | 3,8                 |
| <b>1994</b> | 44,5                     | 23,4                | 3,5             | 14,6                | 63,4            | 4,0                 |
| <b>1995</b> | 44,3                     | 24,1                | 4,5             | -                   | 64,8            | 4,5                 |
| <b>1996</b> | 47,6                     | 27,5                | 5,6             | -                   | 65,5            | 6,5                 |
| <b>1997</b> | 49,6                     | 29,3                | 9,0             | 18,1                | 66,2            | 8,4                 |

\* = Anteil der verkabelten Haushalte an den Fernsehhaushalten

- = Keine Angaben

<sup>1</sup> = Seit 1991 inklusive der ehemaligen DDR

Quelle: EAI (1997); o.V. (1998)b, S.111; Zimmer (1998), S.352.

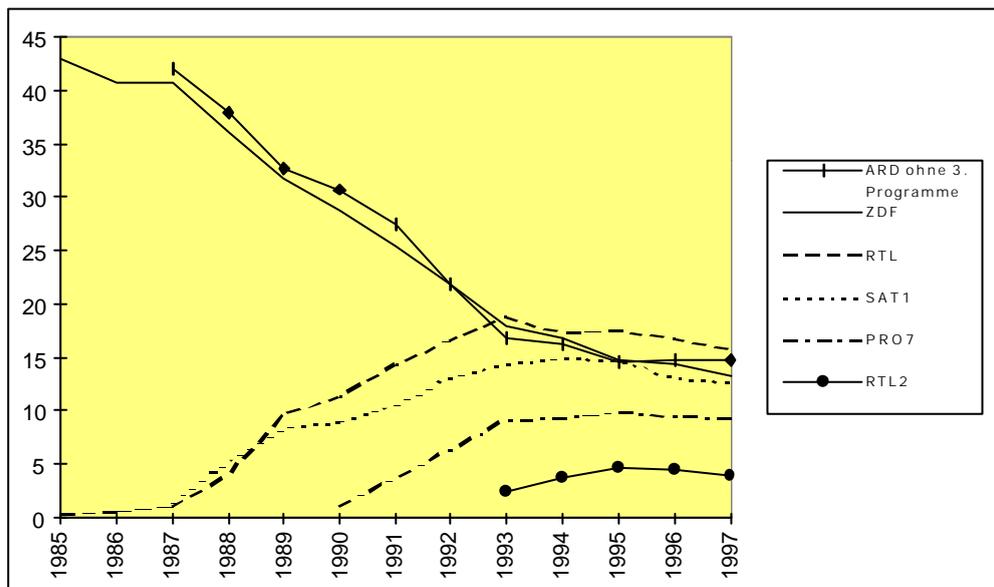
Die Tabelle 11 macht deutlich, daß in Europa die Verkabelung als Anteil der verkabelten Haushalte an den Fernsehhaushalten auch am Ende der Dekade wesentlich geringer ist als in den USA. Aber auch innerhalb Europas werden Unterschiede deutlich: während in Deutschland bereits jeder zweite Fernsehhaushalt über einen Kabelanschluß verfügt, sind es in Großbritannien 9 v.H.

Deutlich höher als in den USA ist in Europa die Penetrationsrate von Satellitenschüsseln: in Deutschland liegt sie bereits bei knapp 30 v.H. und in Großbritannien bei 18 v.H. Interessanterweise übertrifft die Penetration von Satellitenschüsseln in Großbritannien die Penetration von Kabelan-

schlüssen. Die dominierende Empfangart ist dort aber immer noch der terrestrische Empfang.

In Abbildung 46 sind die Marktanteile der Programmveranstalter in Deutschland zwischen 1985 und 1997 dargestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Reichweiten der einzelnen Sender sind die Ergebnisse insbesondere in den 80er Jahren verzerrt. Für die Ermittlung der aktuellen Konzentrationsrate macht dies allerdings kaum noch einen Unterschied.<sup>190</sup> Die Erhebung der Marktanteile über den Standard-Panel gibt den jeweiligen Status Quo des TV-Konsums und der TV-Programmreichweiten in Deutschland wieder.<sup>191</sup>

**Abbildung 46:** Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in Deutschland zwischen 1985 und 1997 (Angaben in v.H.)



Quellen: ARW, div. Jahrgänge, Darschin; Frank, div. Jahrgänge.

Es zeigt sich, daß nach der Einführung des Dualen Systems in Deutschland die vorab durch das festgefügte Duopol von ARD und ZDF vorliegen-

<sup>190</sup> Vgl. Kürble (1997)b, S.55.

<sup>191</sup> Der Berechnung liegen repräsentative Haushaltsgruppen zugrunde, deren TV-Konsum auf der Basis der durchschnittlichen Sehdauer ermittelt wird. Die so gewonnene durchschnittliche Sehdauer pro Programmveranstalter (in Minuten) dient als Grundlage zur Berechnung der jeweiligen Marktanteile.

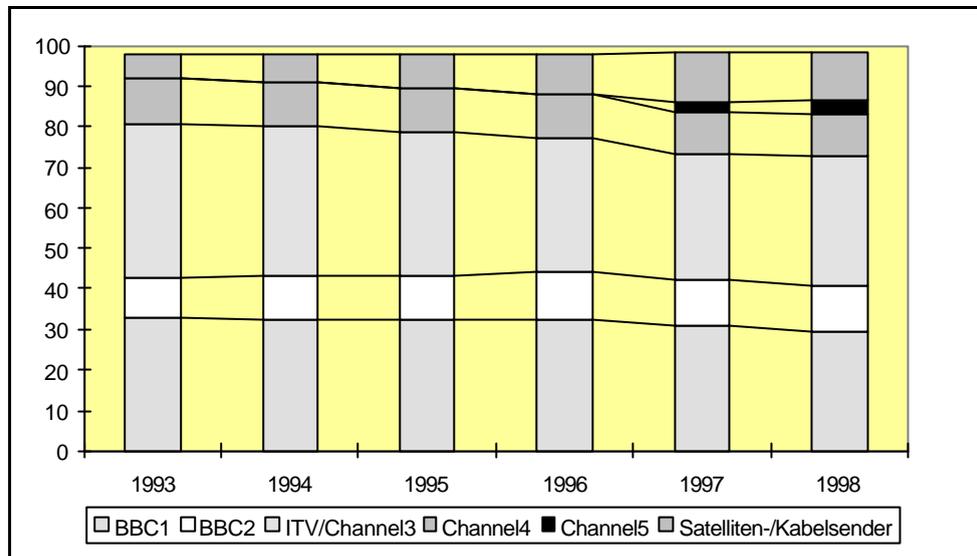
den hohen Marktanteile stark fallende Tendenzen aufweisen. Immerhin nahm der Marktanteil der vier größten Unternehmen im Standard-Panel zwischen 1987 und 1997 von 96,5 v.H. auf 68,6 v.H. ab. Dennoch zeigen die letzten Jahre auch, daß eine Konsolidierung eingetreten ist und sich die Marktanteilsverschiebungen auf dem vorliegenden Niveau stabilisieren.

In *Großbritannien* wurden bereits 1955 ein „Duales System“ des Fernsehmarktes etabliert. Die unter dem Begriff ITV zusammengefaßten, unabhängigen Fernsehanstalten, die jede für sich genommen eine Lizenz für eine vorgeschriebene Region erhalten haben, wurden gegründet.<sup>192</sup> Die Konzentrationsrate war naturgemäß sehr hoch: Noch 1997 erzielte BBC mit seinen beiden Programmen BBC1 und BBC2 einen Marktanteil von 42,1 v.H. und die ITV-Sender 31,3 v.H. Die verbleibenden 26,6 v.H. verteilen sich auf den lange in der Obhut der IBA befindlichen Kultur-Sender C4/S4C (10,4 v.H.), den 1997 in Betrieb gegangenen Channel5 (2,1 v.H.) und die Kabel- bzw. Satellitenprogramme mit einem Anteil von 12,3 v.H.

---

<sup>192</sup> Der Television Act von 1954 schuf die ITA (heute IBA), die als Aufsichts- und Lizenzierungsbehörde für das ITV gegründet wurde, vgl. hierzu: Hoffmann-Riem (1989), S.5f.

**Abbildung 47:** Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in Großbritannien zwischen 1993 und 1998 (Angaben in v.H.)



Anmerkungen: Channel 5 nahm im März 1997 seinen Betrieb auf.

Quelle: Steemers (1998), S.295; ITC (1998)a.

Auch für Großbritannien muß darauf verwiesen werden, daß sich die in Abbildung 47 dargestellte Verteilung, wie auch schon bei der deutschen Darstellung, auf *alle* Fernsehhaushalte bezieht. In den Kabel- und Satellitenhaushalten erreichen die „terrestrischen“ Programme, also BBC1, BBC2, ITV, Channel4 und Channel5 lediglich noch etwas über 60 v.H.<sup>193</sup>

Die Anzahl der insgesamt sendenden Stationen in den USA belief sich im Juli 1997 auf 1.561,<sup>194</sup> davon waren etwa 1.190 Sender kommerziell orientiert. Über 1.000 aller Sender hatten sich einem der großen Networks angeschlossen,<sup>195</sup> darüber hinaus gab es noch einige Dutzend Cablenetworks. Letztere werden wieder unterteilt in sog. „basic networks“ und „pay networks“. Von den basic networks, also denen, die in der Grundgebühr für den Kabelempfang enthalten sind, erreicht das erfolgreichste Programm 1997, TBS, insg. 73,2 Mio. Abonnenten.

<sup>193</sup> Vgl. Steemers (1998), S.287.

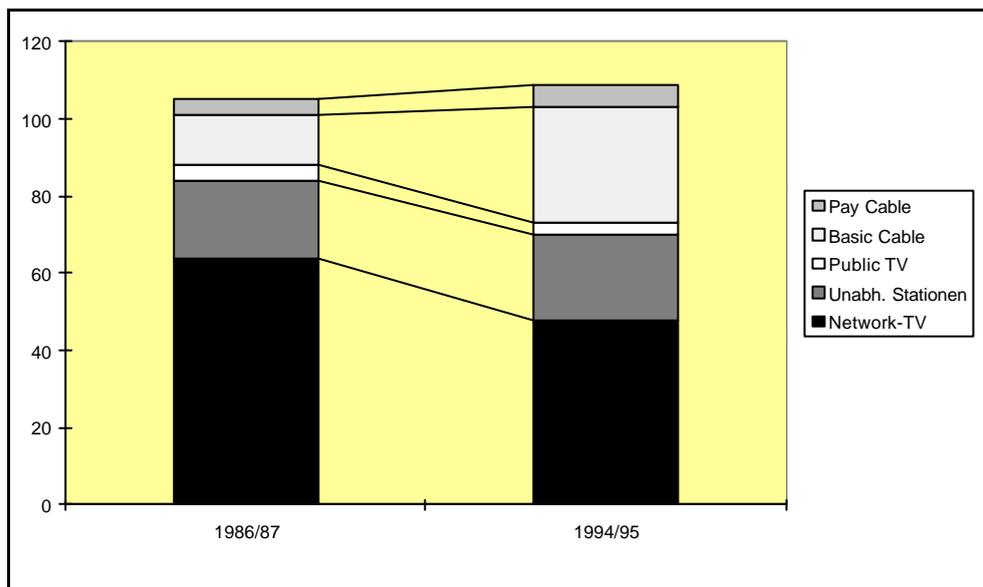
<sup>194</sup> Vgl. FCC (1998)a, Paragraph 91.

<sup>195</sup> Vgl. Kleinsteuber (1998), S.C747.

In der Sendezeit 1996/97 hatten die Major-Networks, zu denen seit 1995 auch Fox gehört, einen Marktanteil an der Hauptsendezeit von 59 v.H.<sup>196</sup>

Die Konzentrationsrate trotz der großen Anzahl von Sendern lange Zeit sehr hoch; die drei führenden Major-Networks ABC, NBC und CBS hatten zusammen noch in den siebziger Jahren Marktanteile von bis zu 80 v.H. der tatsächlich gesehenen Fernsehprogramme. Mit wachsender Konkurrenz durch die neuen, über Kabel und Satellit verbreiteten Programme, verloren sie einen großen Teil ihres Vorsprungs (vgl. Abbildung 48).<sup>197</sup>

**Abbildung 48:** Die Zuschauermarktanteile ausgesuchter Programmveranstalter in den USA 1986/87 und 1994/5 (Angaben in v.H.)



Quelle: Kleinsteuber (1998), S.C750.

Entsprechend der vorangegangenen Ausführungen kann in den betrachteten Märkten von einem (engen) Angebotsoligopol gesprochen werden.<sup>198</sup>

<sup>196</sup> Vgl. FCC (1998)a, Paragraph 92.

<sup>197</sup> Vgl. auch: o.V. (1998)g.

<sup>198</sup> Vgl. auch Sjurts (1996), S.184 und 196f.

Die Rivalität der Unternehmen untereinander ist hier hoch, die Attraktivität des Marktes für Newcomer entsprechend gering.<sup>199</sup>

## b) Die Marktphase

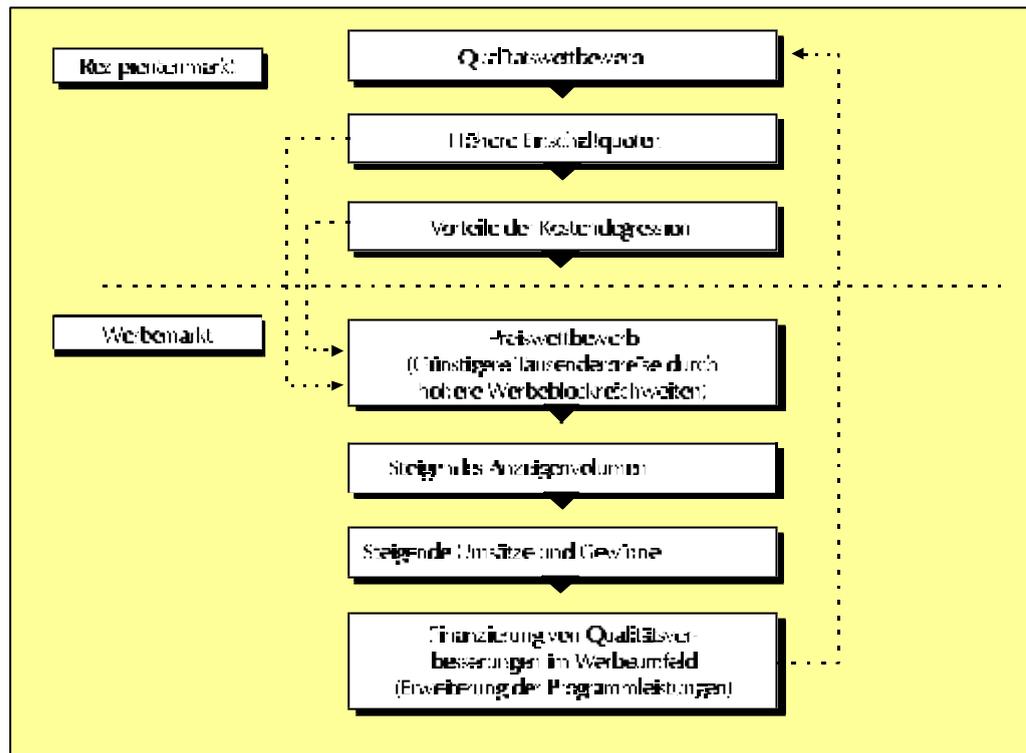
Um die Marktphase des Programmveranstalter-Marktes zu beschreiben, erscheint es sinnvoll, von der TV-Rezipientenseite auf die TV-*Werbemarkt*seite zu wechseln. Dies ergibt sich aus dem Umstand, daß der Umsatz oder Gewinn der Programmveranstalter von den Einnahmen gegenüber der werbetreibenden Wirtschaft bestimmt wird.<sup>200</sup> Darüber hinaus besteht eine mit der sog. *Werbeflockreichweiten-Werbespot-Spirale* (vgl. Abbildung 49) beschriebene, enge Verknüpfung zwischen der Einschaltquote der Rezipienten und den Umsätzen und Gewinnen durch Werbeeinnahmen. Auf dem Rezipientenmarkt herrscht ein *Qualitätswettbewerb*, da mit der Attraktivität der Programminhalte die Höhe der Einschaltquoten verbunden ist. In Verbindung mit der Durchschnittskostendegression der Distribution von Spielfilmen kann das Unternehmen auf dem Werbemarkt in einen *Preiswettbewerb* mit anderen Unternehmen treten und günstigere Preise für den Kontakt zum Kunden anbieten (sog. Tausenderkontaktpreis). Gleichzeitig steigt die Kontaktreichweite der Werbeflöcke und damit der Preis für den Werbespot. Durch die damit verbundenen Mehreinnahmen kann der Sender wiederum seine Programminvestitionen erhöhen und die Attraktivität seines Programmes weiter steigern.

---

<sup>199</sup> Hierbei muß darauf hingewiesen werden, daß sich diese Beurteilung auf Vollprogramme bezieht. Der Bereich der Spartenprogramme müßte gesondert untersucht werden.

<sup>200</sup> An dieser Stelle soll von den Gebühreneinnahmen abgesehen werden, da sie als Indikator für die Marktphase ungeeignet sind.

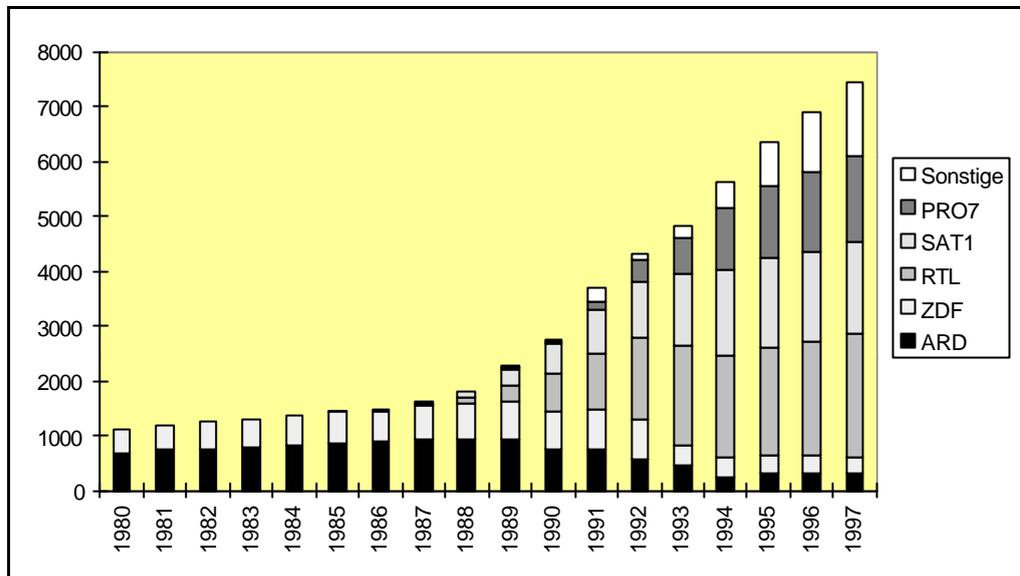
**Abbildung 49:** Werbeblockreichweiten-Werbespot-Spirale



Quelle: Wirtz (1994), S. 43.

In Abbildung 50 ist die Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen der Programmveranstalter in *Deutschland* aufgezeigt. Gerade seit Mitte der 80er Jahre kam es aufgrund zunehmender Penetration von Kabel und Satellit (Vgl. Tabelle 10) als Übertragungsmedium zu einer ständig wachsenden Reichweite der privaten Rundfunkveranstalter, wodurch die Beurteilung der Marktphase des Programmveranstaltermarktes erschwert wird.

**Abbildung 50:** Die Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen des Rundfunks in Deutschland zwischen 1980 und 1997 (in Mio. DM)



Legende: Die Nettowerbeeinnahmen verstehen sich ohne Produktionskosten, vor Skonti nach Abzug von Rabatten und Mittlergebühren. RTL startete 1984, ebenso wie SAT1 mit dem Kabelpilotprojekt Ludwigshafen. ProSieben nahm 1988 seinen Betrieb auf.

Quellen: Monthey; Bär; Altendorf; Scheele (1986), S. 88; ZDF Jahrbuch, div. Jahrgänge; ARW (1997); Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (1998), S.230.

Abbildung 50 zeigt, daß bei den Privatsendern die Nettowerbeeinnahmen z.T. um ein Vielfaches von Hundert gestiegen sind: Beim Marktführer RTL wuchsen die Nettowerbeeinnahmen von 15,3 Millionen DM (1985) auf 2.238 Mio. DM (1997) um das 150-fache, bei SAT 1 im gleichen Zeitraum fast um das 300-fache und ProSieben benötigte nur 6 Jahre, um seine Einnahmen um das 100-fache steigern zu können. Auf der anderen Seite zeigen die Beispiele von ARD und ZDF recht anschaulich, daß mit sinkender (relativer) Attraktivität<sup>201</sup> des Programms und damit sinkenden Markt-

<sup>201</sup> Hier handelt es sich insofern um einen relativen Attraktivitätsverlust, als die Programmqualität und damit Attraktivität der beiden öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten sicherlich im Zeitablauf gestiegen ist. Naturgemäß sind die Einnahmen in einer Duopolsituation aber unabhängig von der tatsächlichen Attraktivität hoch, wenn dem Konsumenten keine Möglichkeit der Substitution offen steht. Dies umso mehr, als die beiden öffentlich-rechtlichen Programme in Deutschland bis zum Ende der 80er Jahre Vereinbarungen darüber hatten, nicht als Konkurrenten auf der Nachfrageseite aufzutreten, vgl. Kruse (1996), S.118f und Kruse (1996), Fußnote 49.

anteilen (=Einschaltquoten) die Einnahmen aus der Werbung zurückgehen.<sup>202</sup>

In der Summe sind die Werbenettoeinnahmen über den gesamten Beobachtungszeitraum gestiegen. Dabei resultiert dieser Anstieg zum einen aus einem Anstieg der Gesamtwerbeausgaben in diesen Jahren, zum anderen aus einer Umschichtung innerhalb der Medien. So stiegen die Werbeumsätze zwischen 1995 und 1996 um 3,1 v.H. und nahmen gleichzeitig bei der Fernsehwerbung um 8,7 v.H. zu. Seit 1989 hat sich der Anteil der Fernsehwerbung in Deutschland mehr als verdoppelt, während sich bspw. der Anteil der Zeitschriften im gleichen Zeitraum halbiert hat.<sup>203</sup>

Die Entwicklung der Werbenettoeinnahmen der Programmveranstalter entspricht im Konzept des Lebenszyklus der Wachstumsphase, und bisher kann noch kein Übergang in eine Reifephase beobachtet werden, da sich in diesem Moment das Wachstum merklich verlangsamen müßte. Dies mag auch der Grund sein, warum zum einen, für die Wachstumsphase typisch, die etablierten Unternehmen versuchen Markteintrittsbarrieren auf- und auszubauen und zum anderen die Anzahl der Sender in diesem Zeitraum zugenommen hat und auch weiterhin neue Programmanbieter (u.a. aus dem Ausland) versuchen in den deutschen Rundfunkmarkt einzudringen.<sup>204</sup>

In *Großbritannien* lassen sich ebenfalls steigende Fernsehwerbeaufwendungen erkennen. So nahmen die Nettowerbeeinnahmen der Programm-

---

**202** Ein Dilemma besteht für die öffentlich-rechtlichen Programme in dem nachwievor existenten Werbeverbot nach 20.00 Uhr: so waren die ersten zehn Quotengewinner 1996 zwar Sendungen im ARD und ZDF-Programm. Da diese aber nach 20.00 Uhr ausgestrahlt wurden, waren die Möglichkeiten hierdurch Werbeeinnahmen zu generieren auf das Sponsoring beschränkt, vgl. Reuff (1997), S.482.

**203** Vgl. ARW (1997), S.84.

**204** Vgl. anders Sjurts (1996), S.191f. Danach zeigt der Werbemarkt Sättigungstendenzen. Dieser Einschätzung, die allerdings nur auf das Datenmaterial bis 1994 zurückgreifen konnte, kann hier nicht mehr gefolgt werden.

veranstalter dort zwischen 1986 und 1994 von 2.146 Mio. ECU auf 3.147 Mio. ECU zu.<sup>205</sup>

In den USA ist das Wachstum der Nettowerbeeinnahmen im gleichen Beobachtungszeitraum auch positiv, die Wachstumsraten sind allerdings deutlich geringer und zeitweise auch negativ. Insgesamt stiegen die Einnahmen zwischen 1986 und 1994 von 20.227 Mio. ECU auf 24.989 Mio. ECU. Hier spiegelt sich die Reifephase des Marktes in den USA wider.<sup>206</sup> Dies erklärt auch, warum insbesondere amerikanische Medienunternehmen bemüht sind, gerade im deutschen Markt tätig zu werden, dessen Attraktivität in seiner Größe und Dynamik liegt.<sup>207</sup>

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf den Pay-TV Markt in Deutschland geworfen werden.<sup>208</sup> Dieser Markt entwickelte sich in Deutschland nach anfänglich relativ hohen Wachstumsraten vergleichsweise langsam. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in nahezu gleichzeitig startenden zunehmenden Konkurrenz durch die für den Verbraucher kostenlosen werbefinanzierten Programmveranstalter.

In Deutschland gibt es derzeit nur einen bedeutenden Pay-TV Sender, Premiere, dessen Abonnentenzahlen in Abbildung 51 dargestellt sind.

---

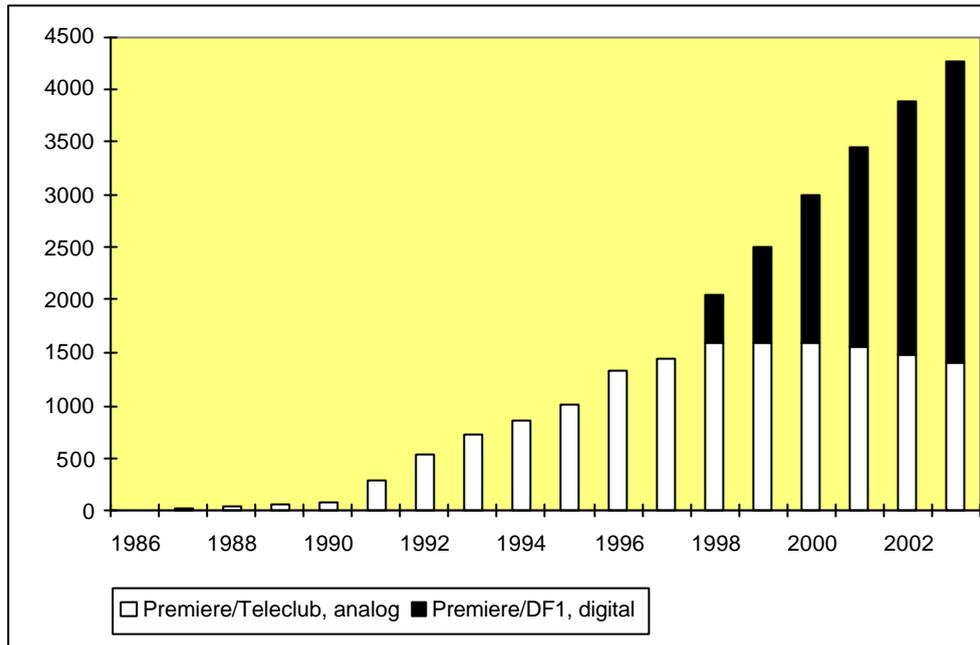
<sup>205</sup> Vgl. EAI (1995), S.285.

