



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

**Julia Schössler**

**Konsequenzen der Digitalisierung  
für werbefinanzierte TV-Veranstalter**

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

**Heft 122**

**Köln, im März 2000**

**Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 122: 3-934156-11-8

Schutzgebühr 14,-- DM

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

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



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

Prof. Dr. H. M. Schellhaaß

Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	II
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	III
<b>1. Ökonomische Konsequenzen der Digitalisierung für den Fernsehmarkt</b> .....	1
1.1. Technische Implikationen der Digitalisierung.....	1
1.2. Unmittelbare Konsequenzen der Digitalisierung für den Fernsehmarkt.....	5
1.2.1. Unmittelbare Konsequenzen für die Programmproduktion .....	5
1.2.2. Unmittelbare Konsequenzen für die Programmverbreitung .....	8
1.3. Aktuelle Pläne zur Umsetzung des digitalen Fernsehmarktes.....	13
<b>2. Ökonomische Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter</b> .....	19
2.1. Ziele werbefinanzierter TV-Veranstalter .....	19
2.2. Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter im wettbewerblichen Umfeld .....	25
2.2.1. Konsequenzen auf Ebene der Programmbeschaffung .....	25
2.2.2. Konsequenzen auf Ebene der Programmveranstaltung .....	30
2.2.2.1. Konsequenzen für die Veranstaltung herkömmlicher TV-Programme .....	30
2.2.2.2. Optionen zur Erweiterung der TV-Leistungspalette.....	34
2.2.3. Konsequenzen auf Ebene der Programmverbreitung.....	40
2.2.4. Konsequenzen auf Ebene der Programmfinanzierung .....	42
2.2.4.1. Konsequenzen für die Bereitstellung werbefinanzierter Programmangebote .....	42
2.2.4.2. Konsequenzen für die Bereitstellung mischfinanzierter Programmangebote .....	47
<b>3. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	49
Literaturverzeichnis .....	51

## Abbildungsverzeichnis

Nr.	Inhalt	Seite
1	Die Analog-Digital-Wandlung .....	2
2	Struktur der digitalen Übertragung .....	4
3	Zielhierarchie privater Programmanbieter .....	20
4	Das leistungspolitische Zielsystem.....	24
5	Determinanten der Programmbeschaffung .....	25
6	Kern- und Zusatzleistungen eines Diensteanbieters .....	36
7	Potentielle Struktur der Gesamtleistung eines Fernsehveranstalters .....	39
8	Netto-Werbeumsätze der Fernsehwerbung (in Mio. DM) .....	43
9	Kumulierte Netto-Werbeumsätze der Medien (in Mio. DM) .....	45

## Abkürzungsverzeichnis

ADSL	Asymmetrische Digital Subscriber Line
ALM	Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMWi	Bundesministeriums für Wirtschaft
CCD	Charged Coupled Device
CD	Compact Disc
CD-ROM	Compact Disc – Read-Only-Memory
DLM	Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten
DVB	Digital Video Broadcasting
DVB-C	Digital Video Broadcasting (Kabel)
DVB-S	Digital Video Broadcasting (Satellit)
DVB-T	Digital Video Broadcasting (Terrestrik)
DVD	Digitale Video-Disc
DVE	Digitale Video-Effektgeräte
Eds.	Editors
EDTV	Enhanced Definition Television
EIM	The European Institute for the Media
epd	Evangelischer Pressedienst
EPG	Elektronischer Programmführer
et al.	und andere Autoren (bzw. Orte)
FAR	Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks
FKTG	Fernseh- und Kinotechnische Gesellschaft
GHz	Giga-Hertz
HAM	Hamburgische Anstalt für Neue Medien
HDTV	High Definition Television
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISO	International Standardization Organization
Jg.	Jahrgang



---

Kbit/s	Kilobit pro Sekunde
KStA	Kölner Stadt-Anzeiger
LDTV	Low Definition Television
LfR	Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen
MABB	Medienanstalt Berlin-Brandenburg
MAZ	Magnetbandaufzeichnung
Mbit/s	Megabit pro Sekunde
MOD	magnet-optische Disc
MPEG	Motion Picture Expert Group
ORF	Österreichischer Rundfunk (Wien)
PAL	Phase Alternation Line
pp.	Seiten
RStV	Rundfunkstaatsvertrag (in der Fassung des Dritten Rundfunkänderungsstaatsvertrags vom 26.08. bis 11.09.1996 (Artikel 1))
SDTV	Standard Definition Television
SES	Société Européenne des Satellites
überarb.	überarbeitete
VoD	Video on Demand
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation
WDR	Westdeutscher Rundfunk (Köln)
WWW	World Wide Web
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen (Mainz)
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht
ZWS	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

# Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter

## 1. Ökonomische Konsequenzen der Digitalisierung für den Fernsehmarkt

Der Einzug der digitalen Technik auf dem deutschen Fernsehmarkt wird angesichts der zu erwartenden einschneidenden Veränderungen mit der Einführung des Farbfernsehens oder auch der Zulassung der privaten Programmanbieter verglichen.<sup>1</sup> Die weitreichenden Konsequenzen, die sich aus der Nutzung der digitalen Technik für den TV-Sektor ergeben, betreffen zunächst die Produktion und die Distribution der Leistungen, wirken sich in Folge aber auch auf die übrigen Aktivitätsebenen der Fernsehveranstalter aus. Im folgenden werden einige zentrale Aspekte der digitalen Technik in Hinblick auf die ökonomischen Rahmenbedingungen des TV-Marktes beleuchtet.

### 1.1. Technische Implikationen der Digitalisierung

Der Einsatz der digitalen Technik auf dem Fernsehmarkt löst zukünftig die analoge Signalverarbeitung ab, die heute der Umwandlung bewegter Bilder und Töne in elektrische Ströme und Spannungen zur Speicherung, Übertragung und Ausstrahlung von Programmen dient. Die audiovisuellen Signale werden anstelle in elektrische Spannungen in Zahlenwerte umgesetzt, denen der aus der Computertechnik bekannte binäre Code mit den Ziffern „0“ bzw. „1“ zugrunde liegt (vgl. Abbildung 1).<sup>2</sup> Die so erzeugte Zeichenfolge kann für die Reproduktion von Fernsehbildern vollständig regeneriert werden. Diese Form der Übertragung von Daten hat im Gegensatz zu der Übertragung mittels elektrischer Spannungen den Vorteil, daß sie unempfindlicher gegenüber Störungen ist. Außerdem können digitale Signale mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung ohne großen Aufwand verändert werden. Zusätzliche Übertragungs- und Kopiervorgänge haben keinen Qualitätsverlust zur Folge. Die festplattengestützte Speicherung und Verarbeitung audiovisueller Signale erfolgt effektiver und vereinfacht die Arbeitsabläufe in Unternehmen mit vernetztem Produktions- und Sendebetrieb.

Problematisch für die Umwandlung von Bildern und Tönen in Zahlenwerte ist die sich hierbei ergebende hohe Datenmenge, deren vollständige Übertragung hohe Frequenzkapazitäten beanspruchen würde. Eine Lösung zur Bewältigung