<sup>206</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.174.

<sup>207</sup> Vgl. Holtz-Bacha (1997), S.39ff.

<sup>208</sup> Zu den Entwicklungen des Pay-TV Marktes in Großbritannien, siehe: o.V. (1997)d, S.277ff.

**Abbildung 51:** Die Abonnenten des Pay-TV Senders Premiere zwischen 1986 und 2003



Anmerkungen: Premiere hat bei Sendebeginn die Abonnenten von des Senders Teleclub übernommen. Seit Anfang 1998 sind Premiere und DF1 fusioniert. Premiere versucht derzeit den Dienst zu digitalisieren. Die Angaben ab 1998 sind Prognosewerte.

Quelle: EAI (1995), S.151; EAI (1997), S.170; o.V. (1997)k, S.228.

Auch hier zeigt sich der deutsche Markt in Anlehnung an das Marktphasenschema in einer Wachstumsphase. Es wird aber auch deutlich, daß dieses Wachstum, unter der Annahme der tendenziell korrekten Vorhersagen, aus einer Produktvariation, in Form einer Qualitätsverbesserung, resultiert: Die Ausstrahlungsart wird digitalisiert und damit die Anzahl der Sender vergrößert. Der Konsument hat somit eine größere Auswahl und dies zu denselben monatlichen Abonentengebühren.<sup>209</sup>

Der Markt kann somit aus Sicht der Marktphase zumindest in Deutschland und auch noch in Großbritannien aus Sicht eines Newcomers positiv beurteilt werden.

<sup>209</sup> Lt. Werbung des Senders im Herbst 1998. Interessanterweise scheint sich die Ansicht durchgesetzt zu haben, daß sich für den Konsumenten die aus der Digitalisierung resultierende bessere Übertragungsqualität nicht als hinreichender Zusatznutzen für die Akzeptanz höherer Gebühren darstellt.

### c) Die Produktdifferenzierung als Balance zwischen Unterhaltung und Information

Eine Produktdifferenzierung ist bei den Programmveranstaltern nur möglich, wenn diese aus Sicht des Konsumenten wahrgenommen wird und wenn sich die Nachfrage entsprechend segmentieren läßt. Im wesentlichen lassen sich zwei Haupteigenschaften für die Differenzierung von TV-Programmen identifizieren: Unterhaltung und Information.

Am Beispiel Deutschlands soll dies deutlich gemacht werden: so zeigt die Auswertung der jährlich stattfindenden Zuschauerbefragungen, daß die einzelnen Sender von den Zuschauern unterschiedlich wahrgenommen werden; den öffentlich-rechtlichen Sendern wird eine Kompetenz im Bereich Information zugetraut, während die privaten Sender die vermeintlich bessere Unterhaltung liefern.<sup>210</sup>

Diese Differenzierung kann wieder in Anlehnung an LANCASTER in einem „Eigenschaften“-Diagramm mit den Achsen Unterhaltung und Information deutlich gemacht werden.

Die Darstellung in Abbildung 39 beruhte auf einer Vereinfachung dergestalt, daß davon ausgegangen wurde, daß die Programmveranstalter alle die gleiche Information-Unterhaltung-Relation anbieten. In der folgenden Abbildung 52 wird diese Annahme aufgehoben und es werden den einzelnen Sendern entsprechend den Untersuchungen von DARSCHIN; FRANK bestimmte Kombinationen zugeschrieben.<sup>211</sup>

Dabei sollen die Abstände der einzelnen Ursprungsgeraden nicht quantitativ sondern vielmehr qualitativ verstanden werden.<sup>212</sup> So bietet das Programm von RTL nicht ein Informations/Unterhaltungs-Verhältnis, das doppelt so hoch ist wie das vom ZDF (vgl. Abbildung 52), aber eines, welches sich in seiner Zusammensetzung von dem des ZDF insofern unterscheidet

---

<sup>210</sup> Vgl. Darschin; Frank (1998), S.165.

<sup>211</sup> Vgl. Darschin; Frank, div. Jahrgänge; Krüger (1991), S.303ff und ARW (1997), S.25.

<sup>212</sup> Werbefinanziertes und gebührenfinanziertes Fernsehen werden in bezug auf ihre für den Konsumenten entstehenden Kosten gleich behandelt. An späterer Stelle wird auf die „Werbekosten“ für den Konsumenten noch eingegangen.

det, als sein Unterhaltungsanteil von den Konsumenten als größer wahrgenommen wird. Damit muß der Ursprungsstrahl von RTL links des Ursprungsstrahls des ZDFs liegen.

Interessanterweise läßt sich in Deutschland seit der Einführung des Dualen Systems beobachten, daß sich der prozentuale Anteil der Informationsprogramme in den Programmen der einzelnen Sender annäherte: er sank bei ARD und ZDF und stieg bei RTL und SAT1. 1988/89 hatten sie sich bis auf 10 Prozentpunkte angeglichen.<sup>213</sup> Inzwischen (1996) haben die privaten Veranstalter ihr Informationsangebot wieder deutlich verringert und im Gegensatz dazu die öffentlich-rechtlichen Programme den Informationsanteil wieder ausgebaut, so daß fast 30 Prozentpunkte zwischen dem Informationsanteil der öffentlich-rechtlichen und der privaten Anbieter liegen.<sup>214</sup>

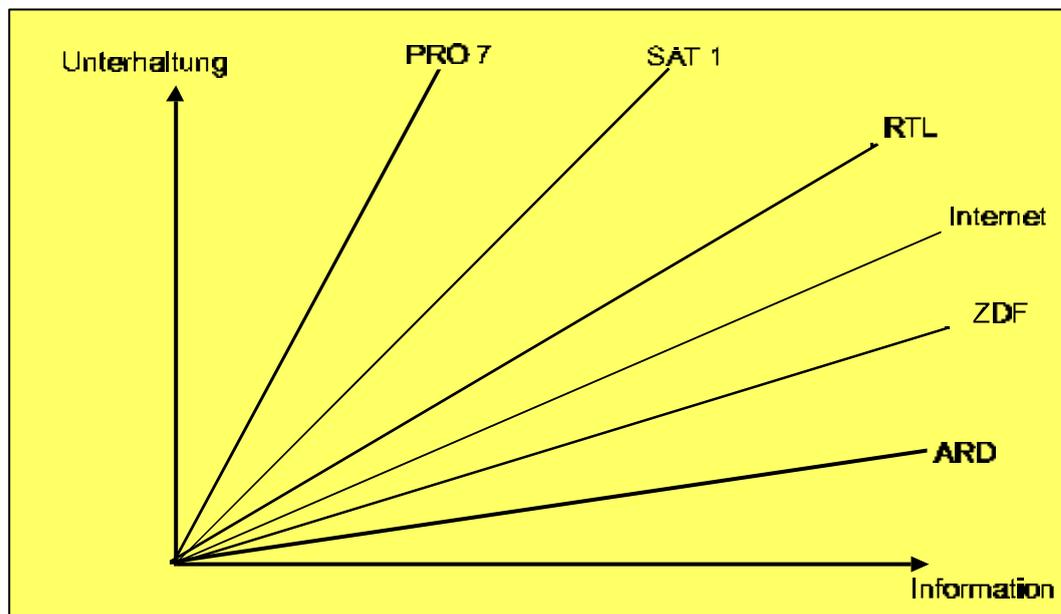
Der Entwicklung des Internets als etwaiges Bedrohungspotential für etablierte Anbieter Rechnung tragend, sei es (allerdings wie in Abbildung 39 der Einfachheit halber) mit einer einzigen Information-Unterhaltung-Relation, eingefügt. Diese Einordnung ergab sich aus den bereits erwähnten Befragungsergebnissen.

---

<sup>213</sup> Sjurts spricht hier von „Erwachsen“ werden der Privaten, vgl. Sjurts (1996), S.195.

<sup>214</sup> Vgl. Krüger (1996), S.424.

**Abbildung 52:** Die Produktdifferenzierung deutscher Programmveranstalter aus Sicht der Zuschauer



Quelle: Eigene Darstellung.

Es wird deutlich, daß die Differenzierungsmöglichkeit mit zunehmender Anzahl von Sendern sinkt. Dieses Problem kann dadurch gelöst werden, daß ein neuer Sender nicht alleine eine Eigenschaftenkombination wählt, die eine Substitution bisheriger Konsumaktivitäten auf der gleichen Effizienzgeraden<sup>215</sup> zuläßt, sondern dem Konsumenten die Möglichkeit gibt, einen Punkt rechts außerhalb der bisherigen Effizienzgeraden und damit einen höheren Nutzen zu realisieren. So könnte der Sender eine andere Verwertungsstufe wählen, wodurch es möglich wäre, zeitlich früher als die anderen Sender, attraktive Inhalte anzubieten, vgl.  $X_2$  in Abbildung 53. Dieser „Zeit-Effekt“ kann als Qualitäts- und Differenzierungsmerkmal interpretiert werden und würde zu einer Verschiebung des Konsumpunktes entlang  $X_2$  nach außen führen (von B nach  $B_1$ ). Der Konsument würde eine höhere Indifferenzkurve realisieren können und diesen Konsumpunkt anderen Kombinationen vorziehen.

<sup>215</sup> Die Effizienzgerade entspricht der Bilanzgeraden der traditionellen mikroökonomischen Theorie.



$X_2X_3$ . In diesem Fall wäre ein Zusatznutzen für ihn nicht erkennbar und ein Wechsel zu  $X_2$  für ihn nicht einsichtig.

Wenn nun der negative „Preis-Effekt“ **größer** ist als der positive „Zeit-Effekt“, dann akzeptiert und honoriert der Konsument die Differenzierung nicht mehr. Es fände eine Verschiebung der Effizienzgeraden nach innen statt (von  $B_2$  nach  $B_3$ ) und der Konsument würde eine niedrigere Indifferenzkurve erreichen als vorher. Eine Substitution des bisherigen TV-Konsums würde nicht stattfinden. Zu ähnlichen Ergebnissen könnte es auch führen, das Internet, wie oben geschehen als alternativen Lieferanten von Unterhaltung und Information zu verstehen. Auch in diesem Fall spielt für die Akzeptanz die Relation von negativem Preiseffekt und dann aber positivem „Individualitätseffekt“ als Differenzierungsmerkmal eine Rolle für die Zustimmung oder Ablehnung der Konsumenten.

Aufgrund der aufgezeigten Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung müßte es eigentlich den Rundfunkveranstaltern gelingen, sich in einem Markt *monopolistischer Konkurrenz* zu bewegen.

Das dennoch die Wettbewerbsintensität als relativ hoch angesehen werden kann, liegt zum einen daran, daß werbefinanzierte Programme eine Tendenz zum „more of the same“ haben.<sup>217</sup> Und zum anderen, daß die Sender als Vollprogramme existieren und somit in allen Programmsparten tätig sind. Die Beurteilung der einzelnen Sender durch den Konsumenten nach Informations- oder Unterhaltungsschwerpunkt bezieht sich aber auf einzelne Sendungen. Der monopolistischen Konkurrenz auf der *Sender-ebene* steht somit ein Wettbewerb auf der *Programmebene* gegenüber.

Da für die Konsumenten mit der Entscheidung für eine Sendung keine (pekuniären) Kosten verbunden sind und zusätzlich keine oder bestenfalls nur geringfügige switching-costs getragen werden müssen, somit also beliebig häufig zwischen den Sendungen hin und her gewechselt werden

---

<sup>217</sup> Vgl. Owen; Wildman (1992), S.84.

kann, konkurriert jeder Sender zu jeder Zeit mit dem Angebot der anderen Sender. Der Konsument kann sich nun je nach Bedürfnis das Bildungsangebot der ARD ansehen und kurz darauf das Unterhaltungsangebot von ProSieben und genau dieses Verhalten läßt sich in der Realität beobachten.<sup>218</sup>

Aus diesem Grund ist die möglichst lange Bindung des Kunden an einen Sender ein zentrales Problem der Programmveranstalter, denn mit sinkender Kundenbindung nehmen auch die Werbeeinnahmen ab und der Sender befindet sich in einer sich abwärts drehenden Werblockreichweiten-Werbespot-Spirale. Allerdings zeigten Untersuchungen, daß durch die Attraktivität eines Programmteils und den damit entsprechenden Zuspruch der Konsumenten auch für die nachfolgenden Programme eine gewisse Kundenbindung existiert. Dieser Effekt wird als „The Duplication of Viewing Law“ bezeichnet.<sup>219</sup>

Aus Sicht eines Newcomers ist der Markt für Programmveranstalter, hier insbesondere wieder der deutsche, noch attraktiv. Die Möglichkeiten der Differenzierung nehmen jedoch aufgrund der steigenden Anzahl der Programmveranstalter ab.

#### **d) Die Heterogenität der Wettbewerber: Versorgungsauftrag und Gewinnorientierung**

Wie schon im theoretischen Teil der Arbeit erwähnt, ist die Beurteilung der Heterogenität der Wettbewerber für die Einschätzung der Rivalität unter den Unternehmen im Markt von entscheidender Bedeutung, denn grundsätzlich gilt: um so höher die Heterogenität, um so weniger wahrscheinlich ist eine Koordination zwischen den Firmen und um so größer ist die Unsicherheit der Unternehmen über die zukünftige Entwicklung.

---

<sup>218</sup> Vgl. Darschin; Frank (1998), S.154.

<sup>219</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.161.

Im Bereich der Programmveranstalter sind unterschiedliche *Finanzierungsformen* und *Unternehmensziele* zu erkennen, die auch mit Blick auf die möglichen „neuen (multimedialen) Formen“ von Fernsehen, immer wieder zu einer Diskussion über die Möglichkeiten und Herausforderungen für die einzelnen Unternehmen führen.

So sind die *öffentlich-rechtlichen* Unternehmen in Deutschland nicht einem ökonomischen, sondern einem publizistischen, und wie die ARD es formuliert, *qualitativen*<sup>220</sup> Ziel, verpflichtet: „Unser Ziel heißt Marktführerschaft, aber es steht nicht für eine Unterwerfung unter die Quote, sondern für eine zuschauernahe Programmstrategie...“<sup>221</sup> Ihre Finanzierung findet im wesentlichen über Gebühren statt.<sup>222</sup> Die Höhe der Gebühren richtet sich, in Deutschland, nach den Kosten der Rundfunkanstalten. Hierdurch tragen die öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter kein unternehmerisches Risiko und selbst die Notwendigkeit Gewinne zu erzielen, entfällt.<sup>223</sup> Über die Höhe etwaiger Gewinne wacht die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF).<sup>224</sup>

Die *privaten Veranstalter* zeichnen sich entweder durch Werbefinanzierung oder durch Entgeltfinanzierung aus.<sup>225</sup> Ihr Ziel ist nicht dem Gemeinwohl verpflichtet, sondern wie in jedem privaten Unternehmen der Maximierung einer Erfolgsgröße. Dies gilt um so mehr für Unternehmen, die, wie beispielsweise der Programmveranstalter ProSieben in Deutschland,

---

<sup>220</sup> Unter dem „publizistischen“ Ziel wird im wesentlichen der Erhalt der Grundversorgung verstanden, also einen Beitrag zur Meinungs- und politischen Willensbildung, zur Unterhaltung und zur laufende Berichterstattung zu liefern und kulturelle Verantwortung zu tragen, vgl. Grundmann (1990), S.27 und ARD (1998)a.

<sup>221</sup> Vgl. ARD (1998)b.

<sup>222</sup> Vgl. 3. Rundfunkstaatsvertrag (1997), §12Abs.1.

<sup>223</sup> Vgl. Grundmann (1990), S.128.

<sup>224</sup> Das die Finanzierung über Gebühren und die Überwachung durch die KEF für die beteiligten Unternehmen auch problematisch sein kann, zeigt die aktuelle Diskussion um einen etwaigen Überschuß der ARD für die laufende Gebührenperiode bis zum Ende des Jahres 2000, vgl. u.a. ARD (1998)c.

<sup>225</sup> An dieser Stelle sei von Mischfinanzierungen abstrahiert.

als Börsenwert gehandelt werden.<sup>226</sup> So formulierte Kofler, Vorstandsvorsitzender der ProSieben Media AG:

„Wir wollen (...) die Köpfe und Herzen der Zuschauer bewegen, die Umsätze unserer Werbekunden erhöhen und den Wert unserer Unternehmensgruppe nachhaltig steigern.“<sup>227</sup>

Entsprechend dieser Hintergründe agieren die unterschiedlich finanzierten Unternehmen in Bezug auf die Programmauswahl unterschiedlich: <sup>228</sup>

So tendieren werbefinanzierte Unternehmen, wie schon weiter oben beschrieben, dazu, weniger differenzierte Programme anzubieten, als dies vielleicht gesellschaftlich wünschenswert wäre. Wohingegen gebührenfinanzierte Programme sich dadurch auszeichnen, daß sie auch solche Bedürfnisse befriedigen, die eher den Präferenzen von Minderheiten entsprechen. Pay-TV Programme sind auf die Differenzierungsmöglichkeiten aufgrund stark differenzierender Präferenzen der Konsumenten angewiesen, da nur dann eine entsprechende Zahlungsbereitschaft vorliegt.

Die aktuelle Diskussion in Deutschland um die verschiedenen Formen des Pay-TV und die Frage inwieweit dies für beide Unternehmenstypen erlaubt sein soll, zeigt die Diskrepanz und damit die Unruhe im Markt deutlich: Der bereits beschriebene Rückgang der Werbeeinnahmen bei den öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern und die fehlende Möglichkeit der Gebührensteuerung führen dazu, daß sowohl über Spartenprogramme als auch über Pay-TV nachgedacht wird.<sup>229</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. ProSieben Pressemitteilung vom 26.08.1998 zur Halbjahresbilanz 1998. Wie hoch im Falle der Finanzierung über den Börsengang die Verhandlungsmacht der Aktionäre sein kann, zeigte u.a. der Fall General Motors (GM) in den USA relativ anschaulich: dort wurde die Führungsspitze ausgetauscht, weil die Entwicklung des Börsenkurses von GM hinter der Entwicklung des Aktienindex Dow Jones über mehrere Jahre hinweg zurückblieb.

<sup>227</sup> Kofler auf der Bilanz-Pressekonferenz am 29. Mai 1998.

<sup>228</sup> Im folgenden wird wettbewerbliche Marktstruktur und konstante (geringe) Heterogenität der Konsumentenpräferenzen unterstellt, vgl. Owen; Wildman (1992), S.149. Dies gilt aber nicht nur für die Programmauswahl, sondern auch für die Frage des Eingriffs des Staates in den Markt: während die öffentlich-rechtlichen Anbieter diesen befürworten, fordern die privaten Programmveranstalter mehr Wettbewerb, ARD (1998)d und Hoffmann-Riem (1996), S. 27.

<sup>229</sup> Vgl. Hoffmann-Riem (1996), S.25ff.

Die *privaten Veranstalter* betrachten Pay-TV ebenfalls als neue Einnahmequelle, sehen sich aber gegenüber den öffentlich-rechtlichen Anbietern im Nachteil, da sie nicht auf einen Einnahmenfixblock aufbauen können und die Finanzierung über Werbeeinnahmen aufgrund der gestiegenen Programmkosten kaum noch zu realisieren sei.<sup>230</sup> Darüber hinaus bemängeln sie, daß sich die diskutierten Formen der Spartenprogramme nicht mit dem öffentlichen Auftrag decken würden, dem die Rundfunkanstalten verpflichtet sind.<sup>231</sup> Die Diskussion um diese Frage führte schließlich zu einer expliziten Erlaubnis für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk seitens des BVerfG im 3. Rundfunkstaatsvertrag:

„Dazu gehört seine (gemeint ist der öffentlich-rechtliche Rundfunk, P.K.) Teilhabe an allen neuen technischen Möglichkeiten in der Herstellung und zur Verbreitung sowie die Möglichkeit der Veranstaltung neuer Formen von Rundfunk.“<sup>232</sup>

Trotz der hohen Konzentrationsrate kommt es somit in Deutschland bei den Programmveranstaltern aufgrund der Heterogenität der Wettbewerber nicht, wie dies aus theoretischer Sicht durchaus vermutet werden könnte, zu abgestimmtem Verhalten.

In den *USA* ist die Situation der Programmveranstalter noch differenzierter als in der Bundesrepublik oder Großbritannien:

Zum einen aufgrund der Vielzahl von Sendeanstalten, zum anderen aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten: neben dem dominierenden reinen werbefinanzierten Fernsehen der großen Networks etablierten sich aufgrund der topographischen Gegebenheiten notwendigerweise Kabelnetzbetreiber, die vom passiven Käufer der Programme zum Anbieter von eigenen, kabelnetzgestützten Programmen geworden sind. Damit finanzieren sich die Cable Networks nicht nur über Werbung,

---

<sup>230</sup> Vor diesem Hintergrund wurden bei der europäischen Wettbewerbsbehörde mehrere Klagen kommerzieller TV-Sender aus ganz Europa eingereicht, die den Wettbewerb aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten verzerrt sehen. Aus diesen Klagen entwickelte die DG IV ein Arbeitspapier, dessen Vorschläge um die Funktionsaufteilung beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Oktober 1998 im Rahmen einer Expertenanhörung abgelehnt wurde, vgl. o.V. (1998).

<sup>231</sup> Vgl. Hoffmann-Riem (1996), S.27.

<sup>232</sup> Vgl. Präambel des 3. Rundfunkstaatsvertrages in seiner Fassung von 1997.

sondern auch über Einnahmen aus Abonentengebühren. Neben den mit Kabelnetzbetreibern verbundenen Cable Networks gibt es in den USA noch eine Reihe ebenfalls sehr erfolgreicher Cable Networks ohne Anbindung an einen Netzbetreiber und schließlich auch eine Vielzahl lokaler Stationen.

Darüber hinaus existieren „reine“ Pay-TV Programme, die sich nur aus den Entgelten der Abonnenten finanzieren, und Mischprogramme, die sich aus Entgelten und Werbung finanzieren.<sup>233</sup>

Es wurde bereits angesprochen und am deutschen Beispiel bereits gezeigt, daß mit der Finanzierungsform auch die Erfolgsgrößen unterschiedlich sind und die Programmangebote c.p. ebenfalls differieren; entsprechend hoch ist die Heterogenität der Wettbewerber im amerikanischen TV-Markt.

Dies zeigt sich auch in Bezug auf die (multimedialen) Pay-TV Entwicklungen und die damit verbundenen Kooperationen und Investitionen in Netze und Techniken den USA: während die Cable Networks in erster Linie an einer Übertragung via ihrer (eigenen) Breitbandkabel interessiert sind und insbesondere auf diesem Gebiet investieren, bemühen sich die anderen Networks um Übertragung via Satellit oder via Telefonkabel.<sup>234</sup>

Die angesprochene Vielfältigkeit der Distributionswege, der Finanzierungsmöglichkeiten und der Programmformate macht es für ein Unternehmen, daß in den Markt für Programmveranstalter eintreten will, entsprechend schwierig, da einheitliche „Spielregeln“ nicht existieren.

---

<sup>233</sup> Vgl. Owen; Wildmann (1992), S.5ff.

<sup>234</sup> Vgl. FCC (1998)a, Kapitel II, Paragraph 12ff.

### e)      **Die Marktaustrittsbarrieren**

Im Gegensatz zu den Programmproduzenten werden die Programmveranstalter mit Marktaustrittsbarrieren konfrontiert. Eine Form der Marktaustrittsbarrieren bilden die „sunk costs“. Hierzu zählen insbesondere die Studio- und Produktionstechniken, die bei Austritt aus dem Markt für eine andere Verwendung nicht geeignet sind. Diese Kosten variieren allerdings mit dem Programmformat: Spartenprogrammen sind nicht so kostenintensiv, wie Vollprogramme. So beliefen sich beispielsweise die Programmkosten für einen Sender wie den „Wetterkanal“ in Deutschland auf 20 Mio. DM in 1997.<sup>235</sup> Zusätzlich kann bei manchen Sendern auch noch die Übertragungstechnik hinzugezählt werden, wenn die Sender, wie z.B. in Deutschland die ARD, Bodenstationen aufbauen, um über Satelliten Programme senden zu können, oder die Sendemasten für die terrestrische Ausstrahlung selber betreiben. Immerhin belaufen sich die Aufwendungen bei der ARD, bzw. den Landesrundfunkanstalten, für „Technische Leistungen für die Rundfunkversorgung“ auf insgesamt 619,6 Mio. DM im Jahre 1994. Von dieser Summe macht die „Dauerleistung der Deutschen Bundespost/Telekom“ mit 477,6 Mio. DM den größten Posten aus, weil hierunter zum einen die Standleitungen fallen, die von den Landesrundfunkanstalten genutzt werden und zum anderen gehören der ARD nur die Sender, die bis zum 1. Rundfunkurteil des BVerfG 1961 aufgebaut waren. Mit diesem Urteil wurde die Hoheit für die technische Übertragung dem Bund und damit der damaligen Deutschen Bundespost, zugewiesen.

Deshalb besitzt z.B. das ZDF keine eigenen Sender<sup>236</sup> und auch die Gebiete der ehemaligen DDR werden ausschließlich von der Telekom versorgt.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> Vgl. o.V. (1998)h. Der Wetterkanal mußte aufgrund fehlender Kostendeckung im Frühjahr 1998 seinen Betrieb einstellen.

<sup>236</sup> Die Aufwendungen des ZDF für die Programmverteilung lagen 1994 immerhin bei 208,7 Mio. DM und waren damit der größte Einzelposten. Hierzu zählen allerdings, neben der terrestrischen Verteilung auch die Übertragungen via Satellit, vgl. ZDF (1996), S. 249.

<sup>237</sup> Die Telekom benötigt für die flächendeckende Versorgung Deutschlands über 100 Grundnetzsender und fast 3.000 sog. Füllsender.

Das Problem der „sunk costs“ gilt in noch viel stärkerem Maße für die in den USA zunehmend tätigen Kabelnetzbetreiber.<sup>238</sup> Immerhin gaben die Kabelnetzbetreiber 1996 alleine für den Ausbau und die Instandhaltung ihrer Infrastruktur und Anlagen 5,6 Mrd. USD aus.<sup>239</sup>

Ob es sich bei diesen technischen Einrichtungen allerdings um firmenspezifische „assets“ im Sinne einer Transaktionskostentheorie handelt, darf bezweifelt werden. Es kann eher davon ausgegangen werden, daß es sich um marktspezifische „assets“ handelt, da bspw. die Sendeanlagen der ARD nicht „ARD-spezifisch“ sind.<sup>240</sup>

Eine weitere *strukturelle* Marktaustrittsbarriere bilden die bei der Produktion von Fernsehprogrammen, Hörfunkprogrammen oder Zeitungen auftretenden *Verbundvorteile*, da z.B. eine Information, die bei der Recherche für einen Hörfunkbeitrag eingeholt wurde, auch für die Verbreitung über das Fernsehen oder die Zeitung relevant wird. Darüber hinaus existieren Verbundvorteile durch gemeinsame Werbung, redaktionelle Hinweise auf die Inhalte der jeweils anderen Distributionsform, usw.<sup>241</sup> Diese *economies of scope* sind auch Ursache dafür, daß es teilweise zwischen den einzelnen Medien zu Verflechtungen kommt. Allerdings ergeben sich die Verbundvorteile nicht automatisch oder zwingend, sie sind vielmehr als *Potentiale* vorhanden. Ob sie realisiert werden können, hängt von einer Vielzahl weiterer Faktoren ab, wie beispielsweise der Differenzierungsmöglichkeit im Markt. Dies zeigen auch die zahlreichen vergeblichen Versuche der deutschen Medienunternehmen im Fernsbereich tätig zu werden. Der Grad der *vertikalen Integration* ist allerdings, auch aufgrund unterschiedlicher regulatorischer Eingriffe in den Markt, nicht nur länder-

---

<sup>238</sup> Es wird an dieser Stelle noch einmal daran erinnert, daß die hier durchgeführten Betrachtungen auf der in Kapitel II dargestellten erweiterten Wertschöpfungskette beruhen, sodaß der Netzbetreiber in den Bereich der Service Provision integriert wird.

<sup>239</sup> Vgl. FCC (1998)a, Paragraph 30ff. Es ist zu erwarten, daß diese Kosten noch weiter steigen werden, da viele Netzbetreiber in Erwartung des multimedialen Fernsehmarktes die Leistungsfähigkeit ihre Netze ausbauen wollen. So investierte MediaOne 1997 650 Mio. USD.

<sup>240</sup> Vgl. anders Wirtz (1994), S.56.

<sup>241</sup> Vgl. Heinrich (1994), S.123.

spezifisch;<sup>242</sup> so ist die vertikale Integration zwischen Programmveranstaltern und Programmproduzenten in den USA eher gering, in Deutschland traditionell höher, sondern auch abhängig von der Programmsparte: Spielfilme werden eher fremdproduziert, während z.B. Talkshows in der Regel Eigenproduktionen sind.<sup>243</sup>

Damit kann diese strukturelle Marktaustrittsbarriere zu einer *strategischen* Marktaustrittsbarriere führen, wenn der Rückzug aus einem Teilmarkt eine Schwächungen in anderen Teilmärkten bedingt und wenn dort die erwähnten Skaleneffekte nicht mehr realisiert werden können.

Darüber hinaus könnte sich der aus dem Rückzug aus einem Teilmarkt resultierende Imageverlust ebenfalls negativ auf die Wettbewerbsposition der verbleibenden Geschäftsfelder auswirken.<sup>244</sup> Es zeigt sich bei den Privatsendern in Deutschland aber auch, daß in der Regel mehrere Unternehmen an einem Sender beteiligt sind und somit der Austritt eines Unternehmens nicht zwingend zur Aufgabe des Sendebetriebs führen muß, der Imageverlust somit gering beleibt.

Inwieweit die identifizierten Marktaustrittsbarrieren eine entscheidende Rolle für den Verbleib von Unternehmen im Markt spielen, läßt sich nur abschätzen. Es wurde bereits angesprochen, daß die sunk costs stark vom Programmformat abhängen und entsprechend als Austrittsbarriere variieren. Auch das Imageproblem mag in einem Markt, der derart öffentlichkeitswirksam ist, relevant sein, eindeutige Anzeichen ließen sich dafür aber nicht finden.

Letztlich mögen die Marktaustrittsbarrieren aber eine Erklärung dafür liefern, warum die Privatsender trotz jahrelanger Verluste und unsicherer Gewinnerwartungen im Markt präsent bleiben wollen; bisher haben es b-

---

<sup>242</sup> Für den deutschen Markt: Sjurts (1996), S.189ff.

<sup>243</sup> Vgl. Kruse (1997), S.112.

<sup>244</sup> Vgl. Porter (1997)9, S.327f.

diglich RTL, ProSieben und Kabel1 geschafft, eine positive Bilanz vorzulegen.<sup>245</sup>

### **3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten**

#### **a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren**

Die primären regulativen Mittel in Bezug auf die institutionelle Kontrolle des Rundfunks sind gesetzliche Eintrittsbarrieren und Aufsicht über die zugelassenen Sender.

Aufgrund der Bedeutung der institutionellen Barrieren für die Marktstrukturen in den einzelnen Ländern werden diese beispielhaft für die USA, Großbritannien und Deutschland ausführlicher vorgestellt.

##### *a) Die Regulierung in den USA*

Da im Rahmen der multimedialen Entwicklung neben den „ursprünglichen“ Service Providern (=Programmveranstalter) auch die (Kabel-)Netzbetreiber versuchen werden, immer stärker als Programmveranstalter zu fungieren und in den USA die Bedeutung der Kabelnetzbetreiber im Gegensatz zu Deutschland und Großbritannien sehr hoch ist, soll für die USA die Regulierung beider Bereiche überblicksartig dargestellt werden.<sup>246</sup>

Im *Rundfunkbereich* ist die FCC als Regulierungsbehörde 1934 im Federal Communications Act etabliert worden.<sup>247</sup> Ihre wichtigste Aufgabe im Rundfunkbereich ist die Lizenzierung lokaler Hörfunk- und Fernsehveranstalter auf der Grundlage des Telecommunications Act von 1996. Die Lizenzen werden für 8 Jahre vergeben und der Antragsteller muß bestimmte

---

<sup>245</sup> Vgl. ProSieben (1998)a, S.10.

<sup>246</sup> Der Europäische Gerichtshof bestätigte 1992, daß die Kabelnetzbetreiber eine solche Qualität haben, vgl. Esser (1995), S.413f.

<sup>247</sup> Vgl. Kleinstauber (1996), S.27ff. Insofern ist die FCC auch verantwortlich, für sämtliche Formen der Kommunikation, sei es via Kabel oder kabellos, vgl. FCC(1998)b. Die Kriterien für die Lizenzvergabe ähneln sich allerdings sehr stark, so daß im folgenden lediglich der für die Arbeit relevante Rundfunk - und Kabelnetzbereich erläutert werden sollen.

Voraussetzungen erfüllen.<sup>248</sup> So muß er amerikanischer Staatsbürger sein, Gesellschaften mit ausländischem Kapitalanteil von mehr als 20 v.H. dürfen keine Lizenz erhalten. Außerdem muß er in der Lage sein, die Rundfunkstation nicht nur aufbauen zu können, sondern auch über genügend finanzielle Mittel verfügen, sie mindestens ein Jahr ohne Einnahmen betreiben zu können.

Neben diesen grundlegenden Eigenschaften gibt es auch Vorschriften zur Marktmacht und zur Verflechtung mit horizontal oder vertikal gelagerten Produktionsstufen: Während es TV-Networks weiterhin verboten ist, andere TV-Networks zu kaufen, dürfen sie mit CATV-Systemen, Programmproduzenten und den Hollywood-Studios kooperieren oder fusionieren.<sup>249</sup> Die TV-Stationen ein einzelnes Unternehmen dürfen aber maximal 35 v.H. der US-Fernsehhaushalte erreichen.<sup>250</sup> Auch die sog. „fin-syn“- Regel, die es den Networks bisher untersagte, sich finanziell an Produktionsfirmen zu beteiligen, deren Programm sie ausstrahlen, Rechte an Wiederholungs-sendungen zu kaufen sowie eigene Filmproduktionen für die Prime-time durchzuführen, wurde im Oktober 1995 aufgehoben.<sup>251</sup> Entsprechend kam es 1995 zum Kauf von Capital Cities/ABC durch Disney und TBS durch Time Warner.<sup>252</sup>

Bewerben sich mehrere Unternehmen um eine Lizenz, so entscheidet die FCC nach bestimmten Kriterien, die allerdings nie genauer spezifiziert wurden und somit der FCC einen erheblichen Entscheidungsspielraum lassen.<sup>253</sup>

Neben den Bestimmungen der FCC und verschiedenen allgemeineren rechtlichen Rahmenbedingungen, wie dem amerikanischen Wettbewerbs-

---

<sup>248</sup> Telecommunications Act (1996), Section 203(c).

<sup>249</sup> Telecommunications Act (1996), Section 202(f).

<sup>250</sup> Telecommunications Act (1996), Section 202(c).

<sup>251</sup> Vgl. MGM (1996), S.9f.

<sup>252</sup> Vgl. Kleinsteuber (1998), S.C745.

<sup>253</sup> Hier werden u.a. "diversification of control of the media", "proposed program service" oder "character of the applicants" genannt, vgl. Winckler (1984), S.16.

recht, dem Freedom of Information Act oder Teilen des Criminal Act, entwarf die National Association of Broadcasters (NAB), der Dachverband der privaten Rundfunkunternehmer in den USA eine eigene Code Authority, die Selbstkontrollbestimmungen (u.a. den Television Code) mit dem Ziel erließ, möglichen gesetzlichen Kontrollen vorzugreifen.<sup>254</sup> Die Wahrscheinlichkeit des Lizenzzugs ist allerdings aufgrund der industrienahe Ausrichtung der Behörde eher gering.<sup>255</sup>

Die im Bereich des *Kabelfernsehens* tätigen Unternehmen besitzen eine relativ ambivalente Rechtsstellung in den USA, da sie sich selbst „teilweise (als) Übertrager, teilweise auch (als) Veranstalter“<sup>256</sup> bezeichnen, denn „local cable operators - or the multiple system operators (MSOs) that control them - decide which program services to purchase. They bundle these services together with local transmission service and resell this „package“ to consumers.“<sup>257</sup>

Die FCC als Regulierungsbehörde hat sog. FCC Rules Regulating CATV erlassen, die sich mit der Signalübertragung (Betriebsrichtlinien), der Frage der Regulierung, den Programmen (bspw. Equal Opportunities, Sponsor Identification Rules) und den technischen Standards befassen. So wurde in Verbindung mit den Regulierungsfragen von der FCC festgelegt, daß die Einzelstaaten und Kommunen die Möglichkeiten haben Lizenzen zu vergeben, innerhalb derer sie Sonderbestimmungen bei den privaten Netzbetreibern einfordern können.<sup>258</sup>

Die Betriebsrichtlinien umfassen u.a. auch die sog. „must-carry rule“, wonach bestimmte (lokale) Programme ein Recht darauf haben, eingespeist zu werden. Die für diese Programme zur Verfügung gestellte Kapazität

---

<sup>254</sup> Vgl. Winckler (1984), S.24ff.

<sup>255</sup> Vgl. Kleinsteuber (1998), S.C746.

<sup>256</sup> Winckler (1984), S.26.

<sup>257</sup> Owen; Wildman (1992), S.218.

<sup>258</sup> Dies wird häufig als eine Ursache dafür genannt, daß die lokalen Behörden an der Vergabe einer zweiten Lizenz für ihr Gebiet nicht interessiert sind. Sie fürchten in erheblichem Maße um den Verlust dieser Sonderbestimmungen, vgl. Johnson (1994), S.21.

beträgt seit dem Cable Communications Act von 1992 1/3 der Kapazität des jeweiligen Kabels.<sup>259</sup> Darüber hinaus legte die FCC auch die Gebühren für die Kabelnetzbetreiber fest.<sup>260</sup> Mit dem Telecommunications Act von 1996 wurde beschlossen, diese Preisregulierung bis zum 31.03.1999, außer bei den sog. basic packages, welche die „over-the-air“-channels, die öffentlichen und educational (ähnlich unserem Schulfernsehen) Kanäle enthalten, aufzuheben. Für kleinere Kabelnetzbetreiber (weniger als 25 Mio. US-\$ Jahreseinnahmen) und solche Kabelnetze, die durch ein vergleichbares Videoprogrammangebot von Local Exchange Carriers (LECs) einem spürbaren Wettbewerb ausgesetzt sind, gilt die Aufhebung ab sofort. Denn mit dem neuen Gesetz ist es auch Telefongesellschaften erlaubt worden, CATV-Dienste anzubieten bzw. die Übertragung von Videoprogrammen für andere vorzunehmen.<sup>261</sup> Dieses sog. „overbuilding“ fand bis zum Juli 1997 immerhin in 14 Staaten bei über 5 Millionen Haushalten statt.<sup>262</sup>

#### **b)      Die Regulierung auf der EU-Ebene**

Die Regulierung des Rundfunksektors durch EU-Regelungen setzt sich aus zwei wesentlichen Strängen zusammen: zum einen den Gesetzestexten im Rahmen des sog. primären Gemeinschaftsrechts, also der Verträge und zum anderen den Rechtsprechungen und Richtlinien, Empfehlungen, Stellungnahmen, Verordnungen der EU-Organe.<sup>263</sup>

Im Rahmen des primäre Gemeinschaftsrecht gibt es keine ausdrückliche Rundfunkkompetenz der EU. Vielmehr zeigt sich aus den Art. 3bl und Art. 128 EGV und dem Protokoll über den öffentlich-rechtlichen Rundfunk von 1997, daß zwar Fördermaßnahmen von der EU initiiert und beeinflusst

---

<sup>259</sup> In früheren Versionen war die Anzahl der Sendeplätze für diese Programme festgeschrieben. Dies führte insbesondere bei nicht so leistungsfähigen Netzen dazu, daß dort alle Sendeplätze zwangsbelegt waren, vgl. Esser (1995), S.417ff.

<sup>260</sup> 1994 nahm die FCC eine Gebührenreduzierung bei den Kabelnetzbetreibern vor, die dazu geführt haben soll, daß es nicht zu einer Kooperation zwischen TCI und Bell Atlantic gekommen ist.

<sup>261</sup> Telecommunications Act, Sec.302(b).

<sup>262</sup> Vgl. FCC (1998), Kapitel II, Paragraph 33 und 112ff.

<sup>263</sup> Vgl. Seidl-Hohenveldern (1984), S.217ff.

werden können, es besteht aber keine Handlungsbevollmächtigung. Vielmehr obliegt es weiter den Mitgliedstaaten, die für die Ausstrahlung des Programms notwendigen Lizenzen selber zu vergeben. Allerdings empfiehlt die „Hochrangige Gruppe für Audiovisuelle Politik“ u.a. auch den deutschen Behörden, daß Genehmigungsverfahren zu vereinfachen. Insbesondere solle der Aufwand der Genehmigung in engem Zusammenhang mit dem Verbreitungsgrad des Medium stehen.<sup>264</sup> So das beispielsweise PPV oder NVO-Dienste aufgrund ihres noch geringen Verbreitungsgrades nur Mindestanforderungen genügen sollten. Der rechtliche Rahmen muß sogar aufgrund der frühen Phase des Marktes digitaler Fernsehdienste sehr allgemein gehalten sein, so daß Grundsätze wie Pluralismus, qualitativ hochwertige Inhalte, Achtung der sprachlichen und kulturellen Vielfalt und der Jugendschutz den Rahmen bilden sollen.<sup>265</sup>

Der EuGH hat in Verbindung mit den Art. 59ff in seinen Entscheidungen darauf hingewiesen, daß Rundfunk Elemente einer Dienstleistung innewohnen und er somit auch den Regulierungen der EU unterliegt.<sup>266</sup> Allerdings ist es bis dato ungeklärt, in wie weit die Kompetenzen zwischen EU und Mitgliedstaat abzugrenzen sind.<sup>267</sup> Darüber hinaus stellte er in Bezug auf Art.92 fest, daß die gebühren der öffentlich-rechtlichen Anstalten keine wettbewerbsverfälschende Subventionen darstellen.<sup>268</sup>

Neben dem primären Gemeinschaftsrecht spielt insbesondere das sekundäre Gemeinschaftsrecht eine entscheidende Rolle bei der Regulierung des Rundfunks. Hier ist im wesentlichen die Fernsehrichtlinie 89/552/EWG und ihre Änderung in Form der Richtlinie 97/36/EG zu nennen.<sup>269</sup> So wur-

---

<sup>264</sup> Vgl. Hochrangige Gruppe für Audiovisuelle Politik (1998), Kapitel III, S.5.

<sup>265</sup> Vgl. Hochrangige Gruppe für Audiovisuelle Politik (1998), Kapitel III, S.6.

<sup>266</sup> Der EuGH hat bereits 1975 in seinem Urteil gegen Sacchi und 1994 im Falle Commissariat voor de Media (TV10) befunden, daß die Sendung von Fernsehbotschaften den Bestimmungen des Vertrages in bezug auf die Erbringung von Dienstleistungen unterliegt, vgl. [http://europa.eu.iint/comm/dg10/avpolicy/key\\_doc/caselaw\\_de.html](http://europa.eu.iint/comm/dg10/avpolicy/key_doc/caselaw_de.html), 08. Dezember 1998.

<sup>267</sup> Vgl. Dörr (1998), S.A<sub>2</sub>74.

<sup>268</sup> Vgl. Hochrangige Gruppe für Audiovisuelle Politik (1998), Kapitel III, S.3.

<sup>269</sup> Vgl. Europäischer Rat (1989) und Europäischer Rat (1997).

de mit der Änderung u.a. festgelegt, daß der Sendestaat nur der Staat ist, in dem der Programmveranstalter seine *Hauptniederlassung* hat, damit wurde das Sendestaatsprinzip noch einmal deutlich gemacht: Die Rechtmäßigkeit einer Sendung richtet sich nach dem Recht des Sendestaates. Empfangstaaten können die Weiterverbreitung nur in Fällen schwerwiegender Verstöße gegen den Jugendschutz untersagen.<sup>270</sup> Die Zeit für das Teleshopping wurde auf 3 Stunden/Tag ausgedehnt und Teleshopping-Kanäle explizit zugelassen; außerdem wurde ein Artikel 3a eingefügt, der festlegt, daß Veranstaltung von nationalem Interesse im Free-TV übertragen werden müssen; selbst, wenn sie für einen Pay-TV Sender lizenziert wurden. Die Nationalstaaten können in Eigenverantwortung eine verbindliche Liste solcher Veranstaltungen aufstellen.<sup>271</sup> Darüber hinaus wird die anteilige Länge der Werbespots mit 20 v.H. der täglichen Sendezeit festgelegt.<sup>272</sup>

Neben der Fernsehrichtlinie ist für Medienunternehmen von weiterem Interesse die Richtlinie zur Aufhebung von Einschränkungen bei der Nutzung von Kabelfernsehdiensten für die Erbringung bereits liberalisierter Telekommunikationsdienste, da sie es allen Netzbetreibern ermöglicht, Multi-Mediadienste, wie TV-Shopping oder Online-Dienste anzubieten.<sup>273</sup> Es wurde bereits angesprochen, daß letztere in gewissen Grenzen substitutiven Charakter zum Fernsehprogramm haben.

Schließlich muß an dieser Stelle auf die Entscheidungen der Europäischen Kommission in Zusammenhang mit Art. 85ff hingewiesen werden. Zum einen sei auf die *Freistellungsentscheidung* im Fall EBU hingewiesen, die vom Gericht erster Instanz (EuG) allerdings für nichtig erklärt wurde und nun aufgrund der Klage der Kommission und der EBU vom EuGH abschließend beurteilt werden muß.<sup>274</sup> Zum anderen wurde 1994 die MSG Media Service im Rahmen der europäischen Fusionskontrolle ebenso untersagt, wie das Zusammenschlußvorhaben Bertelsmann/Kirch

---

<sup>270</sup> Vgl. RL 97/36/EG, Art. 2a.

<sup>271</sup> Vgl. RL 97/36/EG, Art.3a.

<sup>272</sup> Vgl. RL 97/36/EG, Art.18.

<sup>273</sup> Vgl. Dörr (1998), S.A<sub>2</sub>84.

<sup>274</sup> Vgl. Dörr (1998), S.A<sub>2</sub>87.

und Premiere am 27.05.1998.<sup>275</sup> Als Begründung wurde in beiden Fällen die Befürchtung angegeben, daß durch die Zusammenschlüsse „marktbeherrschende Stellungen“ entstehen würden.

*g) Die Regulierung in Großbritannien*

Bereits 1954 wurde mit dem Television Act die Independent Television Authority (ITA) gegründet und mit ihr der Ausgangspunkt für das Duale System gelegt. Auf der einen Seite steht als öffentlich-rechtliche Anstalt seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts die BBC, die sich ausschließlich über Gebühren finanziert, auf der anderen Seite nahm der private, kommerzielle Sender „Independent Television“ (ITV) seine Arbeit auf.<sup>276</sup>

Im Gegensatz zur deutschen und amerikanischen Praxis beruht die Existenz der BBC in Großbritannien nicht auf verfassungsrechtliche Vorschriften, sondern auf der sog. „Royal Charter“, ergänzenden Rundfunklizenzen und auf einem „Code of Practice“. Zum einen wird damit der Charakter der BBC als „Einrichtung der öffentlichen Daseinsvorsorge“ festgeschrieben, zum anderen ist sie zur Ausgewogenheit und Überparteilichkeit ebenso verpflichtet, wie zur Bereitstellung von Information, Bildung und Unterhaltung. Der Minister für Kultur, Medien und Sport vergibt die Lizenz und überwacht die Einhaltung der Lizenzbedingungen und kann diese im Zweifel auch entziehen. Darüber hinaus legt der Staat die Fernsehgebühr fest, deren Steigerungsrate sich an den Einzelhandelspreisen in Großbritannien orientiert.<sup>277</sup> Aufgrund der in Großbritannien üblichen Zurückhaltung des Staates in Bezug auf den Rundfunk, wurde von der theoretischen Möglichkeit der Aberkennung der Lizenz bisher noch kein Gebrauch gemacht.

Die BBC hatte, nachdem sich die Wettbewerbssituation verschärft hatte, finanziellen Probleme, die aus der fehlenden Möglichkeit der Werbung und

---

<sup>275</sup> Vgl. Europäische Kommission (1998)c.

<sup>276</sup> Vgl. Humphreys (1998), S.B346.

<sup>277</sup> Vgl. Humphreys (1998), S.B361.

dem relativ unflexiblen Gebührenblock einerseits und den steigenden Programmkosten andererseits resultieren. Aus diesem Grund erhielt sie die Möglichkeit, im Rahmen der Einführung sog. Multiplex-Kanäle<sup>278</sup>, dort auch Pay-TV Sender anzubieten.<sup>279</sup> Diese kommerziellen Aktivitäten dürfen aber nicht durch die Rundfunkeinnahmen subventioniert werden und Überschüsse müssen in die gebührenfinanzierten Programme zurückfließen.

Die Lizenzierung und Regulierung für die *kommerziellen* Angebote der BBC übernimmt die Independent Television Commission (ITC), die 1991 aus der Independent Broadcasting Authority (IBA) entstand. Letztere wiederum hat ihren Ursprung in der oben erwähnten ITA.

Die ITA betrieb die für die Übertragung der ITV-Programme notwendige Hardware, vergab die Lizenzen, überwachte sie und verkaufte die Sendezeit an die sich aus Werbung finanzierten lizenzierten Programmanbieter. Einhergehend mit der zweiten Umbenennung 1991 wurden auch die Kompetenzen neu entworfen bzw. wieder genommen. Die ITC vergibt zum einen die *Lizenzen* für alle Übertragungswege (terrestrisch, per Kabel oder per Satellit) und hat die *Regulierungsaufgabe* für den gesamten kommerziellen Rundfunksektor.<sup>280</sup> Die ITC hat, im Gegensatz zur Vorgängerin IBA, keinen Besitz an Sendern. Vielmehr wurde die bei der IBA in Besitz befindlichen Anlagen auf eine neue Gesellschaft, die National Transcommunications LTD. (NTL), übertragen.

Die Lizenzen werden ausgeschrieben und im Rahmen einer Auktion an das meistbietende Unternehmen verkauft.<sup>281</sup> Eine notwendige Bedingung für den Kauf einer Lizenz ist die Sicherstellung eines qualitativen Mindest-

---

<sup>278</sup> Aufgrund der Digitalisierungstechnik ist es möglich, innerhalb eines Frequenzkanals bis zu sechs Fernsehprogramme gleichzeitig zu senden. Aus diesem Grund werden solche Kanäle als Multiplex-Kanäle bezeichnet.

<sup>279</sup> Im Jahr 1997 wurde in Zusammenarbeit mit Flextech der Sender UKTV gegründet, der bis zu acht Pay TV-Spartenkanäle bereitstellen soll. Derzeit werden im Rahmen von UKTV-Network UK Horizons, UK Arena, UK Style und UK Gold angeboten. vgl. Steemers (1998), S.294.

<sup>280</sup> Vgl. ITC (1998)b.

<sup>281</sup> Dieses Verfahren, daß weltweit einmalig war, blieb nicht ohne Kritik, vgl. hierzu: Blind; Hallenberger (1994).

standards des Programms. So wurden z.B. 1991 zwei Unternehmen nicht berücksichtigt, obwohl sie die höchste Summe boten, weil bei ihnen nicht sicher gestellt war, daß sie die für nötig empfundene Programmqualität realisieren können.<sup>282</sup>

*Nach* der Lizenzvergabe wirken als Kontrollinstrumente die „Codes of Practice“ der ITC in Bezug auf

1. Programminhalte (ITC Programme Code). Hier werden insbesondere die Darstellung von Gewalt, Anstand, Geschmack, Neutralität, Wahrheit und Korrektheit angesprochen.
2. Werbung (ITC Code of Advertising Standards and Practice). Dieser ITC Code regelt die Inhalte, den Umfang, die Verbreitung und die Einbettung von Werbung in das Programm.
3. Sponsoring (ITC Code of Programm Sponsorship). Beim ITC Code zum Sponsoring werden Programmgenres erwähnt, in denen nicht geworben werden darf, es wird Product Placement verboten und die deutliche Identifizierbarkeit des Sponsorings durch den Zuschauer gefordert, und
4. Technische Anforderungen (ITC Technical Performance Code). Der Technical Performance Code richtet sich an die Lizenznehmer der Kanäle 3, 4 und 5 und an die Betreiber der digitalen terrestrischen Fernsehens. Von ihnen werden hohe technische Standards und Zuverlässigkeit gefordert. Diese Anforderung hängt eng mit dem eigentlichen Ziel der Lizenzvergabe im digTV zusammen: es sollen nur die Bewerber eine Lizenz erhalten, die besonders geeignet sind, die Entwicklung im digTV zu fördern.<sup>283</sup>

Bei Verstößen gegen die Codes kann die ITC die Lizenz als härteste Sanktionsmaßnahme wieder zurücknehmen.<sup>284</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. Humphreys (1998), S.B356.

<sup>283</sup> Vgl. ITC (1998)b.

<sup>284</sup> Vgl. ITC (1997)a.