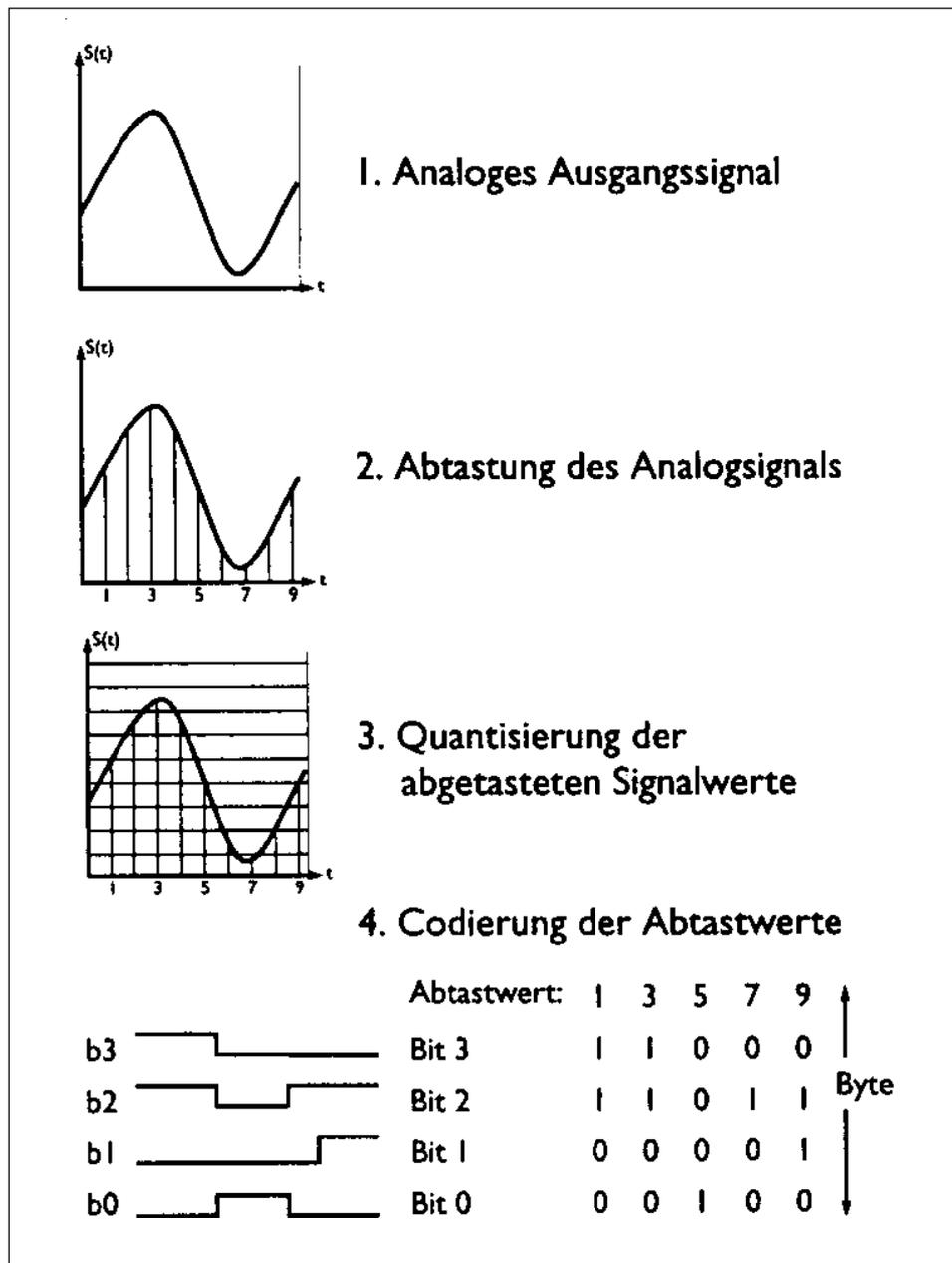
---

<sup>1</sup> MÜLLER-RÖMER spricht von der Digitalisierung als „dritte Revolution“ des TV-Marktes. Vgl. MÜLLER-RÖMER (1994), S. 5 ff.

<sup>2</sup> Vgl. HEINRICH (1999), S. 49.



Abbildung 1:  
Die Analog-Digital-Wandlung



Quelle: RUHRMANN/NIELAND (1997), S. 63 (in Anlehnung an ZIEMER (1994))

dieser Problematik bieten Datenreduktionsverfahren, die die hohen Datenmengen auf das für die menschliche Wahrnehmung erforderliche Maß reduzieren.<sup>1</sup> Die Signale der digitalen Bilder (bzw. Töne) müssen in ihrer Abfolge nicht in vollem Umfang übertragen werden, sondern es reichen Informationen über die jeweiligen Veränderungen im Vergleich zu dem vorher übertragenen Bild (bzw. Ton). Die übertragene Datenmenge wird auf diese Weise um den Faktor sieben bis zehn reduziert, wobei ein Qualitätsverlust seitens des Betrachters nicht fest-

<sup>1</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 57 ff.; O. V. – INFOSAT (1996b), S. 16 ff.; GEHRING (1997), S. 301 ff.

stellbar ist.<sup>1</sup> Durch die digitalen Datenkompressionsverfahren sind so zum einen geringere Speicherkapazitäten notwendig, zum anderen verringert sich die Übertragungszeit.

Die Akzeptanz eines einheitlichen Standards für die Datenreduktion seitens aller am digitalen TV-Markt Beteiligten ist eine wesentliche Voraussetzung für die flächendeckende Einführung des digitalen Fernsehens. Die International Standardization Organization (ISO) hat mit der Motion Picture Expert Group (MPEG) Normen für Datenkomprimierungstechniken entwickelt, die verbindlich für die einheitliche Codierung und Bearbeitung digitaler Signale anerkannt werden.<sup>2</sup> Für die Übertragung digitaler Programme über Kabel und Satellit wurde die MPEG-2-Norm als Standard vereinbart. Eine Verständigung auf den gleichen Standard für die terrestrischen Verbreitungswege ist zu erwarten. Die als Nachfolger entwickelte MPEG-4-Norm, die für die Übertragung geringer Datenmengen für z. B. den portablen Empfang<sup>3</sup> konzipiert ist, erreicht das qualitative Niveau von MPEG-2 allerdings noch nicht.<sup>4</sup> Die Datenreduktionstechnik ist mittlerweile soweit entwickelt, daß das Datenvolumen digitaler Bild- und Tonsignale im Vergleich zu analogen Signalen spürbar geringer ist.

Nach dem Reduktionsgrad des Datenvolumens werden vier Standards des Digital Video Broadcasting (DVB<sup>5</sup>) unterschieden, die verschiedene Bild- und Tonqualitäten definieren<sup>6</sup>:

- das *High Definition Television (HDTV)*, das Programme in besonders hoher Bild- und Tonqualität überträgt (Datenrate: 20 – 39 Mbit/s),
- das *Enhanced Definition Television<sup>7</sup> (EDTV)*, das Programme in verbesserter Bild- und Tonqualität überträgt (Datenrate: 6 – 8 Mbit/s),
- das *Standard Definition Television (SDTV)*, das Programme in Standard-Qualität überträgt und für den portablen Empfang geeignet ist (Datenrate: 3 – 4 Mbit/s),
- das *Low Definition Television (LDTV)*, das Programme mit nur einfacher Bild- und Tonqualität überträgt (Datenrate: 1,5 – 2 Mbit/s).

<sup>1</sup> Vgl. hierzu BOCK (1997), S. 45; MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 171 ff. Vgl. ausführlich zu der Technik der Datenreduktionsverfahren von Ton und Bild WILKENS (1994), S. 82 ff.

<sup>2</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 57.

<sup>3</sup> Die audiovisuellen Signale können mit MPEG-4 bis zu einer Datenrate von 64 Kbit/s über ein Modem oder ein Funktelefon übertragen werden (vgl. ebda, S. 58).

<sup>4</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 57 f.

<sup>5</sup> Bei DVB handelt es sich um für die zunächst für die Codierung und Decodierung von Satelliten- und Kabelprogrammen entwickelten Standardvorgaben auf europäischer Ebene. Eine europäische Projektgruppe, bestehend aus Forschungsinstituten, Programmanbietern und Satellitenbetreibern aus 17 Ländern hat sich auf die Einführung dieser Standards geeinigt.

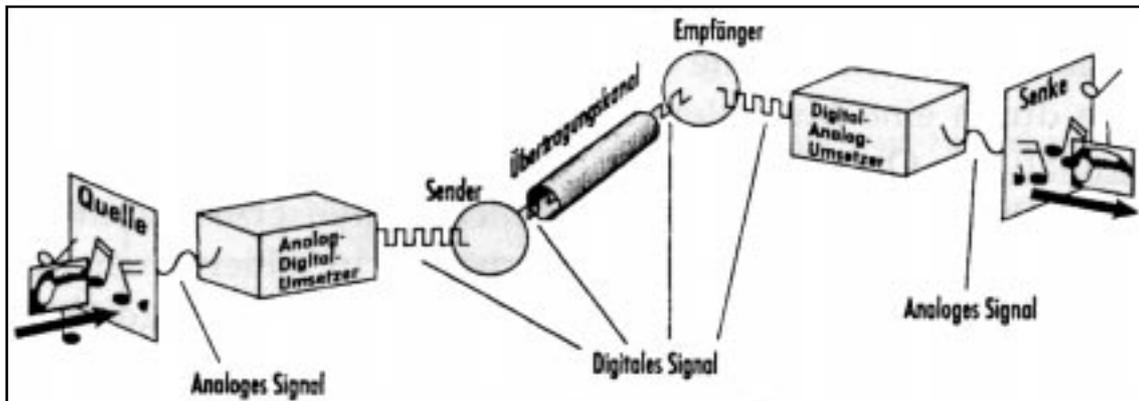
<sup>6</sup> Vgl. REIMERS (1994), S. 16; SCHRAPE/HÜRST (1994), S. 16.

<sup>7</sup> In der Literatur wird dieser Qualitätsstandard auch als Extended Definition Television bezeichnet. Vgl. hierzu O. V. – INFOSAT (1996b), S. 14.



Je höher die Qualitätsebene ist, desto höhere Kapazitäten werden in den Übertragungskanälen beansprucht. Auf einem Kanal können so in Abhängigkeit von der gewünschten Qualität der übertragenen Programme ein Programm oder auch mehrere Programme übertragen werden.

Abbildung 2:  
Struktur der digitalen Übertragung



Quelle: RUHRMANN/NIELAND (1997), S. 62 (in Anlehnung an FREYER (1995))

Auf dem Übertragungsweg (vgl. Abbildung 2) kann mit Einsatz der digitalen Technik eine automatische Fehlerkorrektur der Daten erfolgen, die die aus der herkömmlichen Verbreitungstechnik bekannten Störsignale wie Rauschen, Farbfehler etc. beseitigt. Die Bild- und Tonsignale werden bei der Übermittlung von Prüf- und Schutzinformationen begleitet, die Fehler im binären Code technisch eindeutig identifizieren und dementsprechend bearbeiten bzw. eliminieren.<sup>1</sup> Während der Datenübertragung können so eventuelle Fehler bis zum Erreichen des Empfängers behoben werden, so daß insgesamt eine verbesserte Übertragungsqualität gewährleistet werden kann.

Des weiteren erlaubt die digitale Übertragungstechnik dem Anbieter eine Codierung der audiovisuellen Signale und somit eine Zugangskontrolle bzw. den Ausschluß des Zuschauers. Auf Empfangsebene kann der Zuschauer mit Erwerb eines PIN-Codes oder einer Smart-Card die programmtragenden Bild- und Tonsignale entschlüsseln.<sup>2</sup> Das bedeutet nicht nur, daß das Zuschauerclientel (theoretisch) genau erfaßt und somit gezielt angesprochen werden kann, sondern es bietet auch die Basis für eine nutzungsgerechte Erhebung von Entgelten für die in Anspruch genommenen Programme.