Darüber hinaus müssen die Channel 3 Sender u.a. auch folgende Auflagen erfüllen:

1. Über die Hälfte der Sendungen müssen europäische Produktionen sein,<sup>285</sup>
2. Die Nachrichten werden von ITN übernommen
3. Es müssen pro Woche 1,5 Stunden mit Sendungen zum Zeitgeschehen ausgestrahlt werden. Zwei Stunden müssen pro Woche für religiöse Sendungen reserviert werden und zehn Stunden sind mit Kinderprogrammen zu füllen und
4. Das Programm muß als Vollprogramm sämtliche Genres abdecken.<sup>286</sup>

Die Lizenzen für *Channel 3* wurde 1991 von der ITC für den Zeitraum von 10 Jahren vergeben und sind auf bestimmte geographische Regionen bezogen. Insgesamt gibt es derzeit 15 Lizenzen, die 14 verschiedene Regionen bedienen.<sup>287</sup> Für die Lizenzen zahlen die Lizenznehmer Gebühren an die ITC.<sup>288</sup> Diese Gebühren ergeben sich zum einen aus einer v.H.-Abgabe ausgehend von den Nettowerbeumsätzen oder Sponsoringerlösen. Zum anderen zahlen die Programmveranstalter die bei der Auktion angebotene Summe zusätzlich jährlich.<sup>289</sup> Die Erneuerung der Lizenz kann maximal 4 Jahre vor Ablauf beantragt werden und kann ggf. zu einer geringeren Belastung führen, wenn die ITC die Lizenz zu den neuen Konditionen erteilt. Aus diesem Grund verhandeln eine Reihe von Programmveranstaltern derzeit wieder mit der ITC.

Laut Abschnitt 39 des Broadcasting Act von 1990 sind die Channel 3 Lizenzunternehmen zwar regional aufgeteilt, müssen aber Vereinbarungen über eine Zusammenschaltung der Netze beschließen, damit Channel 3 in der ganzen Nation ausgestrahlt werden kann.

---

<sup>285</sup> Vgl. hierzu die Anmerkungen zu den institutionellen Markteintrittsbarrieren in der Spielfilmindustrie in Kapitel VII, Abschnitt 3, lit. a) dieser Arbeit.

<sup>286</sup> Vgl. Steemers (1998), S.290.

<sup>287</sup> Die Lizenzen traten aber erst am 01. Januar 1993 in Kraft. Für London wurden zwei Lizenzen vergeben, eine für Werkstage und eine für das Wochenende.

<sup>288</sup> Vgl. ITC (1997)b.

<sup>289</sup> Vgl. Steemers (1998), S.289.

Aufgrund der Änderungen in Broadcasting Act 1996 sind die Channel 3 Unternehmen nicht mehr auf eine bestimmte Anzahl von Lizenzen beschränkt. Allerdings ergibt sich nach dem Marktanteilsmodell eine Beteiligungsobergrenze von 15 v.H. Zuschauermarktanteil.<sup>290</sup>

Die Überwachung der Lizenzanforderungen geschieht mit Hilfe regionaler (insg. elf) Viewer Consultative Councils, einem Advertising Advisory Committee und einem Central Religious Advisory Committee.

Die erste Lizenz für *Channel 4* wurde 1982 vergeben und 1993 um weitere 10 Jahre verlängert. Anfänglich wurde Channel 4 Television Company Ltd. als 100-prozentige Tochter der IBA gegründet und die ITV-Gesellschaften waren verpflichtet, den neuen Kanal aus den Überschüssen ihrer Werbeeinkünfte zu finanzieren. Mit dem Broadcasting Act von 1990 ist Channel 4 von der ITC nahezu unabhängig geworden<sup>291</sup> und finanziert sich, bis auf einen Sockelbetrag, über Werbung, die sie seit 1993 in Konkurrenz zu den Channel 3 Sendern anbietet. Channel 4 sollte die Dominanz der ITV-Majors<sup>292</sup> brechen.

Im Gegensatz zu Channel 3 wurde Channel 4 von Anfang an national ausgestrahlt. Ähnlich wie die BBC muß auch Channel 4 Information, Bildung und Unterhaltung anbieten.<sup>293</sup> Allerdings bezieht sich das Angebot von Channel 4 eher auf Minderheiten „to appeal to tastes and interests not generally catered for Channel 3“<sup>294</sup>, damit besaß Channel 4 als privater Sender einen öffentlichen Auftrag. Im Unterschied zur BBC stellt Channel 4 kaum eines seiner Programme selber her: wie schon erwähnt, werden die Nachrichten von ITN übernommen und der größte Teil des restlichen

---

<sup>290</sup> Vgl. Steemers (1998), S.291.

<sup>291</sup> Der Vorstand von Channel 4 setzt sich zum Teil aus von der ITC ernannten Personen zusammen.

<sup>292</sup> Die ITV-Majors werden auch als die „Big Five“ bezeichnet: Thames Television, London Weekend Television, Central Independent Television, Granada Television und Yorkshire Television. Inzwischen hat Thames Television seine Lizenz an Carlton TV verloren.

<sup>293</sup> Vgl. ITC (1997)c.

<sup>294</sup> ITC (1996), S.22.

Programms wird über unabhängige Produzenten bezogen. Die im Februar 1998 neu erteilte Lizenz legt die Anteile von Eigenproduktionen, regionalen Auftragsproduktionen und Wiederholungen eindeutig fest. Selbst die Wahl der Produktionsfirmen wird prozentual vorgegeben: Ab 2002 müssen 30 v.H. der Programminvestitionen an Produktionsfirmen vergeben werden, die außerhalb von London ihren Firmensitz haben.<sup>295</sup>

Channel 5 nahm im März 1997 seinen Betrieb auf, nachdem mit dem Broadcasting Act von 1990 beschlossen wurde, einen weiteren Sender zuzulassen. Erst 1995 wurde das Gebot eines Anbieters angenommen, der die Qualitätsstandards und die technischen und finanziellen Voraussetzungen für die Etablierung des Senders erfüllen konnte.<sup>296</sup> Channel 5 hat, wie alle anderen kommerziellen Sender feste Auflagen bezüglich der Programmstruktur: so muß das Kinderprogramm anfänglich mindestens dreieinhalb Stunden pro Woche ausmachen, Bildungs- und Social-action Programme fünfeinhalb Stunden pro Woche und religiöse Programme eine Stunde pro Woche.<sup>297</sup> Darüber hinaus gibt es auch hier bestimmte Vorschriften über die Zusammensetzung der Programmproduktion und die Anteile der Wiederholungen vorgegeben.

In Abschnitt 186 des Broadcasting Act von 1990 werden die Rundfunkunternehmen BBC, Channel 3, Channel 4 und Channel 5 verpflichtet, mindestens 25 v.H. des Programms von unabhängigen Produzenten zu beziehen. Die Einhaltung wird von der ITC bzw. dem Director General of Fair Trading überwacht. Mit dem Broadcasting Act von 1996 ist es den britischen Medienunternehmen möglich geworden, mehr als zwei Lizenzen zu besitzen und die Diversifikationsmöglichkeiten sind deutlich gestiegen. Somit können, unter bestimmten Voraussetzungen, Zeitungskonzerne TV-Sender kaufen, oder TV-Sender in andere elektronische Medien diversifi-

---

<sup>295</sup> Vgl. Steemers (1998), S.293.

<sup>296</sup> Neben den für alle kommerziellen Sender in Großbritannien üblichen Voraussetzungen mußte der Anbieter des Channel5 auch technisch und finanziell in der Lage sein, die werksseitig auf eine bestimmte Frequenz eingestellten Videorecorder der Konsumenten so umzustellen, daß sie durch das Sendesignal von Channel5 nicht mehr gestört wurden, vgl. ITC (1995).

<sup>297</sup> Vgl. Steemers (1998), S.293.

zieren. Die Grenze für die Zusammenschlüsse liegt bei 15 v.H. Zuschaueranteil an der gesamten Zuschauerzahl.<sup>298</sup>

Im Rahmen der Entwicklungen zum Digitalen TV (digTV), finden derzeit in Großbritannien folgende Regelungen Anwendung:

Für terrestrisches digTV wird es insgesamt sechs Multiplex-Kanäle geben, resultiert aus dem Broadcasting Act von 1996, der den gesetzlichen Rahmen für die Entwicklung des digitalen Rundfunks in Großbritannien setzte. Die Lizenzierung von Programmen und Zusatzdiensten findet getrennt von der Lizenzierung für den Übertragungsweg statt.

Die ITC vergibt diese Lizenzen unter der Maßgabe der Eignung des Bewerbers für die Unterstützung bei der Implementierung und Entwicklung des digTV in Großbritannien. Neben der BBC haben auch die anderen bereits existenten Programmveranstalter Anspruch auf eine Berücksichtigung bei der Verteilung der Kanäle. Dadurch bleiben für neue Bewerber 3 freie Multiplexkanäle übrig. Im Sommer 1997 erhielt die „British Digital Broadcasting“ (BDB), eine Allianz aus Carlton Communications und Granada Group, die Lizenz. Die Lizenz wurde für 12 Jahre vergeben.<sup>299</sup>

Bei den Kabel- und Satellitenprogrammen werden die Lizenzen auf Anfrage vergeben und nicht, wie im terrestrischen Bereich, versteigert. Voraussetzungen für den Erhalt der Lizenz sind lediglich die bereits geschilderten Anforderungen mit Blick auf den Geschmack, Anstand, Neutralität und Korrektheit.<sup>300</sup> Vorschriften bezüglich der Programmstruktur existieren derzeit nicht.

#### **d)** *Die Regulierung in Deutschland*

Die Kompetenz für den Bereich Rundfunk ist in Deutschland zweigeteilt: zum einen liegt die Regelung und Organisation bei den Bundesländern,

---

<sup>298</sup> Vgl. Humphreys (1998), S.B358.

<sup>299</sup> Vgl. ITC (1997)d und ITC (1997)e.

<sup>300</sup> Vgl. Steemers (1998), S.289.

zum anderen hat der Bund Gesetzgebungskompetenz bezüglich des sendetechnischen Bereiches. Allerdings kommt den fernmeldetechnischen Einrichtungen lediglich eine dienende Funktion zu. Daneben gibt es, ähnlich wie in den beiden anderen Ländern, eine Reihe zivil- und strafrechtlicher Regelungen, die auch ihre Anwendung im Rundfunkbereich finden, wie z.B. das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb oder der Jugendschutz.<sup>301</sup>

Entsprechend ihrer Kompetenzen schlossen die Bundesländer 1987 den Rundfunkstaatsvertrag, der durch Artikel 1 des Staatsvertrags über den Rundfunk im vereinten Deutschland 1991 in seiner Fassung von 1996 abgelöst wurde. In ihm wird in der Präambel sowohl der Bestand und die Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks betont, als auch der Aufbau und die Fortentwicklung des privaten Rundfunks.

Der *öffentlich-rechtliche Rundfunk* in Deutschland erfährt seine Berechtigung aus den Rundfunkstaatsverträgen für die beiden Rundfunkanstalten. Die Aufsicht über ARD, ZDF und die jeweiligen regionalen Programme übernimmt das entsprechende Bundesland, bzw. bei den länderübergreifenden Anstalten die Länder in einem turnusmäßigen Wechsel. Ein Mittel der Staatsaufsicht besteht z.B. in der Beanstandung von Rechtsverstößen und der Anweisung, diese zu unterlassen bzw. zu beseitigen. Darüber hinaus ist die staatliche Aufsicht über die Rundfunksender durch die jeweiligen Rundfunkgesetze allerdings zum Teil eingeschränkt, für den Hessischen Rundfunk zum Beispiel grundsätzlich sogar ausgeschlossen.<sup>302</sup>

Die Programmüberwachung bei den öffentlich-rechtlichen Programmen findet zum einen durch den Rundfunkrat (ARD) bzw. den Fernsehrat (ZDF) und zum anderen durch den Verwaltungsrat statt. Beide Institutionen sind Organe der Rundfunkanstalten. Der Rundfunkrat/F Fernsehrat

---

<sup>301</sup> Vgl. §14 Landesrundfunkgesetz Nordrhein-Westfalen (LRG NW). Die folgenden Angaben beziehen sich, sofern nicht anders ausgewiesen, auf die Regelungen in Nordrhein-Westfalen, die beispielhaft für andere Länder genannt werden sollen.

<sup>302</sup> Vgl. Schuler-Harms (1994), S.A<sub>2</sub>88ff.

setzt sich aus Vertretern der verschiedenen gesellschaftlich relevanten Gruppen (bis zu einem gewissen Teil auch Politiker) zusammen und überwacht u.a. die Grundsätze der Programmgestaltung, bzw. übernimmt die Kontrolle von Programmverstößen. Der Verwaltungsrat hat dadurch, daß er den Intendanten des Senders bezüglich der Geschäftsführung überwacht, mittelbaren Einfluß auf die Programmgestaltung.

Nach §12 Abs.1 des Rundfunkstaatsvertrages finanziert sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk *vorrangig* durch Rundfunkgebühren. Allerdings sind ihm, im Gegensatz z.B. zur britischen BBC, Einnahmen aus Rundfunkwerbung und sonstige Einnahmen erlaubt.

Die Zulassung und Beaufsichtigung *privater Rundfunkveranstalter* übernimmt diejenige Landesmedienanstalt, bei welcher das Rundfunkunternehmen einen Lizenzantrag stellt. Ähnlich wie die FCC sind die Landesmedienanstalten staatsfern organisiert.<sup>303</sup> Die Zulassung zum Betreiben eines privaten Rundfunks ist an das Landesrecht geknüpft und mit bestimmten Kriterien verbunden (§5), wie dem Sitz des Unternehmens, der in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union sein muß.

Voraussetzung für die Antragstellung ist die Bekanntgabe freier Kapazitäten durch die Landesmedienanstalten (§4<sub>II</sub>). Dabei sind Programmart (landesweite vs. lokale Programme) und Verbreitungsgebiet (TV vs. Hörfunk) relevant.

Wenn mehrere Antragsteller als freie Kapazitäten vorliegen, so wird von der Landesmedienanstalt derjenige Programmveranstalter zugelassen, der die größere Meinungsvielfalt im Programm erwarten läßt (§7<sub>I</sub>). Die Zulassung bezieht sich immer auf eine bestimmte Programmart, Programmkategorie, Programmdauer, Verbreitungsart, Übertragungskapazität, ein bestimmtes Programmschema und Verbreitungsgebiet.<sup>304</sup>

---

<sup>303</sup> Aufgrund der Ähnlichkeiten zwischen FCC und Landesmedienanstalten sprach Hoffmann-Riem (1989) auch von einem "dementierten Vorbild" der FCC.

<sup>304</sup> Zu den Begrifflichkeiten siehe LRG NW.

Außerdem müssen die Sender, sofern sie ein Vollprogramm anbieten und ihr Programm drahtlos und erdgebunden übertragen, gewährleisten, „daß täglich zu einer von der LfR bestimmten Uhrzeit bis zu zwei Stunden lokale Fernsehfensterprogramme verbreitet werden können“ (§6v).

Die Geltungsdauer der Zulassung ist je nach Land unterschiedlich, beträgt aber längstens 10 Jahre mit einer Option auf Verlängerung (§8i). Die Landesmedienanstalten können Anordnungen erlassen oder auch die Zulassung widerrufen, wenn z.B. eine Übertragungskapazität über einen bestimmten Zeitraum hinaus nicht genutzt wurde (§3vi). Unternehmen, die eine Lizenz einer Landesmedienanstalt erhalten haben, können in den anderen Bundesländern einen Antrag auf Weiterverbreitung stellen, dem in der Regel auch entsprochen wird.

Die Landesmedienanstalten entscheiden über die Lizenzvergabe unabhängig von der Verbreitungsart und unabhängig von der Bezahlungsform, so daß bei Pay-TV Sendern die selben Gesetze Anwendung finden (§2).

Die Genehmigung einer Verbreitung via Satellit beinhaltet keine Ausschreibung der Satellitenkanäle (Art.2i des Satellitenfernsehstaatsvertrages<sup>305</sup>), allerdings muß der Antragsteller sofern der Antrag genehmigt wird, bei der Vergabe verfügbarer Fernsehübertragungskapazitäten für die drahtlose Verbreitung durch erdgebundene Sender berücksichtigt werden (Art.1i).

Im Rahmen der Weiterverbreitung durch Kabelanlagen (§37ff.) wird darauf hingewiesen, daß die ausgestrahlten Programme ebenso allgemeinere rechtliche Mindestvoraussetzungen erfüllen müssen, wie drahtlos übertragene Programme.<sup>306</sup> Kabelanlage und Rundfunkprogramm müssen bei den Landesmedienanstalten angezeigt werden (§39). Die Landesmedien-

---

<sup>305</sup> Staatsvertrag über die Veranstaltung von Fernsehen über Satellit v. 29. Juni 1989/20.Juli 1989, zuletzt geändert durch den Ersten Staatsvertrag zur Änderung des Staatsvertrages über die Veranstaltung von Fernsehen über Satellit vom 16. Dezember 1992.

<sup>306</sup> Zu der Vergabep Praxis siehe Breunig (1996), S.195ff.

anstalt kann dann die Verbreitung untersagen, wenn entsprechende Gründe dies bedingen, wie fehlende Befugnis, Verstöße gegen die Weiterverbreitungsgrundsätze auftreten, oder das Rundfunkprogramm inhaltlich verändert, unvollständig oder zeitversetzt verarbeitet wird (§40).

Schließlich wird dem Kabelnetzbetreiber noch die Reihenfolge vorgegeben, in der er die Belegung des Kabels mit Programmen vorzunehmen hat. Dabei haben sog. ortsübliche und ortsmögliche Programme den Vorrang und bei grenznahen Gebieten ist mindestens eines der jeweils grenzüberschreitend empfangbaren Programme weiterzubreiten (§41), sowie bis zu zwei weitere von der LMA zu bestimmende fremdsprachige Programme, wenn die ausländischen Mitbürger einen „bedeutenden Anteil an der Bevölkerung stellen“<sup>307</sup>. Bei nicht ausreichender Kapazität des Kabels werden ähnliche Programme nur einmal zugelassen und den Vorrang erhalten Programme, welche die größte Meinungsvielfalt und das größte Informationsangebot erwarten lassen (§41<sub>II</sub> Nr.3). Mit diesen Bestimmungen sind etablierte Programmanbieter prinzipiell bevorzugt.

Nach §43 Rundfunkstaatsvertrag können sich private Veranstalter durch Einnahmen aus Werbung, durch Entgelte der Teilnehmer sowie aus eigenen Mitteln finanzieren. Die Werbung darf maximal alle 20 gesendet werden (§22a<sub>III</sub>) und darf max 20 v.H. der täglichen Sendezeit in Anspruch nehmen (§ 22b).

*Verteildienste*, wie sie im Mediendienste-Staatsvertrag vom 27. Juni 1997 definiert sind (§2<sub>II</sub>), Fernsehverkauf, Textdienste und solche, in denen Meßdienste und Datenermittlungen verbreitet werden, können vom Rundfunkveranstalter über die ihm zugelassene Kapazitäten übertragen werden. Dies gilt allerdings nur solange, so lange für Fernsehen und Hörfunk keine Zulassungsanträge oder Weiterverbreitungsanträge vorliegen (§44). Mediendienste sind im Rahmen der Gesetze zulassungs- und anmeldefrei (§4). Die Anbieter unterliegen allerdings den Kriterien des §§8f. in Bezug

---

<sup>307</sup> §41<sub>II</sub> Nr. 5 LRG NW.

auf den Jugendschutz, der Werbung, der Gegendarstellung und dem Auskunftsrecht und den in Abschnitt III festgelegten Regeln zum Datenschutz.

*Teledienste*, zu denen in erster Linie die Individualkommunikationen Telebanking, Internet, Datenbanken und Telespiele zählen, sind im Gesetz zur Regelung der Rahmenbedingungen für Informations- und Kommunikationsdienste (IuKDG) geregelt. Auch diese Teledienste sind, nach Art.1 §4, zulassungs- und anmeldefrei. Neben den Regeln über die Verantwortlichkeit der Anbieter (Art.1 §5), finden sich insbesondere Klärungen zur digitalen Signatur (Art.3) und entsprechende Änderungen des Strafgesetzbuches (Art.4) bzw. des Urheberrechts (Art.7).

Der Überblick über die legislativen Markteintrittsbarrieren zeigt, daß die Vergabe einer Lizenz in Europa je nach Übertragungsart und Land unterschiedlich gehandhabt wird: während in Großbritannien die Lizenzen für Kabel- und Satellitenprogramme nahezu frei vergeben werden, unterstehen die Unternehmen in Deutschland, wie in den USA, der gleichen Frequenzzuordnung wie terrestrische Programme. In den europäischen Ländern wird, im Gegensatz zu den USA, auch vergleichsweise mehr Wert auf die Meinungs- und Kulturvielfalt des Kontinents und deren Erhalt über die Programmangebote gelegt. Im Gegensatz zu den deutschen öffentlich-rechtlichen Programmen, die in den USA überhaupt keine Rolle spielen, darf die britische BBC Pay-TV Dienste anbieten und sich dadurch finanzieren - im Gegensatz dazu bieten deutsche öffentlich-rechtliche Programme Werbezeiten an.

## **b) Die strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren**

### *a) Die absoluten Kostenvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Eine Ursache für einen absoluten Kostenvorteil stellt der *Zugang zu Kapital* dar: Öffentlich-rechtlichen Programme genießen in Europa gegenüber

privaten Anbietern das Privileg, sich zu einem großen Teil aus Rundfunkgebühren bzw. Steuergeldern finanzieren zu können.<sup>308</sup>

In *Deutschland* handelt es sich dabei um einen „öffentlich-rechtlichen Beitrag zu den Kosten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks“<sup>309</sup>, der nur umgangen werden kann, wenn das Fernsehen als notwendige Hardware für den TV-Empfang bei der Gebühreneinzugszentrale (GEZ) abgemeldet wird.<sup>310</sup> Andere und ebenso neu in den Markt eintretende Programme können sich lediglich über Werbeeinnahmen, Pay-TV oder sonstige Einkünfte finanzieren.

In *Großbritannien* finanzieren sich die öffentlich-rechtlichen Programme der BBC ausschließlich über Gebühren, ihnen ist das Ausstrahlen von Werbung gänzlich verboten. Die BBC lehnt Werbefinanzierung aber auch aus Angst vor Verwässerung öffentlich-rechtlicher Programmziele und aufgrund des in Großbritannien stark begrenzten Werbewachstums und des daraus eventuell resultierenden ruinösen Konkurrenzkampfes mit anderen werbefinanzierten Programmveranstaltern ab. Im Gegensatz dazu bemüht sich die BBC verstärkt um Sponsoring-Partner.<sup>311</sup>

Channel 3 hingegen ist gezwungen, sich trotz Programmauftrag durch Werbung zu finanzieren und Channel 4 stellt aufgrund seiner Bedeutung als minderheiten- und kulturorientierter Sender eine Ausnahme dar: zwar muß auch er sich durch Werbung finanzieren, allerdings gibt es ein gesetzlich garantiertes Mindesteinkommen, welches seine Existenz sichert.<sup>312</sup>

Im Gegensatz dazu sind in den *USA* die Rundfunkveranstalter alle, bis auf einen kleinen Sektor öffentlicher Programme, rein kommerziell orientiert

---

<sup>308</sup> Der Anteil der Gebühreneinnahmen an den Gesamteinnahmen machten 1994 bei ARD etwa 76 v.H. und bei ZDF etwa 70 v.H. aus, vgl. EAI (1995), S.194.

<sup>309</sup> Vgl. Herrmann (1994), S.705. Kruse kommt zu der Überzeugung, daß diese Gebühr im Grunde als Preis für das Gut Rundfunk interpretiert werden kann, da die generelle Ausschließbarkeit in der Regel in hinreichendem Umfang gegeben ist. Vgl. Kruse (1989), S.85.

<sup>310</sup> Vgl. §4 Abs. 2 RfGebStV 1991.

<sup>311</sup> Vgl. Ridder (1993), S.155.

<sup>312</sup> Vgl. Pettigrew (1995), S.267.

und finanzieren sich ausschließlich über Werbung und/oder Pay-TV Gebühren. Die vom Kongreß bewilligten Mittel für die öffentlichen Programme machen bis zu 35 v.H. des Gesamtetats dieser Sender aus. Der Rest muß in Form von Spenden, Mitgliedsbeiträgen oder Sponsoring selber aufgebracht werden. Die nicht kommerziellen Fernsehsender sind in einem Network „Public Broadcasting Service“ (PBS) zusammengeschlossen.<sup>313</sup>

Neben den Rundfunkveranstaltern lassen sich auch die Kabelnetzbetreiber in den USA als Programmveranstalter interpretieren, auch wenn dies nicht ihre primäre Aufgabe ist. Die Kabelnetzbetreiber finanzieren sich durch die Gebühren ihrer Konsumenten und über Werbeeinnahmen. Die Gebühren der Konsumenten haben nicht die gleiche Fixkosten-Qualität, wie die Gebühren von öffentlich-rechtlichen Programmen. Die sog. „churn-rate“, also die Rate, welche die Anzahl der Konsumenten mißt, die ihr Abonnement beim Kabelnetzbetreiber kündigen, ist sogar relativ hoch. Dies wird als ein elementares Problem bei den Kabelnetzbetreibern empfunden.

Neben dem Zugang zum Kapital stellt der *Zugriff auf Programminhalte* einen weiteren absoluten Kostenvorteil dar:

Die öffentlich-rechtlichen Anstalten in Europa sind beispielsweise aufgrund ihres nationalen Charakters und der nationalen Bedeutung ihres Programms als einzige Programmveranstalter Vollmitglied in der EBU (European Broadcasting Union).<sup>314</sup> Hierdurch erhalten sie den exklusiven Zugang zu den von der EBU erworbenen Senderechten, die sich vor allem auf den Sport- und Nachrichtenbereich beziehen. Die EBU erhielt z.B. 1996 für die Zeit bis nach der Jahrtausendwende erneut den Zuschlag für die Übertragung der Olympischen Spiele, obwohl sie mit 1,4 Mrd. USD weniger bot als andere Programmveranstalter.

---

<sup>313</sup> Vgl. Widlok (1995), S.282 und Kleinsteuber (1994), S.91.

<sup>314</sup> Diese Regelung ist in Artikel 3 der Satzung der EBU festgelegt.

Neben dieser Programmquelle für öffentlich-rechtliche Programmveranstalter stellen insbesondere die bereits erworbenen Senderechte bei (ausländischen) Filmproduzenten absolute Kostenvorteile aller etablierter Unternehmen in Verbindung mit den in den vergangenen Jahren aufgrund steigender Nachfrage überdurchschnittlich gestiegenen Preisen für Filmrechte, dar.<sup>315</sup> So sind die Lizenzgebühren bei ARD und ZDF von 260 Mio. DM im Zeitraum 1989 bis 1994 auf 379,8 Mio. DM in 1996 gestiegen.<sup>316</sup>

Der ARD gelang es beispielsweise 1984 über die ihre Filmeinkaufsgesellschaft Degeto-Film GmbH für 80 Mio. US-\$<sup>317</sup> bei Metro-Goldwyn-Mayer/United Artists (MGM/UA) über einen Zeitraum von 15 Jahren ein Exklusivrecht für den deutschsprachigen Raum zu erwerben und auf Teile der Filmarchive und Neuproduktionen zugreifen zu können. Hierbei handelt es sich um eine Auswahl von 1.350 Filmen aus dem MGM/UA-Gesamtbestand von etwa 3.000 Filmen und dem Filmvorrat der Warner Brothers aus der Zeit vor 1948, um Produktionen und Käufe von MGM/UA in den besagten 15 Jahren und um diverse Fernsehproduktionen und Comics.<sup>318</sup> RTL erwarb im September 1995 für den dreifachen Betrag (240 Mio. US-\$) lediglich noch die Ausstrahlungsrechte für 50 Filme über eine Laufzeit von fünf Jahren von Time Warner<sup>319</sup> und zahlte ein knappes Jahr später 2,25 Mill. DM für die Free-TV Rechte an allen TV-Produktionen von MCA bis zum Jahr 2006.<sup>320</sup> Kirch und Sporis/IsI erwarben die weltweiten Übertragungsrechte (außer USA) für die Fußballweltmeisterschaften 2002

---

<sup>315</sup> Vgl. Porter (1997), S.232. Der exklusive Zugriff auf "Input-Faktoren" kann, gerade aufgrund der mit dem Weiterverkauf und dem anhaltend hohen Nachfrageüberhang verbundenen Preissteigerungen als "rising rivals' costs"-Strategie verstanden werden.

<sup>316</sup> Vgl. Zimmer (1998)b, S.4.

<sup>317</sup> Zum damaligen Zeitpunkt bei einem DM/Dollar-Kurs von etwa 2,75 DM/Dollar etwa 220 Mio. DM. Der Gegenwert läge beim heutigen Dollarkurs von 1,80 DM etwa bei 144 Mio. DM.

<sup>318</sup> Vgl. Kruse (1988), S.303 und o.V. (1984), S.157.; da die EU-Kommission diesen Vertrag als wettbewerbsbeschränkend einstufte, wurde der ARD auferlegt, sog. "license windows" zu erteilen.

<sup>319</sup> Vgl. o.V. (1995).

<sup>320</sup> Vgl. o.V. (1996)f.

und 2006 für 3,4 Mill. DM<sup>321</sup> und ProSieben erwarb 1998 für insgesamt 680 Mio. DM die Free-TV Rechte für 1.150 Spielfilme und 1.500 Stunden Fernsehserien. Die Laufzeit beträgt auch hier um die 5 Jahre. ProSieben plant in den nächsten Jahren, nach eigenen Angaben, mit einem Ausgabevolumen für Filmrechte von 500 Mio. DM jährlich.<sup>322</sup> Es darf nicht übersehen werden, daß die Preisentwicklung verstärkt zur Umgehung der Zwischenhändlerstufe führt. Dieser „Direktkauf“ ist allerdings regelmäßig „das Ergebnis guter Programmeinschätzung, dauernder Kontaktpflege“ und „Präsenz auf den internationalen Programmärkten...“<sup>323</sup> und kann somit ein absoluter Kostenvorteil und Differenzierungsvorteil der etablierten Anbieter zugleich sein.

Grundsätzlich waren die amerikanischen Softwaremärkte bis zu Beginn der 90er Jahre für die bundesdeutschen Programmveranstalter deshalb so interessant, weil eine Beschaffung von dort zu wesentlich geringeren Kosten pro Sendeminute führte als bei Eigenproduktion. So kosteten gekaufte Spielfilme und Serien in den 80er Jahren die ARD ca. 1.800 DM /Minute, während Eigenproduktionen 8.400 DM/Minute kosteten. "Dallas" wurde z.B. für einen Minutenpreis von 3.800 DM erworben. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, daß es in Deutschland vor dem Dualen System bei den Nachfragern auf dem Spielfilmmarkt eine Nachfragekollusion gab. Darüber hinaus war der Beschaffungsbedarf aufgrund der hohen Eigenproduktionen relativ gering, so daß es zu Preisverfällen kam. Insbesondere das Programmangebot aus den USA übertraf die Nachfrage bei weitem.<sup>324</sup>

Auch wenn sich die Marktsituation grundlegend geändert hat, so gilt insbesondere für die öffentlich-rechtlichen Programme nach wie vor, daß die gekauften Programme kostengünstiger sind als die selber produzierten: Das Verhältnis zwischen den Kauf- und den selbstproduzierten Programmen lag noch 1996 für das ZDF bei 3,56, für die ARD bei 5,62 und für die

---

<sup>321</sup> Vgl. o.V. (1997)e.

<sup>322</sup> Vgl. ProSieben (1998)b.

<sup>323</sup> Schorlemer (1993), S.541.

<sup>324</sup> Vgl. Kruse (1996), S.119.

BBC bei 2,97,<sup>325</sup> so daß beispielsweise die gekauften Programme beim ZDF um etwa das 3,5-fache günstiger waren.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß die privaten Veranstalter zum Teil weitaus kostengünstiger produzieren als die öffentlich-rechtlichen Programme und deswegen und aufgrund des gestiegenen Preisniveaus für Spielfilme ihre Eigenproduktionsaktivitäten ausdehnen:<sup>326</sup> Für BSKyB lag das Kauf/Selbstproduktions-Verhältnis 1996 beispielsweise bei 0,94.<sup>327</sup>

Die Bedeutung der Filmrechte als absoluter Kostenvorteil etablierter Unternehmen nimmt darüber hinaus tendenziell ab, da die Laufzeiten der Verträge wie oben gezeigt kürzer und die Ausstrahlungsrechte verringert werden.<sup>328</sup>

Abschließend soll noch die Betrachtungen der *sunk costs* folgen, die u.E. zu den absoluten Kostenvorteilen gezählt werden können. Die Bedeutung dieser Kapitalbindung ist um so stärker, je länger die Amortisationszeit der Investition ist und je schneller ein etabliertes Unternehmen reagieren kann. Wie oben gezeigt, finden Reaktionen der incumbents schon vor dem Versuch des Markteintritts neuer Konkurrenten statt und gerade im Programmveranstaltungssektor zeigt sich, daß die Amortisationszeit der Investitionen sehr lang ist. So hat es z.B. bei RTL 6 Jahre gedauert, bis sich dort die Investition amortisiert hatte; die Anfangsverluste beliefen sich auf insgesamt 260 Mio. DM. Die Bedeutung der irreversiblen Investitionen wird noch erhöht durch den nur sehr schwach ausgeprägten Zusammenhang zwischen eingesetztem Kapital und Markterfolg. Bei Kabelnetzen hängt die Amortisationszeit von technischer Konfiguration, Besiedlungs-

---

<sup>325</sup> Vgl. o.V. (1997)f, S.83.

<sup>326</sup> Helmut Thoma, damaliger Programmdirektor von RTL wies darauf hin, daß RTL dazu übergehen werde, die Eigenproduktionen auszudehnen, o.V.(1996)g.

<sup>327</sup> Vgl. o.V. (1997)f, S.83.

<sup>328</sup> Der Kirch-Gruppe ist es allerdings gelungen in den meisten Fällen Rechte in perpetuity zu erwerben. Dies ist ein Grund für die überlegene Stellung dieses Unternehmens auf dem deutschen Markt für Filmrechte, vgl. Schorlemer (1993), S.544.

dichte und Dynamik der Anschlußdichte ab und schwankt zwischen 8 und 18 Jahren.<sup>329</sup>

Die Betrachtung der absoluten Kosten hat gezeigt, daß es hier für etablierte Unternehmen Vorteile geben kann, wenn insbesondere auf den Zugang zu Programminhalten abgestellt wird. Hier haben Newcomer aufgrund der Marktsituation Nachteile durch die zu beobachtenden Preissteigerungen.

**b)** *Die Differenzierungsvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Die in Kapitel VI Abschnitt 3 erwähnten Differenzierungsvorteile beruhen insbesondere auf

1. patentgeschütztem überlegenem Produktdesign,
2. Besitz oder Kontrolle bevorzugter Vertriebskanäle,
3. Käuferpräferenzen aufgrund von Markennamen oder Reputation,
4. Trägheit, Gewohnheit und Loyalität der Konsumenten und
5. Verbundenheit der Konsumenten zu etablierten Unternehmen aufgrund von angebotenen Serviceleistungen.

*Patentgeschütztes Produktdesign* läßt sich im Programmveranstaltermarkt nicht feststellen, da die Inputfaktoren für das Produkt über einen Marktmechanismus vertrieben werden und keine Spezifität aufweisen: Sowohl „Thomas Gottschalk“, als auch „Raumschiff Enterprise“ lassen sich in das Programmschema von RTL ebenso integrieren, wie in das Programmschema von ARD, BBC oder NBC. Bei den Spielfilmen lassen sich allenfalls aufgrund der Längerfristigkeit und Ausschließlichkeit für Sprachräume patentähnliche Differenzierungsmöglichkeiten feststellen, da Neuanbieter auf weniger attraktive Software zurückgreifen müssen, bzw. erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Verwertungskette auf dieselbe Software zugrei-

---

<sup>329</sup> Vgl. Witte (1984), S.74ff, Egan (1991), S.144 und Booz, Allen & Hamilton (1995), S.77. Zum Marktzutritt und Gegenreaktionen von etablierten Unternehmen vgl. Neumann (1988), S.236ff.

fen können.<sup>330</sup> Gerade das Merkmal der Exklusivität und Aktualität spielt bei bestimmten Software-Varianten eine u.U. entscheidende Rolle (KRUSE bezeichnet diese Software als "verderbliche" Software im Ggs. zur "lagerfähigen" Software). So sinkt das Interesse der TV-Zuschauer an Sportveranstaltungen mit zunehmendem Abstand zum Zeitpunkt der Ausstrahlung und an der sog. Zweitverwertung rapide. Ähnliches gilt für Spielfilme. Der Differenzierungswettbewerb widerspricht nicht unbedingt der so oft bemühten Programm"-einfalt" im Sinne eines "more of the same", da sich die Programmeinfalt auf die Häufigkeit und den Zeitpunkt der Ausstrahlung eines bestimmten Genres bezieht. Alleine das Genre "Krimi" umfaßt aber so unterschiedliche Sendungen wie Starsky & Hutch, Detektiv Rockford, Tatort, Der Alte, usw. Hier kann kaum von einer Duplizierung gesprochen werden und die Vielfalt des Programmangebots läßt sich im Grunde nur aus den für Zuschauer relevanten Unterschieden feststellen.

Als ein weiteres Element der Produktdifferenzierung läßt sich der *Zugang* und *Besitz von Vertriebskanälen* identifizieren. Aufgrund der (noch) begrenzten Anzahl von Sendefrequenzen können die überschüssigen Kapazitäten, die z.B. von ARD und ZDF aus Gründen der Abdeckung der Grundversorgung gehalten aber nicht genutzt werden, als strategischer Differenzierungsvorteil gesehen werden.<sup>331</sup> Ebenso ist die in Großbritannien beschriebene Zuweisung der Multiplexkanäle auf die etablierten Anbieter als Differenzierungsvorteil zu interpretieren, da für neue Bewerber keine freien Kanäle mehr verfügbar sind.

Showmaster, Moderatoren und Hauptdarsteller besitzen *Markenzeichencharakter* und lassen sich als ex-ante Signal für die Qualität der Show, des Films oder die politische Ausrichtung des Magazins einsetzen. Vor diesem Hintergrund werden die Bemühungen der neuen Anbieter deutlich, diese Markenzeichenträger von den etablierten Sendern abzuwerben. Als Bei-

---

<sup>330</sup> Vgl. Wirtz (1994), S.49.

<sup>331</sup> Vgl. Wieck (1988), S.379. Vor diesem Hintergrund kann z.B. auch die hohe Nachfrage nach Transponderplätzen auf dem Astra-Satelliten oder der Einkauf amerikanischer Telefongesellschaften in neue Übertragungswege (z.B. AT&T bei DirecTV) interpretiert werden.

spiel in Deutschland sei Harald Schmidt genannt, der von der ARD zum Privatsender SAT 1 gewechselt ist. Allerdings gibt es auch Beispiele für "Heimkehrer": Thomas Gottschalk, einst vom ZDF zu RTL gewechselt, gelang es wieder, beim ZDF Fuß zu fassen. Die Notwendigkeit zur Reputation wird noch deutlicher, wenn bedacht wird, daß der Wettbewerb bei den Programmveranstaltern (noch) nicht über den Preis, sondern über die Qualität stattfindet.

Neben der Reputation spielen auch *Gewohnheit* und *Trägheit der Konsumenten* eine Rolle.<sup>332</sup> Zuschauer besitzen nicht nur eine erhebliche Kanal-treue bei bestimmten Angeboten,<sup>333</sup> sondern auch bestimmte Sehgewohnheiten bezüglich bestimmter Sendezeitpunkte. Der Programmanbieter kann also die Loyalität der Zuschauer durch inhaltliche Verknüpfung von Sendungen und zeitlicher Verlässlichkeit im Sinne feststehender Programmplätze und Sendezeiten steigern.<sup>334</sup> Im Rahmen der Betrachtungen über den marktinternen Wettbewerb zeigten die Ausführungen aber schon, daß diese Produktdifferenzierungsvorteile aufgrund des nahezu kostenlosen „channel switching“ als Markteintrittsbarriere eine immer geringere Rolle spielen.<sup>335</sup>

Weiterhin kann die aufgrund der Finanzierungsform notwendige *Werbeunterbrechung* des Programms bei den privaten Veranstaltern, welche bei den öffentlich-rechtlichen entfällt, einen Differenzierungsvorteil für die öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter darstellen.<sup>336</sup> Diese Betrachtungsweise gilt allerdings nur, solange der Zuschauer als Nachfrager nach den Produkten der Programmveranstalter verstanden wird. Wird der Wer-

---

<sup>332</sup> Vgl. Müller (1997), S.470ff.

<sup>333</sup> So erreicht die Hauptausgabe der Tagesschau der ARD um 20.00 Uhr in Deutschland seit langer Zeit den größten Teil der Konsumenten: Im August 1998 hatte sie einen Marktanteil von 38,2 v.H. im Gegensatz zu der Hauptnachrichtensendung von RTL, die bei 24,7 v.H. lag, vgl. ARD (1998)e und Darschin; Horn (1997), S.270.

<sup>334</sup> Vgl. Neumann (1988), S.46ff.

<sup>335</sup> Vgl. Kruse (1988), S.299f.

<sup>336</sup> Berg sieht dies in der Praxis nicht bestätigt, da seiner Meinung nach dann Programme wie Premiere, die gerade mit diesem Vorzug auch geworben haben, und sämtliche Dritten der ARD enormen Zulauf haben müßten, was in der Realität nicht der Fall ist, vgl. Berg (1995), S.97.

betreibende als eigentlicher Kunde des (werbefinanzierten) Programmveranstalters interpretiert, dann ist die freiere Wahl der Werbezeit, erst recht dann, wenn sie Plazierungen in der sog. "Prime-Time" erlaubt, aus Sicht derjenigen, die Werbung anbieten wollen, ein Differenzierungsvorteil des Privatfernsehens gegenüber den öffentlich-rechtlichen Programmen.<sup>337</sup> So werden die Werberestriktionen, denen die öffentlich-rechtlichen Programme in Deutschland unterliegen, von REUFF als „Eisenkugel am Fuß“ bezeichnet.<sup>338</sup>

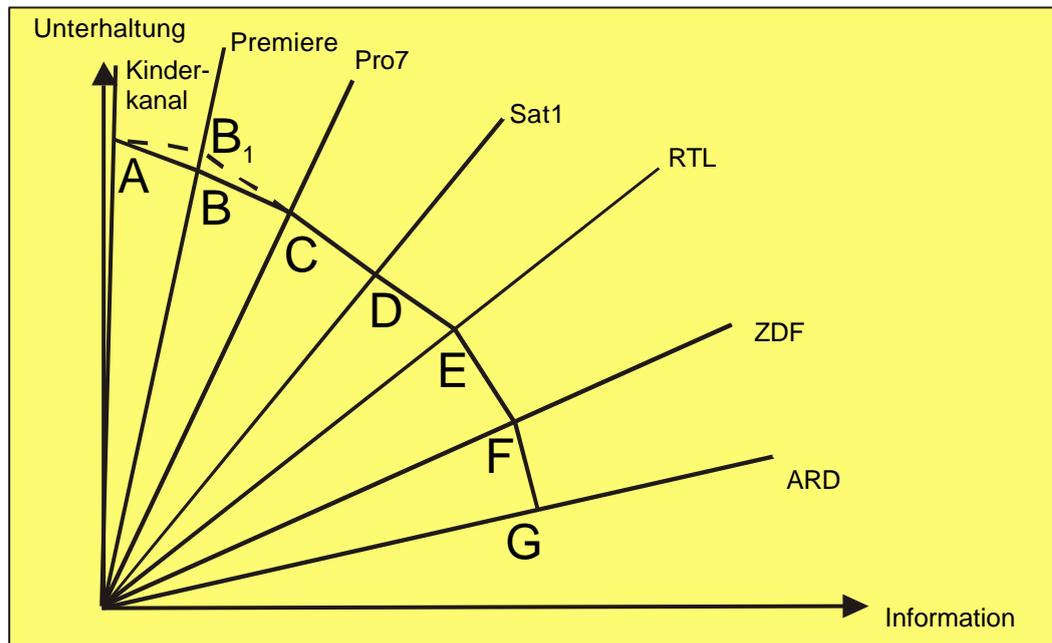
Mit LANCASTER läßt sich schließlich zeigen, in welcher Form eine *qualitative* und *quantitative Programmexpansion* markteintrittsverhindernd wirken kann. Da es möglich ist, mit einer neuen Eigenschaftenkombination über bisher nicht bediente Marktsegmente den Marktzutritt zu erzielen, können etablierte Unternehmen, sofern sie diese Kombination antizipieren, die Marktnischen des potentiellen Konkurrenten besetzen. Diese neue Kombination ließe sich mit Hilfe eines neuen Strahls durch den Ursprung graphisch darstellen (vgl. Abbildung 54).

---

<sup>337</sup> Dieser Vorteil ergibt sich allerdings auch aus den bei den Privaten günstigeren Tausenderkontaktpreisen und der größeren Reichweite bei der, aus Sicht der Werbetreibenden, relevanten Zielgruppe der 14-49jährigen, vgl. Schmidt-Vogel (1997), S.495f.

<sup>338</sup> Vgl. Reuff (1997), S.481.

**Abbildung 54:** Die Einführung des Kinderkanals und Premiere<sup>339</sup> in den deutschen Fernsehmarkt



Quelle: Eigene Darstellung.

In Abbildung 53 ist die Variante der *quantitativen* Expansion anhand des Beispiels des Kinderkanals dargestellt, mit dem ARD und ZDF seit 1997 eine Sparte bedienen, in der sich vorher Nickelodeon als Newcomer im deutschen Markt plazierte.<sup>340</sup> Nickelodeon mußte seinen Sendebetrieb im Frühjahr 1998 wieder einstellen.

Die *qualitative* Expansion zeigt sich durch die Einführung des Senders „Premiere“: Der Konsument könnte anstatt auf der ursprünglichen Konsumkurve ABCDEFG zu bleiben, eine neue, weiter vom Ursprung entfernte AB<sub>1</sub>CDEFG, konsumieren und damit eine höhere Indifferenzkurve erreichen. Hier spielt allerdings die schon früher angesprochene Problematik der Substitutionswahrscheinlichkeit aufgrund des negativen Preiseffektes für den Erfolg des Senders eine entscheidende Rolle.

<sup>339</sup> Es sei an dieser Stelle davon abstrahiert, daß die beiden neu eingeführten Programme Spartenprogramm darstellen, da dies am Ergebnis nichts ändert.

<sup>340</sup> Vgl. zu den Zielen und der Programmphilosophie des Kinderkanals: Programmkommission des ARD/ZDF-Kinderkanals, S.17ff.

Es zeigt sich deutlich, daß im Extremfall der strategischen Programmexpansion die potentielle Konsumentenzahl eines Newcomers auf Null sinkt.

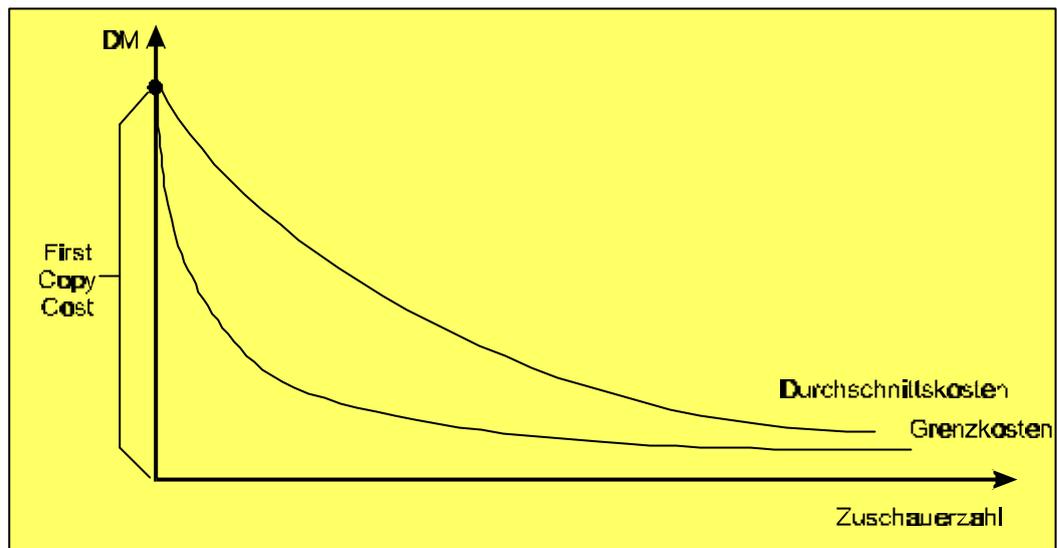
Die Attraktivität des Marktes für Programmveranstalter ist, zumindest im Rahmen der werbefinanzierten Vollprogramme aus Sicht der Differenzierungsvorteile etablierter Unternehmen insofern hoch, als Differenzierung auch langfristig, wie bspw. bei der Tagesschau der ARD in Deutschland, möglich ist.

*g) Die Betriebsgrößenvorteile und strategischen Verhaltensweisen*

Die Betriebsgrößenvorteile bei den Programmveranstaltern lassen sich, wie schon bei den Produzenten, von der Abnehmerzahl unabhängigen, Produktionskosten herleiten. Hier beziehen sich diese Kosten allerdings nicht nur auf einen eventuell produzierten Film, eine eventuell produzierte Nachrichtensendung, sondern auch auf die gesamten Programmkosten (sog. first copy costs).<sup>341</sup> Die first copy costs und die dazugehörigen Grenz- und Durchschnittskostenverläufe sind in Abbildung 55 dargestellt:

---

<sup>341</sup> Diese Feststellung widerspricht nicht der Tatsache, daß es, zumindest zu einem gewissen Teil, bei Aufgabe der ceteris paribus Bestimmung einen Zusammenhang gibt zwischen den Kosten, der Qualität und damit der Anzahl der Zuschauer, die das Programm sehen möchten. Vgl. Owen; Beebe; Manning (1974), S.16, Owen (1975), S.17 und Seufert (1992), S.26f.

**Abbildung 55:** Die first Copy-Kosten und Grenzkosten

Quelle: Owen (1975), S.18.

Hierbei handelt es sich allerdings *nicht* um Betriebsgrößenvorteile, die bei der Produktion öffentlicher Güter nicht auftreten können, sondern um Vorteile aus der Distribution, sog. economies of distribution (eod). Analog zu den Betriebsgrößenvorteilen liegen auch hier bei gleichem Kostenverlauf für Newcomer und etabliertem Unternehmen eod als Vorteile für das etablierte Unternehmen dann vor, wenn es ihm gelingt einen Punkt auf der Durchschnittskostenkurve zu realisieren, der rechts von dem Punkt liegt, den der Wettbewerber realisieren muß. Die Begründung orientiert sich an den Tausenderkontaktpreisen des Werbefernsehens:

Mit zunehmender Reichweite sinken die Kosten pro Zuschauer entsprechend des in Abbildung 55 dargestellten Kostenverlaufs. Die Reichweite kann interpretiert werden als Zuschaueranteil des Senders an einer bestimmten Zielgruppe. Die am stärksten umworbene Zielgruppe sind, wie schon angesprochen, die 14-49jährigen.<sup>342</sup>

Da der eigentliche „Output“ der (werbefinanzierten) Programmveranstalter das Publikum ist und sich seine (Werbe-) Einnahmen an der erreichten

<sup>342</sup> Vgl. Kratz (1997), S.490.

Zuschauerzahl orientieren, haben solche Unternehmen einen Betriebsgrößenvorteil, die eine optimale Reichweite generieren können.<sup>343</sup>

Ein Programmveranstalter, der also beispielsweise in dieser Zielgruppe vergleichsweise hohe Marktanteile besitzt, kann den Werbetreibenden günstigere Tausenderkontaktpreise anbieten. Entsprechend liegen die Tausenderkontaktpreise bei der ARD und dem ZDF mit rund 50 DM 1996 höher als bei den privaten Programmen ProSieben, RTL und Sat1 mit rund 30 DM im gleichen Jahr.<sup>344</sup> Einschränkend muß angemerkt werden, daß diese Vorteile temporärer Natur sind.

Zwar sind potentielle Konkurrenten, bei *gleichem* Programmangebot, mit den gleichen Fixkosten in der Produktion und der Distribution belastet. Aufgrund der in der Regel anfänglich geringeren Zuschauerzahl bei den Newcomern haben die incumbents Vorteile. Es gibt aber, aufgrund der Möglichkeit der Satellitenausstrahlung keine *technischen* Aufbauphasen mehr, aufgrund derer anfängliche Reichweitenprobleme existieren.

Zum anderen variieren die economies of distribution auch über den Tag: da sich ein Sender mit jedem seiner Programmteile in direkter Konkurrenz zu seinen Wettbewerbern befindet. Entsprechend variieren auch die Reichweiten für bestimmte Zielgruppen mit jedem neuen Programmteil. So ist die ARD 1996 in der Zeit von 18.00 Uhr bis 19.00 Uhr günstiger als SAT1 gewesen; in den restlichen Zeiten jedoch teurer.<sup>345</sup>

Somit lassen sich die identifizierten economies of distribution nicht als Markteintrittsbarrieren im engeren Sinne verstehen und können den Marktzutritt neuer Programmveranstalter nicht dauerhaft verhindern.

---

<sup>343</sup> Es wäre zu einfach, hier von einer Maximierung der Reichweite zu sprechen, da die Werbewirtschaft neben der Quantität insbesondere auch auf die Qualität des erreichten Outputs, mithin einer bestimmten Zielgruppe, Wert legt, vgl. Owen; Wildmann (1992), S.3.

<sup>344</sup> Vgl. Schmidt-Vogel (1997), S.494.

<sup>345</sup> Vgl. Kratz (1997), S.491.

### c) Die Mobilitätsbarrieren

Bereits in Abschnitt 2, lit. a) dieses Kapitels wurde gezeigt, daß die Programmveranstalter von einer Reihe von (möglichen) Substitutionsprodukten „bedroht“ sind. Eines hiervon ist das Internet, dem allerdings derzeit in einer Gesamtbeurteilung eher eine komplementäre denn eine substitutive Rolle zukommt. Dennoch kann vermutet werden, daß Konsumenten, wenn es beispielsweise um die Beschaffung tagesaktueller Informationen geht, in zunehmendem Maße auf das Internet zurückgreifen werden. Diese Überlegung folgt dem Ansatz der konzeptionellen Ähnlichkeit von Produkten aus Sicht des Konsumenten<sup>346</sup> und würde dazu führen, daß der Markt der Programmveranstalter und der Internetmarkt zusammengefaßt werden könnten, zu einem Markt für Information. Auf diesem Markt lassen sich verschiedene Strategische Gruppen identifizieren, wie die Unternehmen des Zeitungsmarktes, der Programmveranstaltermarktes, des Hörfunkmarktes oder des Internetmarktes.