<sup>1</sup> Vgl. WILKENS (1994), S. 84 f.

<sup>2</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 59.

## 1.2. Unmittelbare Konsequenzen der Digitalisierung für den Fernsehmarkt

### 1.2.1. Unmittelbare Konsequenzen für die Programmproduktion

Digitale Produktionstechniken erlauben einen umfassenden Übergang sämtlicher audiovisueller Daten auf bandlose Informationsträger. Die Methoden und das Wissen aus der Computertechnologie werden für den TV-Markt nutzbar gemacht.<sup>1</sup> Die Folge sind zum einen eine höhere Qualität der Produktionen sowie zum anderen vielfältigere und oft kostengünstigere Möglichkeiten der Bereitstellung.<sup>2</sup> Die digitalisierte Datenspeicherung und -übertragung vereinfacht den Austausch der Datenträger untereinander. Durch die Integration aller Produktionsbereiche können von der Kamera bis zum Endgerät des Zuschauers alle Daten auf einem ununterbrochenen Weg transportiert werden.<sup>3</sup>

Durch die Umwandlung der audiovisuellen Signale aus Bildern, Tönen, Texten usw. in einen gemeinsamen binären Code bilden sich komplexe Datenschichten, die zentral aus einer Hand bearbeitet werden können. Der Austausch des Datenmaterials zwischen bisher organisatorisch eigenständigen und voneinander weitgehend unabhängigen Bereichen wie der Programmarchivierung, -planung und -produktion wachsen zusammen; zuvor funktional getrennte Arbeitsschritte können produktbezogen zusammengefaßt werden.<sup>4</sup> Ein Redakteur oder Produktionsleiter verfügt so mit Hilfe vernetzter Rechner von einer Stelle aus jederzeit über den Zugriff auf alle für die Produktion einer Sendung notwendigen Materialien. Aufgrund der verbesserten technischen Bearbeitungsqualität können komplexe Produktionsabläufe wesentlich verkürzt werden. Die Aufnahme, Bearbeitung und Gestaltung von Beiträgen wird durch eine vollständig digitalisierte Produktion weitgehend verbessert,<sup>5</sup> wobei die Nutzung der digitalen Technologien in den einzelnen Bereichen der Studioteknik unterschiedlich weit fortgeschritten ist<sup>6</sup>:

---

<sup>1</sup> Vgl. DANILENKO (1997), S. 16 f.

<sup>2</sup> Vgl. HEINRICH (1999), S. 51 ff.

<sup>3</sup> Beispiele für digitalisierte Produktionsverfahren finden sich in bereits bekannten Datenträgern wie der CD, der CD-ROM und ähnlichen multimedialen Speichermedien.

<sup>4</sup> Vgl. BOCK/TILLMANN (1996), S. 23 ff. Vgl. hierzu auch BLOCK (1996), S. 30 ff.

<sup>5</sup> Vgl. NEUMANN-BECHSTEIN (1997), S. 183; GEHRING (1997), S. 300 f.

<sup>6</sup> Im folgenden werden die Einflüsse der digitalen Technik anhand der bedeutendsten Bereiche der Studioteknik erläutert, ohne den Anspruch auf eine umfassende Analyse sämtlicher in der Produktion eingesetzter Geräte und Technologien zu erheben (aufgrund des bisher oft noch fallweisen und nicht umfassenden Einsatzes der digitalen Technik im Rahmen der klassischen analogen Studioteknik ist auch von „digitalen Inseln“ die Rede). Die Ausführungen stützen sich auf ZIEMER (1994) sowie auf Gespräche mit im Produktionsbereich beschäftigten Personen. Zur digitalen Studioteknik vgl. auch GEEN (1996), S. 245 ff.



Bei der *Kameratechnik* hat der sogenannte CCD<sup>1</sup>-Chip die klassische Röhrentechnik seit Mitte der achtziger Jahre abgelöst. Neben dem im Vergleich zu der Röhrentechnik benötigten Bruchteil des Platzbedarfs reduziert der Chip auch die Energiekosten um etwa die Hälfte. Weitere Kosteneinsparungen entstehen aufgrund der Qualitätseigenschaften des CCD-Chips: Im Vergleich zu der Röhre besitzt er ein breiteres Spektrum an Lichtempfindlichkeit und arbeitet wesentlich stabiler und verlässlicher, ist zudem noch altersbeständiger. Die Kosten für die Wartungs- und Reparaturarbeiten der Kameratechnik wurden in den letzten Jahren bereits reduziert; in Anbetracht zunehmender technischer Verbesserungen sind hier weitere Einsparungen zu erwarten.

Im Bereich der *Monitore* als wichtigste Steuer- und Kontrollinstrumente für die Produktionen ist, im Gegensatz zu der Kameratechnik, die Bildröhrentechnik derzeit noch die kostengünstigste und leistungsfähigste Lösung. Es bleibt abzuwarten, ab wann sich in den nächsten Jahren halbleitergestützte, digital gesteuerte Bildschirme zu einem akzeptablen Gerätepreis durchsetzen können. Bis dahin arbeiten die Monitore weiterhin mit Schnittstellen, die die ein- und ausgehenden Signale von einer digitalen in eine analoge Form (und umgekehrt) umwandeln.

Die *Regie* als komplexester Aufgabenbereich der Verteilung und Bearbeitung sämtlicher, in der Produktion anfallender audiovisueller Signale ist bereits ausschließlich mit digitaler Technik zu bewältigen (sogenannte „voll-digitale Regien“).<sup>2</sup> Neben einer verbesserten Aufnahmequalität und Bedienung der Bild- und Tonregie sowie der Lichttechnik<sup>3</sup> sind insbesondere in der Tricktechnik innovative Gestaltungskonzepte möglich. Digitale Video-Effektgeräte (DVE) erlauben zwei- bis dreidimensionale Bildgestaltungen, die heute beispielsweise bei der Produktion von Programmankündigungen (Teasern) oder Sendungsvorspannen (Trailern) eingesetzt werden.

Die als wichtigstes Speichermedium genutzte *Magnetband-Aufzeichnung* (MAZ) erfolgt bereits seit 1987 mit Hilfe des (digitalen) D1-Formats. Die Aufzeichnung des Sendematerials in Form binärer Codes hat die Vorteile der anschließend problemloseren Bearbeitung, geringen Störanfälligkeit und hohen Speicherkapazität. Nachteilig ist allerdings die Eigenschaft der MAZ als lineares Speichermedium, das vergleichsweise langsame Zugriffszeiten auf das Datenmaterial durch Spulen des Bandes aufweist. Aus diesem Grund ist zu erwarten, daß sich zukünftig die Aufzeichnung auf Platten wie z. B. die Hard-Disc, MOD (magnet-optische Disc) oder DVD (Digitale Video-Disc) durchsetzt. Die schnellen Zugriffszeiten dieser nicht-linearen Medien werden derzeit noch durch die

<sup>1</sup> CCD steht für „Charged Coupled Device“ (vgl. STACKELBERG/STACKELBERG (1997), S. 40).

<sup>2</sup> Zu den in der Regie eingesetzten digitalen Geräten vgl. ZIEMER (1994), S. 76 ff.

<sup>3</sup> Digitale Lichtpulte steuern über einen PC den Status und die Lichtintensität jedes montierten Scheinwerfers. Lichtkorrekturen können so von einem Platz aus per Maus-Klick schnell und exakt vorgenommen werden.

im Vergleich zur MAZ geringeren Speicherkapazitäten und höheren Speicherkosten kompensiert, so daß die verschiedenen Plattensysteme bislang nur für die Speicherung von Standbildern, Grafikanimationen oder Sonderanwendungen wirtschaftlich nutzbar sind.

Die *digitale Nachbearbeitung* von Bild- und Tonmaterialien ist bereits heute über nicht-lineare, rechnergestützte Systeme möglich. In einer einzigen Apparatur kann das aufgenommene Originalmaterial zusammengeführt und digital nachbearbeitet und gestaltet werden (z. B. Schnitt und Mischung der Beiträge<sup>1</sup>). Die Arbeitsplätze sind damit nicht mehr an spezielle, technisch entsprechend ausgestattete Räume gebunden.<sup>2</sup>

Die digitale Studioteknik hat sich bereits heute für die Programmproduktion trotz der teilweise noch hohen Investitionskosten für die Geräte als vorteilhaft erwiesen, da das Leistungsspektrum wesentlich erweitert wurde.<sup>3</sup> Die robusten Betriebseigenschaften der Digitaltechnik und die vielfältigen automatischen Kontroll- und Einstellsysteme reduzieren die Aufwendungen im Rahmen der Betriebskosten und der Wartung. Mit Fortschritt der technischen Entwicklung sind eine weitere Kostendegression sowie innovative Funktionen in der Programmproduktion zu erwarten. Des weiteren ermöglicht die standardisierte binäre Codierung der audiovisuellen Signale die Nutzung der Materialien über den Fernsehbereich hinaus (z. B. für Online-Dienste), was die Möglichkeit einer effektiveren Auswertung auf den nachgelagerten Verwertungsstufen impliziert.

Die Engpaßfaktoren bei der Planung und Gestaltung neuer Produktionen verschieben sich zukünftig von den klassischen Produktionsfaktoren zunehmend zu neuen Ideen und Kreativität. So kann beispielsweise die Produktion von Filmen mit digitaler Technik vollständig computeranimiert<sup>4</sup> erfolgen, was eine weitgehende Unabhängigkeit der Filmemacher von den bisher einflußreichen Filmstudios zur Folge haben kann. Auch für kleinere Projekte wie z. B. Doku-

---

<sup>1</sup> Vgl. O. V. – MEDIEN BULLETIN (1998b), S. 21 f.