Die Unterscheidung hat dann Relevanz, wenn ein Newcomer feststellen kann, daß beispielsweise die Markteintrittsbarrieren in diesen Teilmärkten unterschiedlich stark ausgeprägt sind; und zwar sowohl gesamtmakroextern als auch gesamtmakrointern. So ist der Internetmarkt ein junger Markt und diese Märkte haben allgemein die Eigenschaft nur gering ausgeprägter Markteintrittsbarrieren, so existieren, wie weiter oben beschrieben, beispielsweise keine Barrieren durch notwendigen Lizenzerwerb.

Vorab wurde bereits festgestellt, daß im Gegensatz dazu die Markteintrittsbarrieren im Programmveranstaltermarkt vergleichsweise hoch sind. Wenn dies angenommen wird, dann wird die Markteintrittsentscheidung für den Newcomer in den Programmveranstaltermarkt komplexer: es geht nicht mehr nur um eine Ja/Nein-Entscheidung sondern vielmehr um die Auswahl einer bestimmten Strategischen Gruppe und damit um einen schrittweisen Eintritt in den eventuell angestrebten Ziel(teil)markt.

---

<sup>346</sup> Vgl. Meffert (1998)8, S. 239  
268

Für die in den Teilmärkten etablierten Unternehmen wird es nun sinnvoll, Mobilitätsbarrieren, also solche, die den Wechsel innerhalb des Gesamtmarktes von einem Teilmarkt zu einem anderen Teilmarkt beeinflussen, auf- oder auszubauen.

U.a. aus diesem Grund läßt sich bei den Programmveranstalter weltweit beobachten, daß dort eine Betätigung im Internetmarkt stattfindet. Die ARD begründet diese Aktivitäten wie folgt:

„Mit ...(den) Perspektiven einer im freien Spiel der Marktkräfte auseinanderriftenden Informationsgesellschaft wird die Mission des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (...) erkennbar: Ihm obliegt der Versuch, mit seinen Programmen alle Gruppen in die neue Informationsgesellschaft zu integrieren, im Meer inkonsistenten Wissens stets Orientierungspunkte und Qualitätsmaßstäbe zu setzen sowie Strukturen zu schaffen, in denen die filigranen Kommunikationsstränge aller Netze gebündelt auf die Bühne der demokratischen Meinungsbildung gelangen können.“<sup>347</sup>

Ungeachtet einer Beurteilung der offiziellen Begründung darf davon ausgegangen werden, daß hier, aufbauend auf die Videotexterfahrungen,<sup>348</sup> auch einer etwaigen Bedrohung neuer Konkurrenten vorgebeugt und die Kundenbindung verstärkt werden soll. Darauf deuten auch die Bemühungen amerikanischer Fernsehsender hin, die in Kooperation mit Unternehmen aus der Computerindustrie u.a. das Internet für den eigenen Auftritt nutzen als auch eine Integration (entsprechend des Videotextes) von Fernsehinformationsangebot und ergänzendem Internetinhalten im Rahmen ihrer Fernsehprogramme anbieten wollen.<sup>349</sup>

Abschließend zu Kapitel VIII Abschnitt 3 kann festgehalten werden, daß die Markteintrittsbarrieren im Markt für Programmveranstalter höher sind als im Spielfilmmarkt: Zum einen müssen die Veranstalter eine Lizenz erwerben, zum anderen unterliegen sie einer inhaltlichen Aufsicht. Darüber hinaus lassen sich absolute Kostenvorteile, Differenzierungsvorteile und Betriebsgrößenvorteile (eigentlich: Distributionsvorteile) identifizieren. Ei-

---

<sup>347</sup> Vgl. Reiter (1997), S.412.

<sup>348</sup> Vgl. Kürble (1995)a, S.15ff.

<sup>349</sup> Vgl. hierzu die entsprechenden Web-Seiten bzw. o.V. (1998)i, S.57ff. und o.V. (1998)j, S.81ff.

nem potentiellen Konkurrenten bleibt die Möglichkeit, den Marktzutritt über einen Umweg z.B. über den Internetmarkt zu wählen.

#### **4      Die Verhandlungsmacht der Lieferanten: Der Filmhandel**

Für den Programmveranstalter treten als Lieferanten für Spielfilme, sofern er nicht selber produziert, 2 Gruppen auf: unabhängige Produzenten und die Vertriebsfirmen bzw. Filmhändler. Während die Vertriebsfirmen und die unabhängigen Produzenten bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden, soll im weiteren Verlauf der Bereich des Filmhandels analysiert werden.

Dabei hängt die Verhandlungsstärke entsprechend der theoretischen Ausführungen in Kapitel VI, von

1.     der relativen Konzentrationsrate,
2.     der Substituierbarkeit des zu liefernden Produktes,
3.     der Möglichkeit der Einsparung von Transaktionskosten bzw. dem Vorhandensein transaktionskostenrelevanter Elemente ab und
4.     dem Anteil der nachgelagerten Stufe (hier Programmveranstalter) am Gesamtumsatz der Lieferanten.

Zu 1.: Die Konzentrationsrate bezieht sich im folgenden auf die Filmhändler/Vertriebsfirmen. Aus diesem Grund ist es notwendig zu ermitteln, welchen Anteil die Programme der Filmhändler am Gesamtprogramm eines Senders bzw. eines Programmarktes haben. Wie weiter oben bereits geschildert, läßt sich der relevante Markt nach nationalen Grenzen bzw. Sprachregionen abgrenzen. Bei den hier untersuchten Spielfilmen läßt sich darüber hinaus auch der zeitliche Rahmen eingrenzen, da die Hauptsendezeit für Spielfilme die Prime time ist. Entsprechend kann die Konzentrationsrate der Vertriebsfirmen beispielhaft für die USA anhand der folgenden Tabelle 12 dargestellt werden.

**Tabelle 12:** Anteile der Programmanbieter in den USA als Anteil an der Prime-Time (Angaben in v.H.)<sup>350</sup>

|                                    | 1984       | 1985       | 1986       | 1987       | 1988       |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                    | v.H.       | v.H.       | v.H.       | v.H.       | v.H.       |
| <i>Major Suppliers</i>             |            |            |            |            |            |
| Lorimar-Telepictures               | 4,5        | 6,1        | 8,3        | 9,8        | 9,8        |
| Warner Brothers TV                 | 6,1        | 4,5        | 6,1        | 6,1        | 5,3        |
| Walt Disney                        | 0,0        | 0,8        | 3,8        | 1,5        | 1,5        |
| Columbia-Embassy                   | 9,8        | 11,4       | 6,1        | 6,1        | 6,8        |
| 20 <sup>th</sup> Century Fox       | 5,3        | 4,5        | 5,3        | 3,8        | 3,0        |
| Paramount TV                       | 3,0        | 5,3        | 3,8        | 3,0        | 6,1        |
| Universal TV                       | 12,1       | 17,4       | 10,6       | 10,6       | 8,3        |
| MGM/UA                             | 3,0        | 1,5        | 1,5        | 1,5        | 5,3        |
| <i>Total</i>                       | 43,8       | 51,5       | 45,5       | 42,4       | 46,1       |
|                                    |            |            |            |            |            |
| <i>Other Significant Suppliers</i> |            |            |            |            |            |
| Stephen J. Cannell                 | 6,1        | 4,5        | 1,5        | 4,5        | 3,8        |
| GTG Entertainment                  | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 3,0        |
| MTM                                | 5,3        | 5,3        | 3,8        | 2,3        | 2,3        |
| New World                          | 0,0        | 0,0        | 1,5        | 3,4        | 1,1        |
| Orion Pictures                     | 0,5        | 0,5        | 1,3        | 0,5        | 0,0        |
| Republic                           | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0,5        | 0,8        |
| Aaron Spelling                     | 6,8        | 4,5        | 3,4        | 2,3        | 0,8        |
| Viacom Productions                 | 0,0        | 0,0        | 1,3        | 2,3        | 0,8        |
| <i>Total</i>                       | 18,7       | 14,8       | 12,8       | 15,8       | 9,3        |
| <i>Other Suppliers</i>             | 37,5       | 33,7       | 41,7       | 41,8       | 44,8       |
| <b>HHI</b>                         | <b>719</b> | <b>866</b> | <b>615</b> | <b>546</b> | <b>627</b> |

Quelle: Owen; Wildman (1992), S.57.

<sup>350</sup> Hier wird angenommen, daß bei Koproduktionen die Hauptanteilseigner dominieren. Eine Annahme, die vor dem Hintergrund, daß sich beteiligte Produzenten oft in finanzieller Abhängigkeit zu den Majors befinden, Sinn macht; vgl. Owen; Wildman (1992), S.55f.

Tabelle 12 zeigt drei Eigenschaften des Marktes relativ deutlich: zum einen ist die Konzentrationsrate 1988 mit einem HHI von 627 gering; zum zweiten deuten die stark variierenden Marktanteile auf einen funktionierenden Wettbewerb hin und zum dritten zeigt der im Betrachtungszeitraum zu beobachtende Zutritt fünf „neuer“ Firmen, daß der Marktzutritt relativ leicht möglich ist.<sup>351</sup>

Es ist vergleichsweise schwierig, die Konzentrationsrate des Marktes der Vertriebsfirmen in *Deutschland* zu ermitteln, da die offizielle Datenlage aus unternehmensstrategischen Gründen eher spärlich ist. Allerdings kann angenommen werden, daß die Kirch-Gruppe weiterhin eine dominierende Stellung in Deutschland hat. So rangiert sie beim Umsatz für Produktion und Verleih von Spielfilmen bzw. Fernsehprogrammen in Europa weit vor anderen deutschen Vertriebsunternehmen 1996 auf dem ersten Platz<sup>352</sup> und besitzt Ausstrahlungsrechte für etwa 15.000 Filmtitel und füllen etwa 70.000 Sendestunden.<sup>353</sup>

Dies hat mehrere Ursachen: der Kirch-Gruppe ist es schon in den fünfziger Jahren gelungen, sich in Deutschland zu etablieren, und sie konnte die eigene Position bis in die achtziger Jahre ungehindert ausbauen, da sich die beiden Fernsehanstalten der Kirch-Gruppe als Spielfilm und Serien-Lieferant bedienten.<sup>354</sup>

Die Ursache hierfür kann im wesentlichen in der Programmausweitung der öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter Anfang der 80er Jahre gesehen werden, der die eigenen Produktionsbetriebe quantitativ nicht folgen konnten.<sup>355</sup> Zusätzlich ließen sich zum da-

---

<sup>351</sup> Hier zeigt sich einmal mehr die Problematik der Vorhersage der Konsumentenpräferenzen, vgl. Owen; Wildman (1992), S.58.

<sup>352</sup> Vgl. EAI (1997), S.62 und EAI (1997), S.205.

<sup>353</sup> o.V. (1997)h, S.157. Zum Vergleich: ProSieben besitzt ein Programmvermögen aus über 35.000 Sendestunden, die u.a. mit 4.000 Spielfilmen abgedeckt werden, vgl. ProSieben(1998)a, S.11.

<sup>354</sup> Vgl. Kruse (1988), S.305.

<sup>355</sup> Seidel; Libertus (1993), S.125.

maligen Zeitpunkt viele Filmrechte noch über einen sehr viel längeren Zeitraum und zum Teil „in perpetuity“ erwerben.<sup>356</sup>

Die dominierende Position der Kirch-Gruppe hat sich in Deutschland seit Mitte der 80er Jahre allerdings aufgrund der Aktivitäten der (neuen) Programmveranstalter etwas relativiert. Zumal die Vergabe der Rechte zeitlich kürzer befristet ist und notwendige Neuverhandlungen neuen Nachfragern Möglichkeiten der Intervention eröffnen.

In Deutschland treten neben der Kirch-Gruppe u.a. die Degeto Film GmbH für die ARD, die ZDF Enterprises für das ZDF, die Telepool für ProSieben oder die ISPR für Sat 1 als Nachfrager auf. Gerade die Unternehmen der Programmveranstalter betreiben aber häufig keinen Handel mit Filmrechten, sondern kaufen diese lediglich für den eigenen Bedarf. So ist die Degeto der ARD Anfang der 80er Jahre in Geschäftsbeziehungen mit den US-Majors getreten, um Programmrechte für die ARD zu erwerben.<sup>357</sup> Häufig haben die Vertriebsfirmen hierzu Repräsentanten in den verschiedenen Ländern, die in ständigem Kontakt mit den dortigen Produktionsfirmen stehen. Die ARD richtet derzeit (1998) ein Verbindungsbüro in Los Angeles ein:

„Wesentlicher Schwerpunkt der Tätigkeit des Büros wird darin liegen, PR-Arbeit für die ARD zu leisten und sie beim Erwerb von Film-, Fernseh- und Vermarktungsrechte zu unterstützen.“<sup>358</sup>

Aufgrund der Schwierigkeiten, gerade bei älteren Filmen, die Inhaberschaft nachweisen zu können, müssen solche Vertriebsfirmen häufig eine eigene Rechtsabteilung unterhalten. Es ist schon öfter vorgekommen, daß Filme doppelt verkauft wurden.<sup>359</sup>

---

**356** Vgl. Schorlemer (1993).

**357** Vgl. Schorlemer (1993), S.544 und Wirtz (1994), S.106.

**358** ARD (1998)f.

**359** Vgl. Schorlemer (1993), S.543f und Vogel (1995)a, S.58.

Auch für die Untersuchungsebene des Vertriebs kann in Bezug auf die Konzentrationsrate einschränkend festgehalten werden, daß ihr aufgrund des hohen Erfolgsrisikos von Spielfilmen und der damit verbundenen Varianz der Marktanteile eine ähnlich relativierende Aussagefähigkeit zukommt, wie schon im Rahmen der Betrachtungen zum Verleih und der Produzentenebene.<sup>360</sup>

Zu 2.: Die Möglichkeit der Substituierbarkeit wurde bereits in Kapitel VI Abschnitt 1 angesprochen und es zeigte sich, daß sich die Anbieter von Spielfilmen in einer Situation monopolistischer Konkurrenz befinden, deren preisunelastischer Bereich allerdings u.a. durch die zunehmende Eigenproduktion der Programmveranstalter und die prinzipiell bestehende Möglichkeit der Substitution von Spielfilmen durch andere Genres relativiert wird. Die Erläuterungen für die Programmebene gelten ebenso für den Vertrieb.

Zu 3.: Bei den Fragen der drohenden Vorwärtsintegration und der Bedeutung des Inputfaktors der Vertriebsfirmen für die Programmveranstalter geht es im wesentlichen um die im Rahmen der Beschreibungen zur Transaktionskostentheorie erwähnte Faktoreigenschaften und die mit dem Vertrieb verbundenen Transaktionskosten. Bei hoher Spezifität, hoher strategischer Bedeutung und Unsicherheit sowie hohen Know-how-Barrieren kann es für die Lieferanten und Programmveranstalter sinnvoll sein, eine Integration anzustreben, oder sie wenigstens anzudrohen, um damit Einfluß auf die Vertragsverhandlungen nehmen zu können.

Zum einen sind Spielfilme aus Sicht des Vertriebs nicht spezifisch, zum anderen ist die strategische Bedeutung der Verwertungsstufe der Programmveranstalter aufgrund der Produktionskosten aber relativ hoch. Hinzu kommt eine vergleichsweise hohe Unsicherheit über den Markterfolg des Produktes, so daß eine vorab gesicherte

---

<sup>360</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.44.

Absatzmöglichkeit in Form eines vertraglich gebundenen Programmveranstalters aus Sicht des Vertriebs sinnvoll erscheint. Vor diesem Hintergrund werden die Beteiligungen der amerikanischen Majors an TV-Sendern in den USA verständlich.

In den USA fand insbesondere in den 50er/60er Jahren eine enge Kooperation zwischen der Programmproduktion und den Programmveranstaltern statt. Immerhin waren Ende der 60er Jahre über 96 v.H. der sog. Evening Program Hours von den Networks selber produziert bzw. kontrolliert. Erst auf entsprechenden Druck der bedeutendsten Filmkonzerne konnten die Networks bewegt werden, sich aus dem Produktionsgeschäft wieder zurückzuziehen.<sup>361</sup> Seit Ende der 80er Jahre zeichnet sich allerdings wieder ein Trend zur vertikalen Integration ab.<sup>362</sup>

Dieser Trend zeigt sich auch bei den Kabelnetzbetreibern. Die Notwendigkeit ergibt sich für die Kabelnetzbetreiber aus dem Angebot von attraktiven Sendern für den Konsumenten. Während sich der Kabelnetzbetreiber mit einer vertikalen Integration eine Kontinuität von verfügbaren Programmen sichert, kann der Programmveranstalter auf einen gesicherten Kundenstamm zurückgreifen. Der absolute Kostenvorteil für den Kabelnetzbetreiber liegt hier in den sinkenden Transaktionskosten.

„Sometimes (...) the costs savings arise from avoiding the difficulty of negotiating and enforcing long-term contracts with suppliers for products that are risky and whose content may be difficult to specify with precision.“<sup>363</sup>

---

<sup>361</sup> Die Networks in den USA wurden sogar gesetzlich verpflichtet, in einem bestimmten Umfang Auftragsproduktionen zu vergeben (sog. finsyn-Regel). Vgl. Winckler (1984), S.80. Anfang der 90er Jahre wurde diese Regel von der FCC gelockert, vgl. Gerbner (1991), S.42.

<sup>362</sup> Als Beispiel kann der Kauf von NBC durch Disney gesehen werden, oder die Kooperation zwischen Time Warner und Turner Broadcasting Systems. Aktuellstes Beispiel ist das Joint Venture "3 Arts Television" zwischen CBS, Sony und der Talentagentur 3 Arts Entertainment. Vgl. auch die Ausführungen in Sjurts (1998), S.A<sub>1</sub>28ff.

<sup>363</sup> Owen; Wildman (1992), S.245.

Die strategische Bedeutung des Besitzes von Spielfilmrechten kann für die Programmveranstalter aufgrund des Nachfrageüberhangs als hoch angesehen werden: während die Sendetermine für Spielfilme zugenommen haben, bleibt die jährliche, und für das Fernsehen verwertbare, Produktion nahezu konstant. Da die Ausstrahlung von aktuellen Spielfilmen aber nicht beliebig ersetzbar ist und sich aus der Attraktivität des Spielfilmangebots Differenzierungsmöglichkeiten ergeben, sind die Programmveranstalter auf solche Inhalte angewiesen.

Zu 4.: Es soll im folgenden ein kurzer Eindruck davon vermittelt werden, welche monetäre Bedeutung die Verwertungsstufe der Programmveranstalter für die Lieferanten hat:

**Tabelle 13:** Erlöse in der Filmindustrie in den USA, 1980 und 1995<sup>a</sup>

|                   | 1980         |                          | 1995          |                          |
|-------------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
|                   | \$ millions  | v.H.                     | \$ millions   | v.H.                     |
| Theatrical        |              |                          |               |                          |
| Domestic          | 1,183        | 29.6                     | 2,600         | 14.4                     |
| Foreign           | 911          | 22.8                     | 2,300         | 12.8                     |
| Home video        | 280          | 7.0                      | 7,300         | 40.6                     |
| Pay cable         | 240          | 6.0                      | 1,400         | 7.8                      |
| Network TV        | 430          | 10.8                     | 250           | 1.4                      |
| Syndication       | 150          | 3.8                      | 750           | 4.2                      |
| Foreign TV        | 100          | 2.5                      | 1,200         | 6.7                      |
| Made for TV films | 700          | 17.5                     | 2,200         | 12.2                     |
| <b>Total</b>      | <b>3,994</b> | <b>100.0<sup>b</sup></b> | <b>18,000</b> | <b>100.0<sup>b</sup></b> |

a=Major filmed entertainment companies in the United States.

b=Total not exact due to rounding.

Quelle: Vogel (1995)a, S.51.

Tabelle 14 zeigt die Gesamterlöse pro Verwertungsstufe. Zum einen wird hier im Jahresvergleich die schon an anderer Stelle angesprochene an-

teilsmäßige Verschiebung zwischen der Verwertungsstufe Kino und nachgelagerten Verwertungsstufen deutlich, zum anderen zeigt sich, daß die Programmveranstalter (Free-TV) 1995 einen Anteil an den Gesamterlösen im Durchschnitt von 12,3 v.H. hatten.<sup>364</sup>

**Tabelle 14:** Übersicht über die Filmeinfuhren nach Deutschland 1996 nach Auswertungsrechten

| Auswertungsrechte | Anzahl der Filme | Lizenzentgelte in DM |
|-------------------|------------------|----------------------|
| Kino              | 943              | 181.600.917          |
| Video             | 1.882            | 82.372.87            |
| TV                | 10.808           | 1.430.598.757        |
| Kino/Video        | 5                | 5.055.018            |
| Kino/TV           | 3                | 1.281.160            |
| Video/TV          | 202              | 74.707.000           |
| Video/TV/Kino     | 346              | 135.379.048          |
| Gesamt            | 14.189           | 1.910.994.778        |

Quelle: SPIO (1998), S.56.

In Tabelle 14 sind für Deutschland die Filmeinfuhren 1996 und ihre Auswertungsrechte dargestellt. Hier zeigt sich, daß in Deutschland über 70 v.H. der Entgelte für Auswertungsrechte im Fernsehen gezahlt werden. Wird davon ausgegangen, daß die ausländischen Anbieter, unabhängig von der Verwertungsart, nahezu identisch sind, so zeigt sich einmal mehr, welche Bedeutung die Verwertung über das Fernsehen für die Lieferanten hat.<sup>365</sup>

Darüber hinaus führen Fixkostendegression und repetitive Nichtrivalität im Konsum dazu, daß die maximale Ausnutzung der *Verwertungsketten* auch

<sup>364</sup> Die Bedeutung der Verwertungsstufen schwankt relativ stark, so gelang es 20thCentury Fox beispielsweise, mit dem Film „Commando“, im Free-TV höhere Erlöse zu erzielen, als über Pay-TV oder Video, vgl. Vogel (1995)a, S.112.

<sup>365</sup> Es sei allerdings darauf hingewiesen, daß sich die „Pro-Kopf-Erlöse“ an der Ausschließbarkeit auf den einzelnen Verwertungsstufen orientieren: während beispielsweise der Pro-Kopf-Erlös im Kino 1994 durchschnittlich 4 USD betrug, lag er beim Free-TV bei 0,06 USD, vgl. Vogel (1995)a, S.49.

gleichzeitig die optimale für die Lieferanten ist und sie werden immer versucht sein, ihr Produkt *auch* der Ebene der Programmveranstalter anzubieten.<sup>366</sup> Dadurch relativiert sich die Aussagefähigkeit des relativen Umsatzanteils für die Verhandlungsmacht der Lieferanten.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Verhandlungsmacht der Vertriebsfirmen, allerdings in Abhängigkeit von der, auf vorgelagerten Stufen bewiesenen, Attraktivität ihrer Produkte hoch sein kann. Dies macht den Eintritt in den Markt für Programmveranstalter für Newcomer relativ unattraktiv, sofern er nicht bereits über den Zugriff auf Spielfilme verfügt.

## **5 Die Verhandlungsmacht der Käufer: Der Zuschauer im Mittelpunkt des multimedialen (Fernseh-)Interesses**

Auch wenn bereits darauf hingewiesen wurde, daß zumindest für das werbefinanzierte Fernsehen die eigentlichen Käufer die werbetreibende Industrie ist, soll an dieser Stelle der Konsument einer näheren Betrachtung unterzogen werden, da vor dem Hintergrund der multimedialen Entwicklungen die Finanzierungsform des Pay-TV weitere Varianten erfährt, die hier nicht ausgeschlossen werden sollen.

Im folgenden werden nun, entsprechend der von PORTER aufgeführten Kriterien Determinanten der Nachfrage nach Spielfilmen vorgestellt und bewertet, ohne dabei auf den Entscheidungsprozeß eines Konsumenten näher eingehen zu wollen.<sup>367</sup> Als Determinanten lassen sich identifizieren:

1. Die relative Marktstruktur,
2. die relativen Preise der Produkte,
3. die Möglichkeit der Differenzierung,
4. die Umstellungskosten,

---

<sup>366</sup> Vgl. Vogel (1995)a, S.126.

<sup>367</sup> Es wurde bereits angesprochen, daß Konsumenten dazu neigen bei einer Entscheidung über die Programmwahl eine second-best-Lösung eher zu akzeptieren, wenn ihre first-best-Lösung nicht zu erzielen ist, als den Fernseher auszuschalten. Dieses Verhalten wurde allgemeiner schon von Simon (1959) beschrieben, vgl. auch Wieland (1980) S.243.

5. die geringen Gewinne, die eine höhere Preisempfindlichkeit des Käufers bedingen
6. die Bedrohung durch Rückwärtsintegration,
7. die Bedeutung des Produktes für die Produktion auf der Käuferebene und
8. die Informationsasymmetrie zwischen Lieferant und Käufer.

Zu 1.: Bezüglich der *Marktstruktur* kann, aus der Tatsache heraus, daß Rundfunk ein Massenmedium ist, entsprechend ohne größere Beweise führen zu müssen, festgehalten werden, daß die Anzahl der Konsumenten regelmäßig größer ist als die der Anbieter und hier die Marktform des Angebotsoligopols vorliegt. Somit entfallen unter den Konsumenten wirksame Absprachen.

Zu 2.: Ein weiteres Kriterium ist der relative *Preis* des Produktes. Liegen die Ausgaben für das Produkt vergleichsweise hoch, so wird ein Wechsel entsprechend günstiger. Unter der Voraussetzung, daß es sich um einen funktionsfähigen Markt handelt, kann der Käufer seine Preisempfindlichkeit an den Anbieter weitergeben.

Fernsehprogramme werden zum überwiegenden Teil in Form des sog. Free-TV angeboten. Free-TV wird aber in der Regel über Rundfunkgebühren und/oder Werbung finanziert, so daß auch hier für den Konsumenten Kosten anfallen. Die Rundfunkgebühren liegen beispielsweise in Deutschland bei etwa 30 DM<sup>368</sup> und berechtigen dann zum Empfang von derzeit über 30 Programmen.<sup>369</sup> Diese Kosten müssen mit den Kosten für den Konsum der Substitutionsprodukte verglichen werden. Wird von anderen Unterscheidungskriterien zunächst abgesehen, so zeigt Tabelle 15 die Preise für die Substitute Kino, Video und Tageszeitungen entsprechend der Erläuterungen in Kapitel VIII Abschnitt 1. Die Grundannahme ist auch

---

<sup>368</sup> Vgl. ARW (1997), S.86.

<sup>369</sup> Vgl. Kürble (1997)a, S.157.

hier wieder, daß der Konsument bei den Fernsehprogramm in erster Linie Unterhaltung und Information als relevante Eigenschaften identifiziert.