<sup>2</sup> Einsatzmöglichkeiten der digitalen Bildbearbeitung finden sich beispielsweise in der virtuellen Werbetechnik, wo bisher reale Werbefelder gegen virtuelle Werbebilder ersetzt werden, die je nach den Interessen der Werbungtreibenden gestaltet werden können. Beispielsweise kann die klassische Bandenwerbung bei Sportereignissen in großen Stadien durch virtuelle Werbeflächen (sogenannten virtuellen Billboards) ersetzt werden, so daß die Werbebilder der möglicherweise regional verschiedenartigen Werbekunden nachträglich ergänzt werden können. Vgl. HERKSTRÖTER (1998), S. 106 ff.

<sup>3</sup> Die Systeme und Leistungen der digitalen Technik besitzen Funktionen, die mit analoger Technik nicht zu realisieren sind. Daß sich die Investitionen in eine digitale Studioausstattung bereits nach kurzer Zeit und nicht nur aufgrund des größeren Leistungsspektrums amortisieren, zeigen Beispiels des Hessischen Rundfunks (HR), der seit 1993 auf digitale Technologien umgestellt hat, oder des Funkhauses in Schwerin. Heute kann sich kein modernes Studio im Rundfunkbereich mehr leisten, auf die Vorteile der digitalen Technik zu verzichten. Vgl. ZIEMER (1994), S. 92; BLOCK (1996), S. 28 ff.

<sup>4</sup> Bereits heute kommen die großen Hollywood-Produktionen der U. S.-Majors nicht ohne digitale Technik und Computeranimationen aus. Jüngste Beispiele sind Welterfolge wie „Jurassic Park“, „Titanic“ oder „Godzilla“. Vgl. auch KONERT (1998), S. 15.



mentationen sind mit der digitalen Technik neue und vergleichsweise wenig aufwendige Darstellungen und Bewegtbilder zu realisieren.<sup>1</sup>

Den Vorteilen der Darstellungs- und Gestaltungsmöglichkeiten digitaler Technologien wie z. B. die Simulation von Architekturplanungen, historischen Städten oder neuen Operationstechniken müssen allerdings kritisch die vielfältigen Manipulationsmöglichkeiten entgegengehalten werden. Durch die Ex-post-Bearbeitung der audiovisuellen Signale können die Bilder und Töne den Interessen des Produzenten entsprechend dargestellt, Begebenheiten künstlich simuliert oder gesprochenes Tonmaterial verändert werden.<sup>2</sup> Im fiktionalen Bereich sind diese Techniken akzeptierte Stilmittel; der Einsatz im Informationsbereich, wo die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Rezipienten in das Gesehene und Gehörte von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz des Mediums Fernsehen sind, erscheint allerdings mehr als fragwürdig. Inwiefern hier Regulierungen sowie Aufsichts- und Kontrollorgane aufgrund eines möglichen Mißbrauchs vonnöten sind, ist Gegenstand der rundfunkrechtlichen Diskussion.

### 1.2.2. Unmittelbare Konsequenzen für die Programmverbreitung

Die digitale Technik bringt mit Hilfe der Datenreduktions- und –kompressionsverfahren vor allem für die Verbreitung von Fernsehprogrammen erhebliche Vorteile. Durch die Datenkompression können die bestehenden Kapazitäten effizienter genutzt werden.<sup>3</sup> Je nach der gewünschten Qualität der übertragenen Programme können auf einem Kanal statt einem analogen Fernsehprogramm mit herkömmlichem PAL-Verfahren fünf bis sechs, mit LDTV-Standard theoretisch sogar bis zu 20 digitale DVB-Programme auf einem Kanal gesendet werden.<sup>4</sup>

Die digitalen Bild- und Tonsignale liegen am Anfang und am Ende des Übertragungsweges in der gleichen technischen Form vor.<sup>5</sup> Die Plattformen, die zur Verteilung der Daten an große Empfängergruppen geeignet sind, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllen<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> Zu den Einsatzmöglichkeiten der Digitaltechnik bspw. im Rahmen einer historischen Dokumentation vgl. SALIMI-ASL (1997), S. 6 f.

<sup>2</sup> Vgl. REITZE (1995), S. 16; REICHENBERGER (1997), S. 252 ff.

<sup>3</sup> Vgl. HEINRICH (1999), S. 69 f. MÜLLER-RÖMER spricht in diesem Zusammenhang von „Frequenzökonomie“ (vgl. MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 171 f.).

<sup>4</sup> Bei ca. sechs Programmen pro Kanal ist mit EDTV-Standard eine mit analogen PAL-Programmen vergleichbare Qualität erreicht. In einem Satellitenkanal mit einer Kapazität von 39 Mbit/s ist alternativ die Übertragung von einem HDTV-Programm (Datenrate: 20 – 30 Mbit/s), fünf EDTV-Programmen (je 6 – 8 Mbit/s), zehn SDTV-Programmen (je 3 – 4 Mbit/s) oder 20 LDTV-Programmen (je 1,5 – 2 Mbit/s) möglich. Ausführliche Darstellungen und Berechnungen finden sich bspw. in O. V. – INFOSAT (1996b), S. 14 ff. Vgl. auch BOCK (1997), S. 44 ff.

<sup>5</sup> Zur Struktur der digitalen Übertragung siehe RUHRMANN/NIELAND (1997), S. 62 f.

<sup>6</sup> Vgl. HEISE (1998), o. S.

- die Punkt-zu-Multipunkt-Verteilung (Multicast) der zu übertragenden Daten,
- die Bildung geschlossener Nutzergruppen, um Inhalte gezielt an einzelne Untergruppen adressieren zu können (und diese auch entsprechend abzurechnen),
- den Betrieb eines Zugriffskontroll- (Conditional Access) und eines Security-Systems, um die Inhalte vor unberechtigtem Zugriff zu schützen,
- ausreichende Übertragungsbandbreiten und -qualitäten, die eine für den Kunden zufriedenstellende Bild- und Tonqualität gewährleisten sowie
- die Option zur Integration von Rückkanälen, um die interaktive Verbindung mit dem Zuschauer zu ermöglichen.

Des Weiteren sollte die digitale Verteilplattform durch *intermediale Vernetzung* und entsprechende *Schnittstellenbildung* die Voraussetzungen für ein offenes, (länder-)übergreifend zugängliches Angebot aufweisen. Die Plattform kann somit eine attraktive Basis für beispielsweise digitale Kommunikationsmodelle im Business-to-Business-Bereich oder für die Vermarktung der transportierten Inhalte bieten.

Als Verbreitungswege für digitale Dienste eignen sich die klassischen Distributionskanäle für Fernsehprogramme, d. h. der *Satellit*, das *Breitbandkabelnetz* und die *terrestrischen Sender*.<sup>1</sup> Als weitere Optionen bieten sich im digitalen TV-Markt zusätzlich die Nutzung des *schmalbandigen Telefonkabelnetzes* sowie die Nutzung des *Internets* (als herkömmliches Medium für die Online-Distribution von Daten).<sup>2</sup> Die Engpässe auf den klassischen drei Übertragungswegen erscheinen mit Einsatz der Halbleitertechnologie<sup>3</sup> mittelfristig überwindbar<sup>4</sup>:

Digitale Übertragungswege über *Satellit (DVB-S<sup>5</sup>)* stehen bereits über das High Band (11,7 – 12,75 GHz) der Astra-Satelliten 1E, 1F, 1G, 1H, 2A sowie über EUTELSAT bereit.<sup>6</sup> Es wurde bereits eine Vervielfachung der Programmzahl um den Faktor fünf bis acht<sup>7</sup> auf den jeweiligen Transpondern<sup>1</sup> erreicht,

---

<sup>1</sup> Zu den technischen Aspekten der drei klassischen Vertriebswege vgl. HEINRICH (1999), S. 200 ff.

<sup>2</sup> Vgl. GAIDA (1999), S. 16 ff.; CZYGAN (1997), S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 171 ff.

<sup>4</sup> Schätzungen über die Anzahl ausschließlich digital verbreiteter Programme belaufen sich nach CZYGAN auf 500 – 1.000 Programme über Satellit, 230 – 460 Programme über das Breitbandkabelnetz und 15 – 100 Programme über die terrestrische Verbreitung (vgl. CZYGAN (1997), S. 8 f.). CZYGAN sieht eine langfristige Überwindung der Frequenzknappheit durch die Digitalisierung der Übertragungswege vor allem in Anbetracht der zu erwartenden Frequenzbelegung einer Vielzahl multimedialer Dienste allerdings kritisch (vgl. ebda., S. 10).

<sup>5</sup> Die Abkürzung kennzeichnet den Einsatz der DVB-Technik als digitalen Dienst für das Satellitensystem.

<sup>6</sup> Vgl. O. V. – INFOSAT (1996b), S. 16 ff.; O. V. – INFOSAT (1996a), S. 10 ff. Eine ausführliche Darstellung des Astra-Satellitensystems auf 19,2 ° Ost mit den analogen und digitalen Übertragungswegen findet sich bei MÜLLER-RÖMER (1998b), S. VI, Abbildung 4.

<sup>7</sup> Vgl. MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 181 f.



wodurch die Nutzung der Satellitenübertragung erheblich verbilligt wurde.<sup>2</sup> In einigen Übertragungsbereichen werden über Satellit (lokal auch bereits über Kabel) mehr Programme mit digitaler als mit analoger Technik ausgestrahlt. Die Umstellung der analogen auf digitale Frequenzen ist weitgehend von den Satellitenbetreibern abhängig.<sup>3</sup> Derzeit beziehen ca. 9,4 Mio. Haushalte (26 %) das Fernsehprogramm über Satellit.

Die Digitalisierung des *Breitbandkabelnetzes (DVB-C)*, über das 21,3 Mio. Haushalte (59 %) Fernsehprogramme empfangen, hat fast zeitgleich mit der Definition der DVB-Qualitätsstandards für das digitale Satellitensystem begonnen.<sup>4</sup> Die Deutsche Telekom AG, die für die Betreuung eines Großteils des Kabelnetzes zuständig ist (bzw. war)<sup>5</sup>, hat in dem für die Digitaltechnik funktionalen Hyperband-Bereich ursprünglich 18 Kanäle für die digitale Verbreitung von Fernsehprogrammen und Diensten vorgesehen.<sup>6</sup> Die Umstellung des Kabelnetzes auf ausschließlich digitale Frequenzen hängt von der Marktdurchdringung der Digitalempfänger ab und kann zunächst aufgrund der im Gegensatz zu den Satellitensystemen im Kabel (noch) vorhandenen Kapazitätsengpässe zunächst nur bedingt realisiert werden.

---

<sup>1</sup> Ein Transponder ist ein „in Satelliten integriertes System, das ... Programme von der Erde empfangen und in größerem Streuwinkel wieder auf die Erde abstrahlen kann“ (RUHR-MANN/NIELAND (1997), S. 264).

<sup>2</sup> Die seitens Programmanbieter zu zahlenden Mieten für Satellitentransponder belaufen sich auf 7 – 12 Mio. DM p. a. (vgl. HEINRICH (1999), S. 69; SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 16; MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 179; DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 10). Durch die Mehrfachbelegung der Kanäle ist zukünftig nur noch ein Bruchteil dieser Kosten zu tragen (vgl. BOCK/TILLMANN (1996), S. 27; STRUVE (1996), S. 17). Aufgrund der einzuhaltenden Abstände der Satelliten auf dem geostationären Ring ist die Zahl digitaler Satellitenprogramme theoretisch zwar begrenzt, was aber bei Größenordnungen von derzeit über 1.000 realisierbaren Programmübertragungen eher irrelevant erscheint.

<sup>3</sup> Die Astra-Satelliten werden von dem luxemburgischen Unternehmen Société Européenne des Satellits (SES) betrieben, an dem die Deutsche Telekom AG mit 16,67 Prozent beteiligt ist. An EUTELSAT sind mehrere Telekommunikationsgesellschaften beteiligt.

<sup>4</sup> Vgl. TURECEK/KOPITZKE (1998), S. 496 f.

<sup>5</sup> Die Deutsche Telekom AG versorgt z. Zt. tatsächlich nur ca. ein Drittel aller am Kabel angeschlossenen Haushalte mit Programmen. Aufgrund ihrer immer noch dominanten Schlüssel-funktion im Kabelnetz hat sie aber indirekten Einfluß auf das Programmangebot der über 2.000 privaten Kabelnetzbetreiber in Deutschland (vgl. CZYGAN (1997), S. 5 f.). Die Ausgliederung des Breitbandkabelnetzes der Deutschen Telekom AG in mehrere Kabel-Regionalgesellschaften ist nach Gründung einer Kabelgesellschaft zum 1. Januar 1999 und dem Fortschreiten der Verhandlungen mit potentiellen Käufern des Breitbandkabelnetzes Ende 1999 in der Endphase (vgl. O. V. – TEXT INTERN (1999c), S. 6). Die Deutsche Telekom AG entschied sich zu der Ausgliederung des Breitbandkabelnetzes nicht zuletzt in Hinblick auf ihre zukünftig geplanten Geschäftsfelder im digitalen Markt und den damit verbundenen, seitens der EU-Kommission wahrscheinlich nicht tolerierten Konzentrationstendenzen (vgl. O. V. – FAZ (1998), S. 19). Zum Monopol der Deutschen Telekom und der Notwendigkeit eines Wettbewerbs der Netzstrukturen siehe auch HEGE (1995), S. 43 f.

<sup>6</sup> Vgl. ALBRECHT (1997), S. 54 f.; GEHRING (1997), S. 305. Zum Streit um die Nutzung des Hyperband-Bereichs vgl. auch MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 189 f.

Die Ausstrahlung von Fernsehprogrammen über digital betriebene, *terrestrische Gleichwellennetze (DVB-T)* ist die neben ADSL bisher am geringsten entwickelte Verbreitungsart. Z. Zt. beziehen 5,8 Mio. aller Haushalte (15 %) die ausschließlich mit analogem PAL-System ausgestrahlten Fernsehprogramme. Die technischen Standards für DVB-T orientieren sich an den bereits realisierten Normen für die Satelliten- und Kabeltechnik. Im Gegensatz zu DVB-S und DVB-C ermöglicht DVB-T den portablen und mobilen Empfang, also die „Überallhätlichkeit“ von Programmangeboten, die den Zuschauer mit Hilfe einer kleinen Stabantenne anstelle aufwendig installierter Versorgungskanäle erreichen. Die Verbreitung der portabel und mobil empfangbaren Programme ist aufgrund der technisch begrenzten Versorgungsmöglichkeiten derzeit auf lokale bzw. regionale Gebiete begrenzt.<sup>1</sup> Das Hauptproblem bei der Einführung des digitalen terrestrischen Fernsehens ist derzeit der Mangel an geeigneten Frequenzen, die im Vergleich zu dem Breitbandkabel und vor allem den Satelliten wesentlich begrenzter sind. Auch nach der vollständigen Digitalisierung der terrestrischen Übertragungswege wird die Kanalverfügbarkeit nicht die Interessen aller Anbieter befriedigen können. Die Nutzung der terrestrischen Frequenzen ist aus diesem Grund und aufgrund der genannten Vorteilhaftigkeit der mobilen und portablen Verbreitungsmöglichkeiten am sorgfältigsten von den drei möglichen Verbreitungswegen abzuwägen. Die Kapazität eines digitalen terrestrischen Kanals beträgt bis zu 32 Mbit/s und erlaubt die Übertragung von maximal vier stationär empfangbaren Programmen.<sup>2</sup> Bei alternativer Nutzung des Kanals für die Verbreitung portabel empfangbarer Programme sind nur noch zwei Programme, bei mobilem Empfang ist lediglich ein Programm übertragbar.<sup>3</sup> Zum Einsatz und der Nutzung von DVB-T starteten 1998 zwei Feldversuche im Berliner und Kölner Raum.<sup>4</sup>

Die Programmverteilung über das *schmalbandige Telefonkabelnetz* mittels der z. Zt. im Pilotversuch befindlichen ADSL-Technologie<sup>5</sup> wird seit 1998 von der Deutschen Telekom AG getestet. Mit einem digitalen Teilnehmer-Anschluß und Hochgeschwindigkeits-Modems werden bis zu acht Mbit/s in den Haushalt übertragen, was selbst die Leistungsfähigkeit von ISDN um ein Vielfaches über-

<sup>1</sup> Vgl. MÜLLER-RÖMER (1998a), S. 138 ff.

<sup>2</sup> Beispielsweise nimmt die Ausstrahlung eines Programms, das bei analoger Verbreitung über 20 Kanäle benötigt (wie es z. B. bei dem ZDF der Fall ist), bei Einsatz eines digitalen Gleichwellennetzes nur noch ca. vier Kanäle in Anspruch.

<sup>3</sup> Vgl. MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 172 ff.

<sup>4</sup> Insbesondere die Medienanstalt Berlin-Brandenburg (MABB) hat in Zusammenarbeit mit der Deutschen Telekom AG die digitale Technik mit dem DVB-T-Pilotprojekt vorangetrieben. Z. Zt. sind in der Region Berlin-Brandenburg auf terrestrischem Wege neun Fernsehprogramme digital empfangbar, zusätzlich werden in einem digitalen Kanal (u. a. von ZDF, SAT.1 und Pro Sieben genutzt) Datendienste angeboten (vgl. HEGE (1995), S. 73 ff.; O. V. - INFOSAT (1998c), S. 22 ff.).

<sup>5</sup> „ADSL“ steht für „Asymmetrische Digital Subscriber Line“. Vgl. BONDER (1998), S. 5; ZIEMER (1994), S. 264 f.



steigt.<sup>1</sup> Aufgrund der hohen Datenraten ist ein Transport nur mit Hilfe eines Daten-Hauptverkehrsnetzes (dem sogenannten „Backbone“) möglich, das die Daten zwischen verschiedenen Vermittlungsstellen transportiert, auf die die Endkunden und der Anbieter Zugriff haben.

Die Verbreitung von Programmen über das *Internet* ist – ähnlich wie die Programmverbreitung über das schmalbandige Telefonkabelnetz – technisch noch nicht in der Form ausgereift, daß bereits heute eine flächendeckende Versorgung mit Fernsehprogrammen über diesen Weg möglich wäre. Es erscheint allerdings wahrscheinlich, daß mit der zunehmenden Marktpenetration des Internets, insbesondere bei den privaten Haushalten, und dem technologischen Fortschritt gerade das Internet in absehbarer Zeit zu einer ernstzunehmenden Alternative zu den klassischen Verbreitungswegen werden wird.