**Tabelle 15:** Monatliche Aufwendungen für Massenmedien 1996 in Deutschland in DM

| Massenmedien               | 1996  |
|----------------------------|-------|
| Rundfunkgebühren           | 29,20 |
| Videoverleih (pro Tag)     | 5,00  |
| Tages- und Wochenzeitungen | 21,71 |
| Zeitschriften              | 15,42 |
| Kino                       | 9,89  |

Quellen: ARW (1997), S.86, o.V. (1997)i, S. 207; o.V. (1997)j, S.183.

Es zeigt sich, daß die Rundfunkgebühren teilweise deutlich über den Kosten für die Substitutionsprodukte liegen. Werden weiterhin nur die monatlichen Aufwendungen betrachtet, so muß für einen exakten Vergleich zumindest bei den beiden Produkten Video und Kino davon ausgegangen werden, daß hier zum Teil nicht unerhebliche Zusatzkosten addiert werden müssen, die wenigstens in Form von Zeit und An- bzw. Abfahrt zum Ort der Aufführung bzw. des Verleihs anfallen, so daß sich die Kostendifferenzen zugunsten des Rundfunks verringern. Schließlich muß berücksichtigt werden, daß keines der angesprochenen Substitute als vollständiges Substitut interpretiert werden kann: das Kino ersetzt die Unterhaltung durch das Fernsehen zeitlich und auch inhaltlich nur punktuell. Bei 16.617 Sendeterminen von Spielfilmen im deutschen Fernsehen in 1996, werden pro Monat etwa 1.384 Filme ausgestrahlt, so daß für jeden Film eine Gebühr von etwa 0,02 DM zu zahlen wäre. Wird dieser Näherungswert, ohne Berücksichtigung des in den Rundfunkgebühren ebenfalls enthaltenen Informationsangebots des Fernsehens und die Angebote des Radios, in Relation zu den Preisen für das Kino und den Videoverleih gesetzt, so wird deutlich, daß das Fernsehen vergleichsweise preiswert ist. Eine Steigerung der Verhandlungsmacht der Konsumenten aufgrund relativ hoher Preise, entfällt bei den Betrachtungen zum Programmveranstaltermarkt.

Neben den relativen Preisen spielte als weiteres Kriterium für die Verhandlungsmacht der Käufer die *Standardisierung* der Produkte eine entscheidende Rolle: Mit zunehmender Standardisierung wächst die Verhandlungsmacht der Käufer, da diese dann mit Abwanderung zu einem anderen Wettbewerber drohen können. Die Verhandlungsmacht kann sich bei standardisierten Produkten aber nur auf den Preis beziehen. Der ist bei werbefinanzierten Programmen allerdings für alle Programme aus Sicht des Konsumenten identisch und als Datum vorgegeben. Somit greift dieses Instrument zur Ermittlung der Verhandlungsmacht im Markt für Programmveranstalter nicht. Dies gilt um so mehr, als sich Programme nicht vollständig standardisieren lassen: Spielfilme sind Unikate und erzeugen aus diesem Grund immer einen mehr oder weniger großen monopolistischen Spielraum.

Die Gefahr der *Rückwärtsintegration*, wie sie bei Firmenkunden geprüft werden muß, existiert bei den Konsumenten erwartungsgemäß nicht. Ebenso spielt die Frage der *Informiertheit* aufgrund der deutlich unterschiedlichen Machtverhältnisse zwischen Programmveranstaltern und Kunden keine Rolle.

Interessanter ist hingegen die Frage, ob das Marktprodukt für die Herstellung des Produktes des Käufers *wesentlich* ist. Hier spielen wieder die Eigenschaften des Marktproduktes, also des TV-Programms, und seine Fähigkeiten die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen, eine entscheidende Rolle. Wie schon mehrfach mit Hilfe des LANCASTER-Ansatzes gezeigt, kann ein Konsument je nach Aufteilung der relevanten Eigenschaften auf das TV-Programm bzw. die einzelnen Programmteile unterschiedliche Nutzenniveaus erreichen: bevorzugt er einen hohen Unterhaltungsanteil, so haben die ausgestrahlten Spielfilme eine größere Bedeutung für seine Nutzenmaximierung als bei einem geringen Wunsch nach Unterhaltung und einer Präferenz für Information. Entsprechend gering wäre die Verhandlungsmacht des Konsumenten.

Abschließend läßt sich somit festhalten, daß die Verhandlungsmacht des Konsumenten als insgesamt gering eingestuft werden kann, da er weder die notwendige Marktmacht besitzt, noch es sich um standardisierte Produkte im eigentlichen Sinne handelt, der Kunden nicht vollständig informiert ist, noch eine Möglichkeit der Rückwärtsintegration besteht und letztlich das Produkt, je nach Nutzenniveau, für die „Produktion“ des Konsumenten wesentlich sein kann. Damit wäre die Attraktivität des Marktes für Programmveranstalter bezogen auf die Verhandlungsmacht des Abnehmers als hoch zu bewerten.

In Tabelle 16 sind die Ergebnisse dieses Kapitels V nochmals zusammengefaßt.

**Tabelle 16:** Merkmale des Programmveranstaltermarktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften

| <b>Wettbewerbskräfte</b>          |                         | <b>Merkmale</b>   |
|-----------------------------------|-------------------------|---|
| Ersatzprodukte und -dienste       |                         | Bedrohung durch andere (neue) (Massen)-Medien in naher Zukunft eher gering  |
| Marktinterner Wettbewerb          | Konzentrationsrate      | Oligopol, hoher Wettbewerbsdruck  |
|                                   | Marktphase              | noch Wachstum   |
|                                   | Produktdifferenzierung  | möglich, erfordert aber ständige Investitionen in entsprechende Programminhalte   |
|                                   | Heterogenität           | hoch  |
|                                   | Marktaustrittsbarrieren | vorhanden aufgrund von sunk costs und Verbundvorteilen  |
| Bedrohung durch neue Konkurrenten |                         |   |
|                                   | Institutionelle MEB     | hoch; Lizenzen mit technischen und moralischen Vorgaben. Die technische Komponente verliert im weiteren aber an Bedeutung   |
|                                   | Strukturelle MEB        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- absolute Kostenvorteile bei dem Zugriff auf Kapital seitens der öffentlich-rechtlichen und beim Zugriff auf Inhalte seitens der etablierten Unternehmen</li> <li>- Differenzierungsvorteile über Reputation möglich (Problematik siehe Produktdifferenzierung)</li> <li>- Betriebsgrößenvorteile: als economies of distribution vorhanden</li> </ul> |
| Verhandlungsmacht der Lieferanten |                         | Filmhandel: relativ hoch, deswegen Versuch der Umgehung dieser Stufe durch die Programmveranstalter   |
| Verhandlungsmacht der Käufer      |                         | bei Vollprogrammen gering, da Massenpublikum  |

Quelle: Eigene Darstellung.



## **IX Die kooperationsrelevanten Eigenschaften des Spielfilms: „Success may depend as much on esteem and trust as on ability.“<sup>370</sup>**

Die notwendige Form des Zugriffs auf Spielfilme kann aufgrund bestimmter Eigenschaften des Filmmarktes und des Produktes „Spielfilm“ herausgearbeitet werden. Als Instrumentarium dienen hier die in Kapitel V erläuterten transaktionskostentheoretischen Einflußfaktoren Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit, Beschränkte Rationalität, Opportunismus, Kapital und Know-how. Dabei soll im wesentlichen auf die Frage abgezielt werden, welche Kooperationsform aus transaktionskostentheoretischen Überlegungen für einen Newcomer sinnvoll zu sein scheint.

Entsprechend der theoretischen Überlegungen wird bei der folgenden Betrachtung davon ausgegangen, daß die Wirtschaftssubjekte sowohl über eine beschränkte Rationalität verfügen, als auch zu opportunistischem Verhalten neigen, also mögliche Handlungsspielräume zur Verfolgung von Eigeninteressen nutzen. Das Ausmaß des Opportunismus mag sich solchen Einschätzungen manifestieren, wie sie KRAVIT formuliert:

„Der Umfang und die Komplexität der in der Filmbranche getroffenen Vereinbarungen deutet auf mangelndes Vertrauen zwischen den einzelnen Parteien (...) hin.“<sup>371</sup>

Dies ist ein Grund, warum die Finanzierungsfirmen einen Line Producer einstellen, dessen Aufgabe darin besteht, den Produktionsprozeß zu überwachen.<sup>372</sup>

---

<sup>370</sup> Vogel (1995)a, S.123. Es sei darauf hingewiesen, daß im folgenden die in den vorangegangenen Gliederungspunkten herausgearbeiteten Ergebnisse in bezug auf die transaktionskostenrelevanten Aspekte neu zusammengetragen werden, so daß es zu Wiederholungen kommen kann. Dies ist aber durchaus beabsichtigt und notwendig.

<sup>371</sup> Kravit (1995), S.231.

<sup>372</sup> Vgl. Maslansky (1995), S.267.

## 1 Die Spezifität und die strategische Bedeutung von Spielfilmen

Die Spezifität eines Faktors meint, daß dieser Faktor in einer bestimmten Verwendung deutlich höhere Erträge bringt, als in einer anderen.

Spezifität kann u.a. als Spezifität des Sachkapitals oder des Humankapitals vorliegen.

Spezifität des Sachkapitals läßt sich im Spielfilmmarkt nicht identifizieren:

Abnehmer benötigen für bestimmte Spielfilme keine spezifischen Investitionen, mit denen sie an einen Anbieter gebunden wären. Vielmehr ist es jedem Kinobesitzer, jedem Videothekenbesitzer, jeder Fernsehanstalt und jedem Netzbetreiber möglich, die Filme von verschiedenen Anbietern aufzuführen bzw. auszustrahlen oder zu verleihen. Es entsteht somit keine Abhängigkeitssituation zwischen Anbieter und Nachfrager, die eine bestimmte Form der Koordination marktlicher Aktivitäten erfordert.

Die *Spezifität des Humankapitals* beim Anbieter kann sich beispielhaft in einer bestimmten Produktqualität äußern, die von den anderen Anbietern nicht ohne weiteres erreicht werden kann, für den Nachfrager aber als Input in seine Produktion notwendig ist.

Wenn der Nachfrager dieser Vorleistungen die Produktqualität nutzt, um sich in seinem Markt von seinen Konkurrenten zu differenzieren und aus diesem Grund entsprechende Investitionen z.B. in Form entsprechender Marketing-Aktivitäten (Public Relations, Werbung, Aufbau einer Corporate Identity...) tätigt, so kann auf diesem Weg eine „locked-in“-Situation entstehen: Wenn die Produktqualität als Differenzierungsmerkmal im Markt als Positionierungsmerkmal Bestand haben soll, dann ist der Anbieter gezwungen, auf den Vorleister zurückzugreifen, der ihm diese Produktqualität liefern kann.

Wie weiter oben gezeigt, ist die Spezifität in Humankapital bei der Spielfilmproduktion nicht firmen- sondern marktspezifisch und steht somit jedem Nachfrager zur Verfügung; jeder Rundfunkveranstalter könnte also prinzipiell selber Spielfilme produzieren, denn „(h) heute ist es schon schwierig, jemanden zu finden, der zwei Streifen hintereinander für ein und dasselbe Studio dreht.“<sup>373</sup>

---

<sup>373</sup> Picker (1995), S.213.

Andererseits vertrauen sich die „Träger“ des notwendigen Know-hows, wie z.B. berühmte Schauspieler, auch aufgrund der Tatsache, daß Teile des Gehalts erfolgsabhängig bezahlt werden, nur den Firmen an, die eine entsprechende professionelle Organisation und Vermarktung des Films sicherstellen können. Hierfür ist in erster Linie die Verfügbarkeit von Vertriebskanälen relevant. Diese Vertriebskanäle werden aber von den schon erwähnten US-Majors beherrscht.

Entsprechend ist aufgrund der Differenzierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in einem sich eher in der Wachstums- bzw. Reifephase befindlichen Markt die *strategische Bedeutung* der amerikanischen Spielfilme für die Rundfunkveranstalter hoch.

Der schwierigere Zugriff auf *Knowhow* resultiert, neben der fehlenden Möglichkeit der Distribution, auch aus der hohen Bedeutung notwendigen Kapitals. Gerade für die Filmindustrie gilt aber: „The ancianl initial ingredient is capital“<sup>374</sup> und „(e)stablished studios will normally be able to raise capital for general corporate purposes through dept or equity financings, or through commercial bank loans.“<sup>375</sup>

Die Bedeutung des Kapitals und Know-hows für die Entwicklung und Erstellung strategisch wichtiger Teilleistungen verstärkt die Dringlichkeit von geeigneten Koordinationsformen außerhalb des Marktes.<sup>376</sup>

Bevor hierauf weiter eingegangen werden soll, sollen die verbleibenden transaktionskostenrelevanten Faktoren untersucht werden. Somit „...wende ich mich jetzt den Faktoren zu, die das Filmgeschäft von anderen Branchen trennt. Einer der wichtigsten davon ist die Unsicherheit des Marktes.“<sup>377</sup>

---

<sup>374</sup> Vogel (1995)a, S.36.

<sup>375</sup> Vogel (1995)a, S.68. Hervorhebung durch den Autor.

<sup>376</sup> Es sei an dieser Stelle auf die in Kapitel V, Abschnitt 1, lit. b) benutzte Unterteilungsmöglichkeit der Koordinationsformen hingewiesen, die im folgenden als Grundlage dienen soll.

<sup>377</sup> Lederer (1995), S.202.

## 2 Die Unsicherheit über Qualität und Quantität produzierter Spielfilme

In den theoretischen Ausführungen wurde darauf hingewiesen, daß in Bezug auf die Unsicherheit insbesondere auf die *Qualität* und *Quantität* der zu erbringenden Leistung abgestellt wird.

Bezüglich der *Qualität* der Leistung ergeben sich ex ante zwei Probleme: zum einen das des Unikats und zum anderen das geringen Zusammenhangs zwischen Produktionskosten und Ertrag: denn zum einen steigt mit zunehmenden Produktionskosten der Erfolgsdruck, zum anderen sind Spielfilme keine standardisierten Massenprodukte, die sich durch informationsstabilisierende Mechanismen auszeichnen. „Einschätzen, was das Publikum akzeptieren wird oder nicht, ist im günstigsten Fall schwierig und im schlechtesten Fall unmöglich.“<sup>378</sup>

Jedes Produkt stellt vielmehr ein Unikat dar und gerade aus dieser Einmaligkeit erzielen Spielfilme ihren Wert. Selbst TV-Serien, bei denen eine relativ hohe Bindung der Zuschauer an die Serie festgestellt werden kann, sind als Gesamtheit bezüglich ihres Erfolges ähnlich risikobehaftet wie Spielfilme.

Dies hat in der Filmindustrie u.a. dazu geführt, daß ein risikoreduzierender Auswahlprozeß insofern stattfindet, als vor dem eigentlichen Start der Fernsehserien Pilotfilme gesendet werden und bei Kinofilmen vor der eigentlichen Premiere einem ausgesuchten Publikum der fertige Film zur Bewertung vorgeführt wird.<sup>379</sup> Letzteres kann dazu führen, daß Teile des Filmes neu produziert werden, um die Akzeptanz unter den Zuschauern zu erhöhen.<sup>380</sup>

Aus diesem Grund orientieren sich die in der Verwertungskette nachgelagerten Stufen, wie die Programmveranstalter, bei der Bewertung der Spielfilme an den Ergebnissen aus den vorgelagerten Stufen des Kinos und des Videomarktes.

---

<sup>378</sup> Lederer (1995), S.202.

<sup>379</sup> Genau genommen gibt es eigentlich zwei previews: einen für die Produktion und einen für den Vertrieb. Bei den previews für den Vertrieb geht es dann im wesentlichen um die Frage, wie der *fertige* Film im Markt positioniert wird, vgl. Puttnam (1995), S.40.

<sup>380</sup> Vgl. Puttnam (1995), S.39.

Bezüglich der *Quantität* läßt sich bei Spielfilmen folgendes feststellen: Durch die Ausdehnung der Programmstunden und die steigende Zahl von Wettbewerbern liegt die Anzahl der alleine in Deutschland 1997 ausgestrahlten Spielfilme bei über 10.000<sup>381</sup> und die jährliche weltweite Neuproduktion bei etwa 3.000 Filmen. Hierzu zählen aber alle Gewalt-, Horror- und Sexfilme sowie sämtliche Billigproduktionen aus der Dritten Welt, die für eine Ausstrahlung im Fernsehen nur bedingt geeignet sind, so daß es auf dem Markt für Spielfilme zu einem Nachfragesog kommt, der durch die zeitlich befristeten Vorführungsrechte und die Möglichkeit der Repetitivität im Konsum noch weiter verstärkt wird.

Hier wird die Relevanz des Zugriffs auf die Filmstocks der Filmhandelsbetriebe deutlich (vgl. Tabelle 17).<sup>382</sup>

---

<sup>381</sup> Vgl. SPIO (1998), S.67.

<sup>382</sup> Die von der Kirch-Gruppe verfügbaren Zahlen wurden von Kirch selber bereits in einem Interview vor acht Jahren angegeben. Aufgrund der gerade in den letzten Jahren zu beobachtenden Aktivitäten der Kirch-Gruppe kann allerdings davon ausgegangen werden, daß die tatsächliche Anzahl der Verfügungsrechte eher höher liegt.

**Tabelle 17:** Die wichtigsten Filmhandelsbetriebe weltweit, 1997

| Name                             | Land | Zahl der Spielfilme |
|----------------------------------|------|---------------------|
| Kirch-Gruppe                     | D    | 15.000              |
| Warner Inc./TBS                  | USA  | 6.800               |
| Mediaset                         | I    | > 5.500             |
| Canal+DA                         | F    | 4.800               |
| Columbia Tristar                 | USA  | > 4.000             |
| MGM                              | USA  | 3.800               |
| MCA                              | USA  | 3.101               |
| Nordisk Film International Sales | DK   | > 3.000             |
| Sony                             | J    | 2.327               |
| Fox                              | USA  | 2.327               |
| New Line                         | USA  | 1.600               |
| Viacom (Paramount)               | USA  | 900                 |
| PolyGram                         | NL   | 500                 |
| Disney                           | USA  | 387                 |

Quelle: EAI (1997), S.205.

Abschließend sind die Elemente Wiederholungshäufigkeit und Transaktionskostenatmosphäre zu betrachten, bevor dann sowohl theoretisch als auch in Abgleich mit der bisherigen Praxis Empfehlungen für mögliche Kooperationsformen gegeben werden sollen.

### **3 Die Wiederholungshäufigkeit und die Transaktionskostenatmosphäre**

Die *Wiederholungshäufigkeit* beim Zugriff auf Spielfilme kann als hoch bezeichnet werden. Dies ergibt sich unmittelbar aus der Anzahl der Sendetermine insgesamt und pro Programmveranstalter pro Jahr. Gleichzeitig nimmt die Dauer der ausgehandelten Verfügungsrechte über einen Spielfilm ab, so daß die Notwendigkeit neuer Vertragsabschlüsse zunimmt. So hat sich z.B. die Vertragslaufzeit der zwischen 1983

und 1993 von der Degeto, der Rechtegesellschaft der ARD, erworbenen Ausstrahlungsrechte von 11 auf 6 Jahre verringert.<sup>383</sup>

Neben der Wiederholungshäufigkeit spielt auch die *Transaktionskostenatmosphäre*, die hier in Bezug auf die rechtlichen und technischen Komponenten kurz erläutert werden soll, einen Einfluß auf die Frage nach der geeigneten Koordinationsform. Die *rechtlichen Beschränkungen*, die ehemals in den USA Kooperationsbestrebungen zwischen den Programmveranstaltern auf der einen und den Content Providern auf der anderen Seite begrenzten, wurden aufgehoben.

In Großbritannien produzierte beispielsweise die BBC seit ihrer Gründung auch selber. Inzwischen ist sie per Gesetz verpflichtet, mindestens 25 v.H. ihrer Produktionen bei Fremdfirmen in Auftrag zu geben. In Deutschland existieren traditionell keine rechtlichen Kooperationsbarrieren zwischen den Content Providern und den Rundfunkanstalten. Allerdings werden aus wettbewerbsrechtlichen Gründen mitunter Kooperationsvorhaben u.a. auch von der Europäischen Kommission untersagt, so wie dies bei der Media Service GmbH in Deutschland 1994 und dem Zusammenschlußvorhaben Bertelsmann/Kirch und Premiere 1998 geschah, wenn davon ausgegangen wird, daß marktbeherrschende Stellungen einzutreten drohen.

Somit spielen die rechtlichen Gegebenheiten insbesondere in Form des Wettbewerbsrechts eine wichtige Rolle für die Entscheidung über ein transaktionskostensenkendes Kooperationsvorhaben.

Die zu Beginn der Arbeit beschriebenen *technologischen* Änderungen werden sich auf mögliche Kooperationsformen insoweit auswirken, als beispielsweise die Digitalisierung und mit ihr verbundenen Möglichkeit der Datenkompression Übertragungen auch über solche Netze möglich macht, die aus Kapazitätsgründen vorher nicht geeignet waren, wie das in der Telekommunikation genutzte Kupferdoppeladerkabel. Darüber hinaus wird über die Nutzung von Satelliten zur weltweiten Distribution der Spielfilme nachgedacht.<sup>384</sup> Beide Entwicklungen haben insofern Einfluß auf die Transaktionskosten, als beispielsweise Telekommunikationsnetze im Gegensatz zu anderen Übertragungsnetzen derzeit die höchste Penetrationsrate aufweisen und in

---

<sup>383</sup> Vgl. Schorlemer (1993), S.542.

<sup>384</sup> Vgl. Medavoy (1995), S.198 und Polon (1995), S.484.

der Regel eine Verbindung bis zum Endkunden herstellen können. Damit entfallen aus Sicht der Distributoren Verhandlungen mit mehreren Netzbetreibern auf unterschiedlichen Netzebenen. Ähnliches gilt für die Nutzung von Satellitennetzen. Hier lassen sich Transaktionskosten dadurch senken, daß Satelliten grundsätzlich über eine flächendeckende Ausstrahlung verfügen und somit bspw. Spielfilme direkt an alle angeschlossenen Kinos oder Programmveranstalter gesendet werden können.

Andererseits führen die neuen Möglichkeiten des Pay-TV, wie beispielsweise VOD dazu, daß sich die Kunden noch individueller Spielfilme nach ihren Bedürfnissen aussuchen können. Dies macht den Zugriff auf ein umfangreiches Angebot an Spielfilmen um so notwendiger und kann zu einer Erhöhung der Transaktionen und damit der Transaktionskosten führen.

Die Ergebnisse dieses Abschnittes lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Tabelle 18:** Beurteilung des Spielfilms hinsichtlich transaktionskostenrelevanter Dimensionen

| Transaktionskostenrelevante Dimensionen | Beurteilung von Spielfilmen <sup>385</sup> |
|---|--|
| Spezifität                              | M  |
| Strategische Bedeutung                  | K/U  |
| Know-how                                | M/K  |
| Kapital                                 | M/K  |
| Unsicherheit                            | K/U  |
| Transaktionskostenatmosphäre            | K  |

M = Marktlösung wird präferiert

K = Kooperationslösung wird präferiert

U = Unternehmenslösung wird präferiert

In diesem Kapitel wurde gezeigt, welche transaktionskostenrelevanten Eigenschaften der Spielfilm für die im Markt tätigen Unternehmen besitzt.

---

<sup>385</sup> Diese Einteilung orientiert sich an den Ausführungen in Kapitel V dieser Arbeit.

Im folgenden vorletzten Kapitel der Arbeit werden nun diese Überlegungen mit den Ergebnissen der Kapitel VII und VIII kombiniert, um geeignete Kooperationspartner entlang der Wertschöpfungskette identifizieren zu können. Dabei geht es weniger darum, als Ergebnis eine ein-eindeutige Lösung aufzeigen zu können; die Komplexität der Märkte läßt eine solche nicht zu. Vielmehr sollen die Vor- und Nachteile einzelner Arten marktlicher Koordination und potentieller Koordinationspartner vergleichend einander gegenübergestellt werden.



## X Abschließende Beurteilung möglicher Koordinationspartner und Koordinationsformen marktlicher Aktivitäten

Die Analyse der Stärken und Schwächen von Netzbetreibern gegenüber anderen an der multimedialen Entwicklung beteiligten Branchen, wie sie in Kapitel IV Tabelle 2 durchgeführt wurde, hat gezeigt, daß die Stärken der Netzbetreiber im wesentlichen in der Kundenbindung und der Finanzkraft liegen, während ihre Schwächen im Bereich Kundeorientierung, Inhaberechte und Aufbereitung bzw. Verarbeitung von Inhalten liegen.

Aus einer Kombination dieser Beurteilung der Netzbetreiber mit den Ergebnissen zur Attraktivität der betrachteten Märkte in den Kapiteln VII und VIII ergibt sich zusammengefasst Tabelle 19:

**Tabelle 19:** SWOT-Analyse des Spielfilmmarktes und des Marktes für Programmveranstalter (PV) aus Sicht der Netzbetreiber

|                                    | Chancen   |   | Risiken   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
|                                    | Spielfilmmarkt  | Pvmarkt   | Spielfilmmarkt  | Pvmarkt   |
| <b>Stärken der Netzbetreiber</b>   | Nutzung des monopol. Spielraums aufgrund der vorhandenen Kundenbindung und der idiosynkratischen Inputfaktoren aufgrund der Finanzkraft | Differenzierungsmöglichkeit aufgrund vorhandener Kundenbindung und Finanzkraft  | Das hohe Erfolgsrisiko kann durch die vorhandene Kundenbindung und damit über die Verfügbarkeit von Distributionskanälen reduziert werden | Hoher Wettbewerbsdruck, dem durch die Kundenbindung und Finanzkraft ausgewichen werden kann                                     |
| <b>Schwächen der Netzbetreiber</b> | Erwerbsmöglichkeit der fehlenden Spielfilmrechte aufgrund der kürzer werdenden Lizenzlaufzeiten zunehmend                               | Da die Differenzierungsmöglichkeit an Kundenorientierung festmacht, sollte dieses Know-how durch Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen erworben werden | Fehlende Reputation bei den Lieferanten erhöht das Eintrittsrisiko  | Hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten und fehlende Filmrechte erfordern anfängliche Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen |

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf dieser Grundlage erfolgt nun eine Beschreibung und Beurteilung der zwischen den verschiedenen Wertschöpfungsstufen zu beobachtenden Koordinationsformen um somit die zweite relevante Frage des „wie“ des Markteintritts beantworten zu können. In der Argumentation wird immer wieder auf die in Tabelle 18 dargestellten Ergebnisse und die in Kapitel IX erläuterten transaktionskostentheoretischen Gegebenheiten zurückgegriffen.

Die Frage, ob derzeit Programminhalte von Programmveranstaltern *selber produziert* werden oder nicht, kann in Zusammenhang mit der *Programmsparte* beantwortet werden: während bspw. Serien und Fernsehfilme in der Regel eher *Eigenproduktionen* sind, werden Spielfilme häufiger in Koproduktion hergestellt<sup>386</sup> bzw. als sog. Fremdprogramme in Form von Lizenzen gekauft, die sich unter dem in Kapitel V eingeführten Begriff der vertraglich fixierten Zusammenarbeit als Teil der Kooperationen zusammenfassen lassen.