Die Nutzung neuer Netze für die Übertragung von Programmen kann langfristig zu einer Substitutionskonkurrenz der Verbreitungswege führen. Der Wettbewerb zwischen den Betreibern der einzelnen Verteilungssysteme würde dann zu einer erheblich effizienteren Nutzung der Übertragungswege führen.<sup>2</sup>

Neben der Verbreitung von Fernsehsendungen ist im Rahmen der digitalen Technik auch die kostengünstige Bereitstellung einer hohen Zahl programmbeleitender, multimedialer Dienstleistungen möglich. Die klassischen Distributionswege können beispielsweise für den Transport von Programminformationen, On-Demand-Services, Telekommunikationsdiensten, interaktiven Video-Spielen, Home-Shopping, usw.<sup>3</sup> genutzt werden, womit das Angebot der herkömmlichen Programmangebote zu einem Full-Service-Network ausgebaut wird. Die Einrichtung von Rückkanälen als Teil der digitalen Infrastruktur ermöglicht die direkte Verbindung des Zuschauers mit dem Programm- und Diensteanbieter.<sup>4</sup> Der Programmanbieter hat damit die Möglichkeit, den Zuschauer über digitale Wege in die Sendekonzepte zu integrieren. Bisher wird aufgrund der mangelnden Kanalkapazitäten meist das Telefon bzw. bei entsprechender Ausstattung der Haushalte auch das Internet als Rückkanal genutzt, was mit Ausweitung der Frequenzen und Nutzung der Datenkompressionstechnik aus Gründen des Komforts hinfällig wird. Die Set-Top-Box<sup>5</sup> bildet zukünftig die Schnittstelle und zugleich Abrechnungseinheit für alle Arten von Pay-Applikationen.

---

<sup>1</sup> Die Vorwärtsgeschwindigkeiten liegen bei sechs bis acht Megabites, die Rückwärtsgeschwindigkeiten bei ca. einem Megabite, was z. Zt. die hundertfache Schnelligkeit im Vergleich zu einem herkömmlichen Modem mit Standardversion bzw. die 50-fache Geschwindigkeit einer ISDN-Leitung bedeutet. Vgl. O. V. – INFOSAT (1998a), S. 181.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.3.

<sup>3</sup> Vgl. KONERT (1998), S. 9 ff.

<sup>4</sup> Über einen Rückkanal können beispielsweise Spielfilme zu einem individuell gewünschtem Zeitpunkt bestellt werden, es können Informationsdienste angesprochen werden, auch könnte der Zuschauer z. B. den Ablauf einer Sendung beeinflussen. Zur Technik und Entwicklung des Rückkanals vgl. RUHRMANN/NIELAND (1997), S. 49 ff.

<sup>5</sup> Die Set-Top-Box ist ein Vorschaltgerät, mit dem – in Verbindung mit einer Smart-Card – mit herkömmlichen analogen Empfangsgeräten digitale Programme entschlüsselt werden können.

Die Frage, wie der Übergang von der analogen zur digitalen Übertragungstechnik zu regeln sei, wird derzeit kontrovers diskutiert. Verschiedene Szenarien wie ein zeitlich begrenzter Parallelbetrieb beider Techniken (Simulcast), eine zunächst regionale, „inselweise“ Umstellung der Frequenzen oder ein „harter“, d. h. direkter Umstieg von analog auf digital ohne Übergangsphase sind denkbar.<sup>1</sup> Die Entscheidung für oder gegen die einzelnen Übergänge ist abhängig von den noch zu treffenden Vereinbarungen über die Ausgestaltung der Übertragungssysteme, die Netzträgerschaft und den Netzzugang, die Endgeräte, die Zulassung neuer Systeme, Programme und Dienste sowie die Finanzierung der digitalen Verbreitung. Vor allem private Rundfunkbetreiber weisen auf die hohen Investitionen hin, die im Rahmen der Übergangsphase gesondert anfallen, und verlangen Fördermaßnahmen.<sup>2</sup> Nicht zuletzt ist die Akzeptanz und die Nutzung der digitalen Angebote seitens der Zuschauer in das Entscheidungskalkül mit aufzunehmen.<sup>3</sup>

### 1.3. Aktuelle Pläne zur Umsetzung des digitalen Fernsehmarktes

Der digitale Fernsehmarkt wird nach den Plänen der Arbeitsgruppe des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMW) spätestens ab dem Jahre 2010, bis zu dem sämtliche analogen Frequenzen abgeschaltet werden sollen, Realität.<sup>4</sup> Die Arbeitsgruppe, in der sämtliche im digitalen Markt Involvierten (d. h. Vertreter der Netzbetreiber, der Programmanbieter, der Industrie, der Politik sowie der Verbraucherverbände) mitwirken, strebt neben der sukzessiven Umstellung der analogen auf digitale Frequenzen auch die Einigung über technische Standards an.<sup>5</sup> Für jede Form der Programmverbreitung wurden zeitliche Zielsetzungen für die Umstellung getroffen. Nachdem bereits Einigkeit über die Normen für die Datenreduktions- und –kompressionsverfahren besteht, bereitet derzeit insbesondere die Einigung auf die für den Empfang digitaler Angebote geeigneten

---

nen. Durch Vernetzung des Gerätes mit Telefon-, PC- und sonstigen Datenleitungen sind zusätzliche Funktionen wie der Abruf von Online-Diensten und Pay-per-view-Programmen oder die Abrechnung von Nutzungsgebühren möglich.

<sup>1</sup> Vgl. MÜLLER-RÖMER (1998a), S. 132 ff.

<sup>2</sup> Vgl. DÖTZ (1998), S. 13.

<sup>3</sup> Neben der Berücksichtigung der zeitlichen Dimension der Marktpenetration müssen vor allem die durch die Abschaltung der analogen Frequenzen besonders betroffenen Personen bedacht werden. Im Falle der sozial schwachen Gruppen, alten Menschen etc., die sich auf die neuen Empfangsgeräte nicht so zügig wie geplant einstellen können, ist auf den gesetzesmäßig verankerten Grundversorgungsauftrag hinzuweisen. Der gesamtwirtschaftliche Nutzen und die Kosten des optimalen Zeitpunkts für die digitale Umstellung müssen abgewogen werden, gegebenenfalls unter Berücksichtigung von Kompensationszahlungen an die betroffenen Gruppen.

<sup>4</sup> Vgl. O. V. – KÖLNER STADT-ANZEIGER (1998), S. 1. Vgl. hierzu auch HEINRICH (1999), S. 70.

<sup>5</sup> Vgl. O. V. – TEXT INTERN (1999b), S. 8.



Decoder Probleme.<sup>1</sup> Die sogenannten Set-Top-Boxen ermöglichen alternativ zu digitalen Fernsehgeräten<sup>2</sup>, deren Marktpenetration voraussichtlich noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird, den Empfang digitaler Programme mit analogen TV-Geräten.

Drei technische Gatekeeper bestimmen die Diskussion um die Einführung des digitalen Fernsehens: Die *Multiplexverfahren*, die *Freischaltfunktion (Conditional Access)* und das *Navigationssystem*.<sup>3</sup> Eine Verständigung auf einheitliche Systemstandards ist unverzichtbar, um eine zügige Marktdurchdringung des digitalen Fernsehens unter Gewährleistung des offenen Marktzutritts für Programmanbieter zu erreichen.<sup>4</sup>

- Der *Multiplexbetreiber* entscheidet über die Aufnahme von Programmen in einen digitalen Kanal (einen „Datencontainer“), die er bündelt und als Gesamtpaket für digitale Empfangsgeräte nutzbar macht.<sup>5</sup> Ein Programmanbieter ist im digitalen Markt auf die Aufnahme in einen dieser Datencontainer angewiesen, um sein Angebot überhaupt verteilen zu können. Unter Berücksichtigung der Zielsetzung eines offenen Marktzutritts sollte bei der Autorisierung der Multiplexbetreiber zum einen der offene Zugang aller Anbieter in das digitale Netz gewährleistet sein<sup>6</sup>, zum anderen sollte sichergestellt werden, daß der Nutzer (Rezipient) nicht zwangsweise an bestimmte Programmpakete gebunden ist, sondern vielmehr eine individuelle, paketübergreifende Programmzusammenstellung möglich ist.<sup>7</sup>
- Als *Conditional Access* wird ein Zugriffskontrollsystem bezeichnet, das Programminhalte vor einem unberechtigten Zugriff schützt. Das verschlüs-

<sup>1</sup> Berichterstattungen über den „Decoder-Krieg“ prägen angesichts der andauernden heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Programm Anbietern regelmäßig die Diskussion um die Einführung des digitalen Fernsehens, da über diesen letzten, nicht-standardisierten Bereich auf Empfangsebene wichtige zukünftige Machtkonstellationen im Markt entschieden werden können (vgl. bspw. O. V. – INFOSAT (1999), S. 7 ff.; KORN (1997), S. 18 ff.). Wie wichtig die Einigung über die mit der digitalen Infrastruktur konvergenten Endgeräte für die Marktfähigkeit der Güter ist, zeigt der bereits weiter entwickelte Mobilkommunikationsmarkt oder das Internet.

<sup>2</sup> Alternativ zu digitalen Fernsehgeräten ist auch die Nutzung eines PCs als Empfangs-Plattform denkbar (vgl. TILLMANN (1998), S. 40 ff.). Zum sogenannten „Web-TV“ vgl. auch BIENERT (1998); ROSE (1998).

<sup>3</sup> Vgl. SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL (1999), S. 75 ff.; GEHRING (1997), S. 308.

<sup>4</sup> Vgl. MATTERN (1996), S. 9 ff.

<sup>5</sup> Zu technischen Aspekten, Funktionen und Anforderungen des Multiplex-Verfahrens vgl. ZIEMER (1994), S. 161 ff.

<sup>6</sup> Die für die im Markt für analog verbreiteten Programme konstituierte funktionale Trennung des Programmangebots und der Programmverteilung sollte auch im digitalen Markt in Hinblick auf mögliche Abhängigkeitsverhältnisse angestrebt werden. In Anbetracht zunehmender vertikaler Verflechtungstendenzen kommt dieser Aufgabe eine besondere Bedeutung zu (vgl. KOPS (1998), S. 38 f.).

<sup>7</sup> Zu der Problematik der Gewährleistung einer paketübergreifenden Programmzusammenstellung in Hinblick auf die Angebote, Vermarktung und die Konditionenpolitik vgl. HEGE (1995), S. 40 ff.

selte Programmangebot kann dem Zuschauer durch eine gezielte Freischaltung ganz oder teilweise zur Verfügung gestellt werden. Ein einheitlicher Conditional Access Standard, der bisher noch nicht definiert wurde, sollte die Zugriffsmöglichkeiten eines Haushalts auf alle angebotenen Programme gewährleisten.<sup>1</sup> Dies impliziert auch die Möglichkeit eines paketübergreifenden Wechsels zwischen den angebotenen Programmen und Diensten. Im Rahmen des Pay-TV wird dieses Zugangsverfahren in Verbindung mit der Freischaltung von Smart-Cards bereits praktiziert.<sup>2</sup>

- Das in die Set-Top-Box integrierte *Navigationssystem* stellt eine wichtige Orientierungshilfe des Zuschauers angesichts hunderter zu erwartender Programme bzw. Dienste dar. Das Navigationssystem kann entscheidenden Einfluß auf die Programmwahl und die dementsprechende zukünftige Programmnutzung haben.<sup>3</sup> Eine Einigung auf allgemein akzeptable Bedingungen, die sowohl das umfassende Programmangebot als auch eine diskriminierungsfreie Platzierung der Informationen gewährleisten, ist hier genauso wie bei den beiden vorgenannten Gatekeepern notwendig. Ein bereits im Auftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ARD und ZDF sowie des Österreichischen Rundfunks (ORF) entwickeltes Navigationssystem ist der „Electronic Program Guide“ (EPG), der als elektronische Fernsehzeitschrift dient.<sup>4</sup> Die integrierte Lesezeichenfunktion des EPGs bietet darüber hinaus Serviceinformationen zu individuell gewünschten Themen.<sup>5</sup>

Systeme mit z. Zt. noch unregulierten Gatekeeper-Funktionen sollten den Anforderungen des offenen und diskriminierungsfreien Zugangs und der Gleichbehandlung aller Anbieter genügen, um Wettbewerb im digitalen Programmmarkt

---

<sup>1</sup> Ein einheitliches Zugriffssystem ist aus der freien Programmwahl auf der Empfangsebene analoger Programme bekannt. Ebenso soll der freie Zugriff auf digital verbreitete Programme als Voraussetzung für den Wettbewerb gewährleistet sein (vgl. HEGE (1995), S. 38 f.). Zur Diskussion um die Realisierung eines Conditional Access Systems vgl. auch KONERT (1998), S. 41.

<sup>2</sup> Die Entschlüsselung digital angebotener Pay-TV-Programme ist beispielsweise mit Set-Top-Boxen möglich, die ein sogenanntes PCMCIA-Modul besitzen. Die Freischaltung des gewünschten Programms bzw. des gesamten Programmpakets erfolgt über die jeweilige in das PCMCIA-Modul einzuschubende Smart-Card. Verschieden ausgestattete Smart-Cards ermöglichen die Freischaltung jeder seitens des Anbieters benutzten Codierung. Der Anbieter kann somit frei unter den bereits entwickelten verschiedenen Verschlüsselungsverfahren auswählen (z. B. Viaccess, Seca). Vgl. hierzu GOEDECKE (1999), S. 3 ff.; O. V. – INFOSAT (1998c), S. 20 f.

<sup>3</sup> Die Funktion der Navigationssystemen im digitalen Markt ist vergleichbar mit den aus dem Internet bekannten Suchmaschinen wie „yahoo!“, „excite“ oder „altavista“, die je nach ihrer Finanzierung die Reihenfolge der angezeigten Informationen unterschiedlich gestalten.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. zum Einsatz des Elektronischen Programmguides im digitalen Programmangebot der ARD ALBRECHT (1997), S. 51 ff. Zur Funktion, Zulassung und Ausgestaltung der Elektronischen Programm-Guides als eigenständige rundfunkrechtliche Angebote vgl. HEGE (1995), S. 39 ff.

<sup>5</sup> Vgl. TURECEK/KOPITZKE (1998), S. 498 f.



zu gewährleisten.<sup>1</sup> Die Konzentration der Aufgaben aller drei Gatekeeper-Funktionen auf einen Anbieter erscheint daher bedenklich. Die Weichen hierfür zu stellen, wird eine wichtige Aufgabe der Medienpolitik sein.<sup>2</sup>

In Deutschland existieren z. Zt. verschiedene digitale Plattformen<sup>3</sup>: Seitens der Kirch-Gruppe wird das seit dem 28.07.1996 bereitgestellte Programmangebot DF-1 nach der Übernahme des Senders PREMIERE ab dem 1. Oktober 1999 auf einer gemeinsamen digitalen Plattform („PREMIERE WORLD“) im Pay-TV vermarktet.<sup>4</sup> ARD und ZDF strahlen, ebenso wie einige der privaten Programmveranstalter, einen Teil ihrer Programme im Free-TV z. Zt. versuchsweise digital aus, die in Form eines Bouquets neben den bekannten Programmformaten Hintergrundinformationen sowie Radio- und Online-Angebote beinhalten.<sup>5</sup> Die Deutsche Telekom AG sowie einige weitere Anbieter konzipieren derzeit weitere, eigene digitale Plattformen.<sup>6</sup> Die digitalen Programme werden über Kabel und Satellit angeboten, zudem existieren einige Pilotprojekte für die terrestrische Verbreitung.<sup>7</sup>

In Hinblick auf die Anforderungen, die auf die Beteiligten im digitalen Markt zukommen, und die Verbundeffekte, die zwischen Programmerstellung, Distribution und Empfang digitaler audiovisueller Signale bestehen, ist zukünftig eine verstärkte vertikale Verflechtung der am Wertschöpfungsprozeß Beteiligten zu erwarten. Allianzen zwischen Produktionsunternehmen, Softwareunternehmen, Programmanbietern, Multiplexbetreibern etc. sind ebenso denkbar wie – unter der Voraussetzung der technischen Konvergenz der Medien – horizontale Verflechtungen von Anbietern verschiedener multimedialer Inhalte.<sup>8</sup> Die Geschäftsfelder der Programmanbieter weiten sich mit der Bereitstellung digitaler Dienste in Ergänzung zu ihren Kernkompetenzen aus. Inwiefern die Ausweitung der Kanäle eine erhöhte Anbieterzahl zur Folge hat oder ob eine Diversifizierung des Angebots weniger großer Anbieter zu beobachten sein wird, bleibt abzu-

---

<sup>1</sup> Zur Diskussion um den chancengleichen Zugang und den damit verbundenen verfassungsrechtlichen Vorgaben vgl. HEGE (1995), S. 17 ff. sowie S. 29 ff.

<sup>2</sup> Zu den Regelungen und Regelungskompetenzen bezüglich der drei Gatekeeper vgl. SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL (1999), S. 102 ff. bzw. S. 125 ff. Vgl. auch KONERT (1998), S. 46 ff. Vgl. hierzu auch am Beispiel der Rahmenbedingungen für die Einführung des DVB in Berlin-Brandenburg HEGE (1995), S. 73 ff.

<sup>3</sup> Einen Überblick geben BECKERT/KUBICEK (1999), S. 135 (hier allerdings zum Zeitpunkt vor der mehrheitlichen Übernahme von PREMIERE seitens der Kirch-Gruppe).

<sup>4</sup> Vgl. PREMIERE WORLD (1999), o. S.

<sup>5</sup> Vgl. GEHRING (1997), S. 304 f.; ALBRECHT (1997), S. 49 ff.; TURECEK/KOPITZKE (1998), S. 507 f.; TILLMANN (1998), S. 38 f.; SCHÄCHTER (1998), S. 166 ff.

<sup>6</sup> Vgl. O. V. – TEXT INTERN (1999a), S. 9; O. V. – KABEL & SATELLIT (1998b), S. 2.

<sup>7</sup> Einen Überblick über die aktuellen Projekte zur Einführung des digitalen Fernsehens geben BECKERT/KUBICEK (1999), S. 128 ff.

<sup>8</sup> Ebenso sind diagonale Verflechtungen denkbar. Vgl. hierzu KOPS (1999), S. 3 ff.



warten.<sup>1</sup> Es wird weiterhin Aufgabe der Wettbewerbshüter sein, die Grenzen der Zusammenschlüsse angesichts der Gefahr einer möglichen marktbeherrschenden Konstellation aufzuzeigen und zu kontrollieren.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Aufgrund der bei der Erstellung von Fernsehprogrammen anfallenden Degressionseffekte in Kostenstruktur, Aufwand für Know how, etc., ist die Vermutung realistisch, daß die zukünftige Anbieterzahl deutlich hinter der zukünftigen Kanalzahl liegen wird; vgl. KOPS (1998), S. 37 ff.