*Kooperationen* bei der Produktion von Spielfilmen in Form von *Koproduktionen* zwischen Programmveranstalter(n) und Produktionsfirmen fanden beispielhaft in Deutschland 1997 zu etwas mehr als der Hälfte der Gesamtspielfilmproduktion statt (in 31 von 61 Fällen).<sup>387</sup> Es wurde bereits angesprochen, daß in Europa die Koproduktionen, insbesondere, wenn verschiedene Nationalitäten daran beteiligt sind, finanzielle Unterstützung finden, um sie gegen die amerikanischen Produktionen konkurrenzfähig zu machen.

In den USA werden Koproduktionen von den US-Majors nur selten eingesetzt. Das derzeit bekannteste Beispiel war „Titanic“, bei dem Twentieth Century-Fox und Paramount einen sog. split-right deal eingegangen sind, der zum einen eine hälftige Beteiligung an den Produktionskosten vorsah, zum anderen eine hälftige Beteiligung an den Erlösen.<sup>388</sup>

Beim *Verkauf* von Fernsehrechten in Form von *Lizenzen* wird meist ein Festpreis vereinbart, der sich nach der Höhe des Rechteumfangs bemißt.<sup>389</sup> Lizenzverträge werden entweder mit den Produzenten oder mit anderen Rechteinhabern (i.e.L. Verleih- und Vertriebsfirmen) abgeschlossen. Sie beziehen sich meistens auf die jeweili-

---

<sup>386</sup> Vgl. Zimmer (1998)b, S.2ff.

<sup>387</sup> Vgl. Zimmer (1998)b, S.9.

<sup>388</sup> Vgl. o.V. (1998)e, S.33.

<sup>389</sup> Vgl. Schorlemer (1993), S.541.

gen Sprachräume oder, wegen der kaum noch einzuhaltenden staatlichen Grenzen (vgl. Satellitentechnik) auf bestimmte Sprachfassungen.<sup>390</sup> Gerade der Bezug auf bestimmte Regionen machte z.B. in Deutschland für die dortigen Programmveranstalter nach der Wiedervereinigung kostspielige Nachverhandlungen notwendig, da das Gebiet der ehemaligen DDR vertraglich nicht erfaßt war.<sup>391</sup> Zusätzlich kam es bei den verschiedenen Lizenznehmern auch aufgrund der sich neu entwickelnden Distributionswege zu neuen Verhandlungen mit den Lizenzgebern.<sup>392</sup>

Die enorme Nachfrage nach Filmen in den letzten Jahren bewirkte eine Verkürzung der Laufzeit der Lizenzen und der Ausstrahlungsrechte, so daß nach wenigen Jahren das gesamte auf dem Programmmarkt vorhandene Programmvolumen umgewälzt, neu gemischt und neu verteilt wird.<sup>393</sup> Während die Syndikationszeit in den achtziger Jahren noch zwischen 10 und 15 Jahren lag, hat sie sich inzwischen auf 3 bis 7 Jahre verkürzt.

Die bereits mehrfach erwähnte Nachfragesteigerung, der keine Angebotsausdehnung im gleichen Umfang gegenüber stand, führte u.a. zu den sog. „*presales*“, also Vorabkäufen von noch nicht produzierten Spielfilmen durch die TV-Veranstalter. Damit sichern sich die Fernsehsender die Aufführungs- und Verwertungsrechte, bevor der Film gehandelt wird, tragen aber das Erfolgsrisiko.

Neben den *presales* können die Rechteinhaber aufgrund ihrer relativ starken Verhandlungsmacht auch sog. „*package-deals*“ durchsetzen. Innerhalb dieser Pakete erhält der Programmveranstalter zum überwiegenden Teil die Zugriffsmöglichkeit auf Spielfilme, aber auch auf Serien. Neben den attraktiven Filmen werden dabei regelmäßig auch unattraktive Inhalte beigelegt. Die Anbieter verhindern auf diese Weise die bei unattraktiven Spielfilmen eventuell auftretenden „*sunk costs*“ und die Nachfrager betreiben durch die Bündelung eine Risikominderung, da a priori die tatsächli-

---

<sup>390</sup> Zusätzlich spielt für den Rechteteilpreis auch die potentielle Reichweite bei der Ausstrahlung und damit auch der Übertragungsweg (terrestrisch, Kabel oder Satellit) eine Rolle, vgl. Wirtz (1994), S.94.

<sup>391</sup> Vgl. Schorlemer (1993), S.541.

<sup>392</sup> Die Kirch-Gruppe war beispielsweise anfänglich nicht in der Lage, die für den Berliner Pilotversuch angebotenen Filminhalte zur Verfügung zu stellen, da die Verbreitung in Form von den dort anvisierten Diensten (PPV, VOD) nicht vertraglich geregelt war.

<sup>393</sup> Vgl. Schorlemer (1993), S.542.

che Attraktivität eines Films nicht vorhergesagt werden kann. Der deutsche Programmveranstalter Vox erwarb ein solches package 1997 für über 10 Mio. DM von Twentieth Century-Fox.<sup>394</sup>

Schließlich hat sich als dritte Variante für den Lizenzhandel eine Mischform etabliert, die sog. „*output-deals*“, bei denen dem Nachfrager sowohl die Möglichkeit offen steht, auf Teile des Filmstocks zurückzugreifen, als auch spätere, noch nicht (fertig) produzierte Produktionen beziehen zu können. Der Programmveranstalter RTL schloß beispielsweise einen output deal mit Disney/Buena Vista.<sup>395</sup>

Die unterschiedliche Kooperationsformen zwischen Serien, Fernsehfilmen und Spielfilmen erklären sich durch die Know-how- und Kapitalbarrieren sowie die strategische Bedeutung für die Differenzierung: Know-how- und Kapitalbarrieren sind bei Spielfilmen vergleichsweise höher als bei Serien oder Fernsehfilmen: so lagen die Produktionskosten in Deutschland 1997 für Fernsehfilme bei maximal 250.000 USD und in Großbritannien bei 120.000 USD.<sup>396</sup> Darüber hinaus werden Fernsehfilme und TV-Serien auch aufgrund ihrer besseren Differenzierungsmöglichkeiten und damit ihrer hohen strategischen Bedeutung und ihrer „inhaltlichen“ Spezifität immer öfter in Eigenproduktion hergestellt: Hier sei z.B. daran gedacht, daß Serien bestimmte Längen aufweisen, um in das Programmschema zu passen, daß bei werbefinanzierten Programmen die Serien in vorher festgelegten, mit den Werbezeiten abgestimmten, Abschnitten dramaturgische Höhepunkte aufweisen, um den Zuschauer zu binden, oder daß sie ein bestimmtes, für einen Sender spezifisches, Zielpublikum ansprechen.<sup>397</sup>

Die geringe Spezifität und die hohe strategische Bedeutung bzw. Unsicherheit über Qualität und Quantität der Leistungen lassen, verbunden mit den Kapital- und Know-how-Barrieren, in der in Kapitel V entwickelten Strategieempfehlung, die Produktion von Spielfilmen wie folgt zuordnen (vgl. Abbildung 33). Aufgrund der Tatsache, daß strategisch wichtige Leistungen in den hier betrachteten Märkten keineswegs spezifisch sein müssen, ist die Ordinate wie folgt zu interpretieren: Die Einschätzung für die Entfernung vom Nullpunkt ergibt aufgrund einer *Summation* der abgetragenen Kriterien, d.h., (Kino-)Spielfilme zeichnen sich bspw. durch keine Spezifität, aber u.U.

---

<sup>394</sup> Vgl. o.V. (1997)h, S.155.

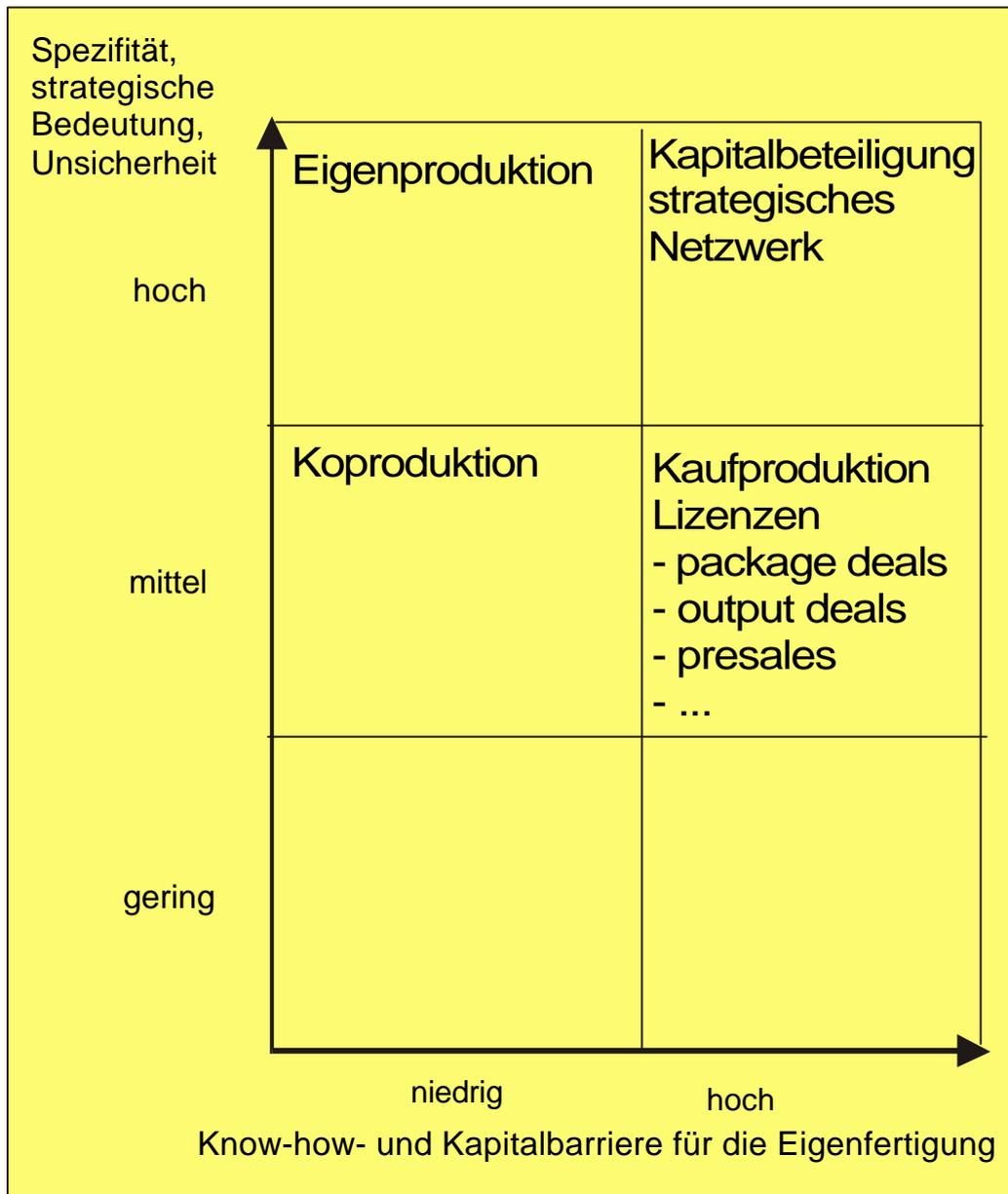
<sup>395</sup> Vgl. o.V. (1997)h, S.154.

<sup>396</sup> Vgl. EAI (1997), S.205.

<sup>397</sup> Vgl. [www.prosieben.de](http://www.prosieben.de): Sieben Assets der ProSieben-Gruppe, 20.11.1998.

durch eine hohe strategische Bedeutung aus, so daß die Bindungsintensität nicht an den Extrempunkten eines Markt-Hierachiekontinuums liegen sollte (in Abbildung 56 dargestellt durch die Bezeichnung „mittel“); Fernsehfilme oder -Serien hingegen sind, wie oben angesprochen, u.U. sehr viel spezifischer. In diesem Fall kann eine Kapitalbeteiligung oder Eigenproduktion sinnvoll sein:

**Abbildung 56:** Die Strategien des Spielfilmerwerbs unter Berücksichtigung von Know-how- und Kapitalbarrieren



Quelle: Picot (1991), S.350, veränderte Darstellung.

Es wurde bis hier gezeigt, welche Formen des Rechteerwerbs an Spielfilmenproduktionen bestehen. Im letzten Teil dieses Abschnitts soll nun darauf eingegangen werden, wann und in welcher Form Kapitalbeteiligungen an Unternehmen der Spielfilmindustrie für Newcomer sinnvoll erscheinen.

Die Objekte einer Kapitalbeteiligung lassen sich anhand der Wertschöpfungskette der Filmindustrie ( vgl. Abbildung 3) einteilen:

1. Filmproduzenten (Content Production)
2. Verleih- und Vertriebsfirmen (Content Distribution)
3. Programmveranstalter (Service Provision)

Zu 1. Eine Koordination marktlicher Aktivitäten in Form einer Kapitalbeteiligung (Akquisition/Fusion) bei den Filmproduzenten erscheint für den Erwerb von Ausstrahlungsrechten für Netzbetreiber aufgrund der geringen Spezifität der Leistungen und der, wegen der vergleichsweise geringen Produktionsmenge niedrigen strategischen Bedeutung weniger geeignet. Zumal im Einzelfall wegen der niedrigen Markteintrittsbarrieren auf die Inputfaktoren zurückgegriffen werden könnte.<sup>398</sup> Das Problem des notwendigen Kapitals stellt sich für Netzbetreiber wie bereits angesprochen nicht in dem Maße, wie dies für andere potentielle Newcomer gelten mag, da die Stärke/Schwächen-Analyse ergeben hatte, daß gerade die Netzbetreiber über eine vergleichsweise hohe Finanzkraft verfügen. Dies wird u.a. auch dadurch deutlich, daß sie in den 90er Jahren bisher zu den aktivsten Branchen im Multimediamarkt zählten.<sup>399</sup>

Schließlich besteht das Problem des Erfolgsrisikos; selbst die großen US-Studios können sich für die laufenden Geschäfte nicht auf die Einnahmen aus den neu produzierten Spielfilmen verlassen, sondern sind auf die Erträge aus der Vergabe der Verwertungsrechte an ihren Filmstocks angewiesen<sup>400</sup> und verringern das Risiko eines Totalverlustes aufgrund eines erfolglosen Spielfilms über die Zusammensetzung, Art und Umfang des Verleihprogramms<sup>401</sup>: „(Y)ou don't make money out of producing films, you make it out of distributing them“.<sup>402</sup>

Zu 2.: Eine weitere Möglichkeit für Netzbetreiber stellt die Bindung an Vertriebs- oder Verleihfirmen dar, die häufig nicht nur auf ein Vielzahl von Verfügungsrechten

---

<sup>398</sup> Es sei an dieser Stelle davon abstrahiert, daß ein Netzbetreiber als Programmveranstalter tätig werdend, auch dazu die notwendigen finanziellen und technischen Voraussetzungen schaffen müßte, erst dann ließe sich eine Produktion in Form eines Spielfilms in ein Programmschema fassen.

<sup>399</sup> Vgl. Kürble (1995)c, S.9.

<sup>400</sup> Vgl. Dekom (1995), S.143.

<sup>401</sup> Vgl. Thiermeyer (1994), S.30.

<sup>402</sup> o.V. (1998)e, S.33.

zurückgreifen können, sondern oft direkt mit Produktionsfirmen verbunden sind und über Kooperationen und Beteiligungen mit (mehreren) Programmveranstaltern verfügen. So hat die Kirch-Gruppe beispielsweise 1997 insgesamt 23 Beteiligungen an Produktionsunternehmen für TV-Programme, wobei über die Hälfte dieser Beteiligungen eine Beteiligungshöhe von 100 v.H. aufwies. Einige dieser Produktionsfirmen sind auf bestimmte Sendung spezialisiert, die bei den Programmveranstaltern angeboten werden, an denen Kirch Anteile besitzt, wie bspw. die Glücksrad Fernsehproduktion.<sup>403</sup>

Das Konglomerat Disney/Capital Cities/ABC Beteiligungen an den Programmveranstaltern KCAL-TV Los Angeles, Touchstone Pictures, Buena Vista Television, ABC Broadcast Network, Disney Channel, ESPN und Lifetime und ist darüber hinaus mit den Kinofilmproduktionsfirmen Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Miramax Films, Buena Vista Pictures Distribution, u.a. verbunden.<sup>404</sup>

Hier würden sich die Transaktionskosten des Netzbetreibers verringern, da er durch die Kooperation mit den Verwertungsgesellschaften i.d.R. auf einen vergleichsweise großen Filmstock zurückgreifen kann (vgl. Tabelle 20). Gleichzeitig sinkt das Erfolgsrisiko durch die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Filme.

---

<sup>403</sup> Vgl. ARW (1997), S.35.

<sup>404</sup> Vgl. Sarkar (1996), S.191 und o.V. (1998)e, S.34.

**Tabelle 20:** Verknüpfungen zwischen ausgesuchten Programmveranstalter und Verwertungsgesellschaften in Deutschland, Ende 1997

| Programmveranstalter | Verlage   | Produktionsfirmen   | Verwertungsgesellschaften                                     | Programmveranstalter      |
|----------------------|---|---|---|---------------------------|
| RTL                  | WAZ (11 v.H.)   | Ufa   | CLT/Ufa<br>(89 v.H.)  |                           |
| RTL2                 | Bauer Verlag<br>(32,2 v.H.), Burda Verlag (1,1 v.H.),<br>FAZ (1,1 v.H.)                           | Tele München<br>(32,2 v.H.),<br>Ufa   | CLT/Ufa<br>(33,4 v.H.)  |                           |
| Super RTL            |   | Ufa   | CLT/Ufa<br>(50 v.H.),<br>Walt Disney<br>Company<br>(50 v.H.)  |                           |
| ProSieben            |   |   | Thomas<br>Kirch (60<br>v.H.),<br>Rewe-Zentral AG<br>(40 v.H.) |                           |
| SAT1                 | Axel Springer<br>Verlag (20 v.H.);<br>APF (Aktuell<br>Presse Fernsehen,<br>Springer)<br>(20 v.H.) | Neue Medien<br>Ulm TV-<br>Gesellschaft (1<br>v.H.),<br>Ravens-<br>burger<br>Film+TV<br>GmbH (1<br>v.H.) | PKS<br>(Kirch)<br>(43 v.H.)                                   |                           |
| VOX                  | News<br>International<br>(49,9 v.H.)  | DCTP Entwick-<br>lungsgesell-<br>schaft für TV-<br>Programme<br>mbH (0,3 v. H.),<br>Ufa                 | CLT/Ufa<br>(24,9 v.H.)  | Canal Plus<br>(24,9 v.H.) |

Quelle: ARW (1997), S.28.

Die in Tabelle 20 gezeigte vertikale Bindung zwischen Verwertungsgesellschaft und Programmveranstalter beruht aus Sicht der Verwertungsgesellschaften auf der Tatsache, daß sich somit die erworbenen Lizenzen optimal nutzen lassen und das Risiko der zu geringen Verwertungsmöglichkeiten gesenkt werden kann.<sup>405</sup> Die Kirch-Gruppe hat aktuell genau dieses Problem aber nicht richtig eingeschätzt: die von Disney/Buena Vista, Columbia-TriStar und Paramount erworbenen Lizenzen für digitales Fernsehen im deutschsprachigen Raum in Höhe von über 4 Mrd. DM konnten über den Sender DF1 aufgrund der zu geringen Abbonnentenzahlen nicht kostendeckend vertrieben werden. Aus diesem Grund fand eine Fusion zwischen Premiere und DF1 statt, um auf diesem Wege die notwendigen Erlöse erzielen zu können.<sup>406</sup>

Das insbesondere in Zusammenhang mit den multimedialen Entwicklungen die Stufe der Content Provision (Produzenten und Verwertungsgesellschaften) Ziel der Kooperationen und Beteiligungen waren, zeigen Untersuchungen der letzten Jahre. Tatsächlich richteten sich die Aktivitäten der Netzbetreiber in über 11 v.H. der ermittelten Aktivitäten auf den Bereich Content.<sup>407</sup> In einer vergleichbaren Untersuchung waren in noch stärkerem Maße, namentlich in 14,4 v.H. der untersuchten Fälle, die Aktivitäten auf den Bereich der Service Provision gerichtet.<sup>408</sup> Die Erklärung hierfür liefert der folgende Abschnitt:

Zu 3.: Bezüglich der Frage der Beteiligungen zwischen den (Kabel-) Netzbetreibern und den (vorgelagerten) (Kabel-) Programmveranstaltern kann ergänzend auf us-amerikanische Erfahrungen zurückgegriffen werden (vgl. Tabelle 21).

---

<sup>405</sup> Eine Übersicht über Beteiligungen amerikanischer Medienunternehmen in Deutschland liefert Holtz-Bacha (1997), S.39ff.

<sup>406</sup> Vgl. o.V. (1997)h, S.156.

<sup>407</sup> Vgl. Colombo; Garrone (1997), S.224.

<sup>408</sup> Vgl. Kürble (1995)c, S.10.

**Tabelle 21:** Vertikale Integration zwischen den zehn größten Kabelnetzprogrammen und MSOs in den USA 1997

| Rang | Kabelnetzprogramm            | Abonnenten (Millionen) | MSO-Beteiligung    |
|------|------------------------------|------------------------|--------------------|
| 1    | TBS                          | 73,2                   | Time Warner        |
| 2    | ESPN                         | 72,9                   | Keine              |
| 3    | The Discovery Channel        | 72,7                   | TCl, Cox           |
| 4    | USA Network                  | 72,5                   | Keine <sup>1</sup> |
| 5    | CNN                          | 72,4                   | Time Warner        |
| 6    | TNT                          | 67,8                   | Time Warner        |
| 7    | C-SPAN                       | 71,8                   | Keine <sup>2</sup> |
| 8    | Nickelodeon/<br>Nick at Nite | 71,3                   | Keine <sup>1</sup> |
| 9    | The Family Channel           | 70,9                   | Keine              |
| 10   | TNN (The Nashville Network)  | 70,6                   | keine              |

<sup>1</sup> = USA Network und Nickelodeon/Nick at Nite sind im Besitz von Viacom, die allerdings durch die Verkäufe ihres Kabelnetzes 1996 nicht mehr zu den Kabelnetzbetreibern gerechnet werden .

<sup>2</sup> = Das Programm C-SPAN wird, ebenso wie C-SPAN II, als Non-profit Network zwar von Netzbetreibern finanziert, sie haben aber keine Anteile daran.

Quelle: FCC (1998)a, Tabelle F-6.

Insgesamt sind in den USA 1997 172 Programmveranstalter tätig gewesen. An diesen 172 Programmveranstaltern waren in 68 Fällen MSO's (Multiple System Operators) beteiligt (= 39,5 v.H.). Als MSO werden solche (Kabel-)netzbetreiber bezeichnet, die über mehrere voneinander unabhängige Netze verfügen.<sup>409</sup>

Auch hier können die Dimensionen der Transaktionskostentheorie eine Erklärung liefern:

„Sometimes, as perhaps is the case in the cable industry, the cost savings arise from avoiding the difficulty of negotiating and enforcing long term contracts with suppliers for products that are risky and where content may be difficult to specify with precision.“<sup>410</sup>

<sup>409</sup> Vgl. FCC (1998), Paragraph 158.

<sup>410</sup> Owen; Wildman (1992), S.245.

Tabelle 22 zeigt die Rangfolge der sechs größten MSO's in bezug auf die Abonnenten und die Häufigkeit der Beteiligung.

**Tabelle 22:** Beteiligungen der sechs größten MSOs an Programmveranstaltern 1997 in den USA

| Kabelnetz-<br>betreiber | Beteiligungen<br>(absolut) | (in v.H., gemessen<br>an insgesamt 172<br>Programm-<br>veranstaltern) | Abonnentenzahl <sup>1</sup><br>(Rangfolge) |
|-------------------------|----------------------------|---|--|
| TCI<br>Communications   | 39                         | 22,7  | 13.900.000 (1)                             |
| Time Warner             | 20                         | 11,6  | 12.300.000 (2)                             |
| Cox                     | 17                         | 9,9   | 3.259.384 (5)                              |
| Media One               | 8                          | 4,7   | 4.354.287 (3)                              |
| Comcast                 | 8                          | 4,7   | 4.280.000 (4)                              |
| Cablevision<br>Systems  | 6                          | 3,5   | 2.445.000 (6)                              |

<sup>1</sup> = Wert für Ende 1996.

Quelle: FCC (1998)a, Tabelle 7B, F-5.

In einem nächsten Schritt lassen sich die Beteiligungen auf ihre Bindungsintensität untersuchen. Hierzu soll die Einteilung aus Kapitel V benutzt werden (vgl. Tabelle 23):

**Tabelle 23:** Beteiligungen der sechs größten MSOs nach Intensität und Häufigkeit

|                        | Bindungsintensität   |              |           |
|------------------------|----------------------|--------------|-----------|
|                        | bis einschl. 50 v.H. | über 50 v.H. | 100 v.H.  |
| MSO                    |                      |              |           |
| TCI                    | 29                   | 8            | 2         |
| Time Warner            | 7                    | 0            | 13        |
| Cox                    | 17                   | 0            | 0         |
| Comcast                | 6                    | 2            | 0         |
| Media One              | 8                    | 0            | 0         |
| Cablevision<br>Systems | 3                    | 3            | 0         |
| <b>Summe</b>           | <b>61</b>            | <b>13</b>    | <b>15</b> |

Quelle: FCC (1998)a, Tabellen F-1 und F-5, eigene Aufstellung.

Der Tabelle 22 läßt sich entnehmen, daß von den Kabelnetzbetreibern Beteiligungen bis einschließlich 50 v.H. deutlich bevorzugt werden. Die Vielzahl der Beteiligungen und die Beteiligungshöhe weisen darauf hin, daß sich hier (strategische) Netzwerke gebildet haben. Dies um so mehr, als es sich eher um kooperative denn kompetitive Beziehungen handeln dürfte. Zu einem ähnlichen Schluß kommt auch KLEIN:

„It would be difficult and inefficient to write an arms-length market contingent contract (...). A partnership allows the various talents possessed by two firms to be flexibly combined in a cooperative relationship where each firm can take advantage of the other's field of expertise while reducing the market transaction costs involved in a more arms-length relationship.“<sup>411</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß aufgrund der hohen strategischen Bedeutung der Verfügungsrechte die Transaktion über den Markt nicht angebracht erscheint. Andererseits scheint eine Zusammenarbeit mit einem Programmveranstalter oder einer Verwertungsgesellschaft sinnvoll. Die in den USA tätigen Kabelnetzbetreiber zeichnen sich durch hohe vertikale Integration mit Kabelprogrammen aus, deren Bindungsintensität allerdings eher unter 50 v.H. liegt. Dieses Ergebnis wird aus

<sup>411</sup> Klein (1989), S.24.

transaktionskostentheoretischer Sicht verständlich, da zwar einerseits die strategische Bedeutung von Programminhalten für den Netzbetreiber groß ist, andererseits aufgrund fehlender bis geringer Spezifität und hoher Kapital- bzw. Know-how-Barrieren weder Eigenproduktionen noch Übernahmen oder Fusionen sinnvoll erscheinen.