<sup>2</sup> Der Beschluß der Europäischen Kommission unter der Leitung von van Miert, die geplante verstärkte Zusammenarbeit von Bertelsmann, Kirch und der Deutschen Telekom AG zu untersagen, ist ein Beispiel aus der jüngsten Geschichte der Kontrolle wettbewerbsgefährdender Zusammenschlüsse; vgl. O. V. – KABEL & SATELLIT (1998a), S. 2; O. V. – MEDIEN BULLETIN (1998a), S. 18; O. V. – INFOSAT (1998b), S. 35 ff. Zum Regulierungsbedarf vgl. auch SCHRAPE (1998), S. 164 f.; BULLINGER (1998), S. 178 ff.; HOFFMANN-RIEM (1998), S. 186 ff.



## 2. Ökonomische Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter

Die Digitalisierung des Fernsehmarktes betrifft sämtliche Anbieter von TV-Programmen. Die Konsequenzen der Digitalisierung für die hier schwerpunktmäßig behandelten privaten, werbefinanzierten TV-Veranstalter sind in unmittelbarem Zusammenhang mit ihren jeweiligen Zielsystemen zu betrachten. Nachfolgend wird daher zunächst das Zielsystem der privaten TV-Veranstalter in allgemeiner Form untersucht, woran sich eine Analyse der klassischen Aktivitätsebenen der Veranstalter anschließt, d. h. der Ebene der Programmbeschaffung, der Programmveranstaltung, der Programmverbreitung und der Programmfinanzierung.

### 2.1. Ziele werbefinanzierter TV-Veranstalter

Das Zielsystem privater, werbefinanzierter Fernsehveranstalter leitet sich aus einer strategischen Analyse ab, die sich mit den relevanten Umfeldbedingungen des Veranstalters wie z. B. den Wettbewerbsstrukturen, den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen sowie technologischen Entwicklungen auseinandersetzt. Innerhalb der Definition der Unternehmensstrategie werden Ziele entwickelt, die als Gerüst und Kontrollsystem für alle nachgelagerten Entscheidungen dienen. Aus strategischen, übergeordneten Zielen (Oberzielen) werden sogenannte Handlungs- oder auch Unterziele abgeleitet, welche die strategischen Leitgedanken bis auf die operative Ebene transformieren.<sup>1</sup> Nach MEFFERT/BRUHN können als Bezugsgrößen der einzelnen Ziele sowohl das Gesamtunternehmen (TV-Anbieter) als auch einzelne Geschäftsfelder des Unternehmens (z. B. „News“) oder einzelne Leistungen (z. B. Sendungen) fungieren.<sup>2</sup> Die Struktur der hierarchischen Anordnung der Ziele privater Fernsehveranstalter ist aus Abbildung 3 ersichtlich. Generelle Anforderungen an die Ziele sind die inhaltliche Konsistenz, die Akzeptanz der Ziele der am Leistungserstellungsprozeß Beteiligten sowie der Realisierbarkeit der Ziele.

Zur Bestimmung von Zielen sowohl privater als auch öffentlich-rechtlicher Programmanbieter wird in der Literatur zwischen *Formalzielen* und *Sach- bzw. Leistungszielen* unterschieden.<sup>3</sup> Während die Leistungsziele inhaltliche Aspekte sowie die Art, die Menge und den Zeitpunkt der Leistungserstellung spezifizieren<sup>4</sup>, geben Formalziele, die auch als „Lenkungsziele“<sup>5</sup> bezeichnet werden können, die Art der wirtschaftlichen Erfüllung der Leistungsziele vor.

---

<sup>1</sup> Vgl. MICHAELSEN (1996), S. 41 ff.

<sup>2</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 140.

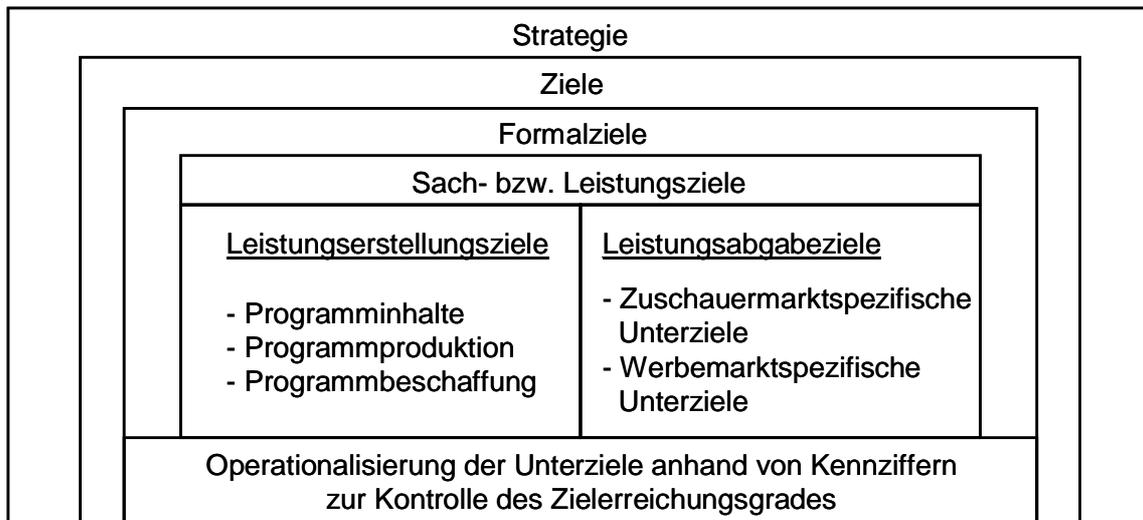
<sup>3</sup> Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 20 ff.; PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 3 f.; SIEBEN/SCHULZE/WACHTER (1992), Sp. 1316 ff., sowie, mit Schwerpunkt auf die Ziele öffentlich-rechtlicher Anbieter, SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 23 ff.

<sup>4</sup> Vgl. GROTH (1996), S. 3.

<sup>5</sup> SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 24



Abbildung 3:  
Zielhierarchie privater Programmanbieter



Die *Formalziele* privater Programmanbieter sind ausschließlich ökonomischer Natur. Das Formal-Oberziel beinhaltet regelmäßig die langfristige Gewinnmaximierung des Unternehmens, kann sich aber auch auf verwandte Ziele wie die Umsatzmaximierung oder auf Marktanteilsziele beziehen. GROTH<sup>1</sup> differenziert im Rahmen der Formalziele privater Programmanbieter nach finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Formalzielen. Die finanzwirtschaftlichen Formalziele basieren auf dem klassischen betriebswirtschaftlichen Liquiditätspostulat und werden durch die leistungswirtschaftlichen Formalziele anhand spezifischer Einzelziele konkretisiert. Als Beispiele für die Einzelziele können der Budgeterfolg, die sparsame Mittelverwendung oder die Produktivität einer Maßnahme genannt werden.<sup>2</sup> Für privatwirtschaftliche Unternehmen dominiert das übergeordnete Formalziel der langfristigen Gewinnmaximierung alle Leistungsziele.

Die *Leistungsziele* privater Fernsehanbieter können zum einen nach dem *Zeitpunkt ihrer Überprüfbarkeit* (Phase der *Leistungserstellung* bzw. der *Leistungsabgabe*<sup>3</sup>), zum anderen nach ihrer *Ausrichtung bezüglich der einzelnen Absatzmärkte* (Zuschauermarkt bzw. Werbemarkt) systematisiert werden. Die zuschauer- und werbemarktbezogenen Ziele sind im wesentlichen der Phase der Leistungsabgabe zuzuordnen, wobei inhaltliche Interdependenzen mit der Phase der Leistungserstellung bestehen.

*Leistungserstellungsziele* definieren die Anforderungen an die Ergebnisqualität der einzelnen Wertaktivitäten von dem Prozeß der Planung bis zur Fertig-

<sup>1</sup> Vgl. GROTH (1996), S. 4 ff. sowie S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 141; SCHEUCH (1982), S. 153 ff.

<sup>3</sup> Zu den Zielen und Zielbeziehungen in den einzelnen Phasen vgl. GROTH (1996), S. 6 ff.

stellung eines sendefähigen Produkts. Hierzu gehört beispielsweise die Eigenproduktion von Programmelementen, der Bezug fremderstellter Programmsoftware (Beschaffungsaktivitäten) oder die Gewährleistung eines definierten technischen und inhaltlichen Qualitätsniveaus. Die im Rahmen der Leistungserstellungsziele zu beachtenden Nebenbedingungen, die die einzelnen Teilaktivitäten beeinflussen, sind die Berücksichtigung unternehmensstrategischer Ziele (z. B. das angestrebte Image des Senders) sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen (wie beispielsweise die für die privaten Anbieter relevanten Paragraphen des Rundfunkstaatsvertrags).

*Leistungsabgabeziele* umfassen die Aktivitäten von der redaktionellen Gestaltung des Programms, inklusive der optimalen Ausschöpfung der Werbezeiten, bis zu der intendierten Programm- bzw. Werbewirkung. Da diese Ziele hauptsächlich auf absatzgerichtete Tätigkeiten bezogen sind, können sie nach den zwei Absatzmärkten, auf denen private Fernsehanbieter aktiv sind, unterteilt werden: in die *zuschauermarktspezifischen Ziele* einerseits sowie die *werbemarktspezifischen Ziele* andererseits. *Zuschauermarktbezogene Ziele* betreffen im allgemeinen die Steigerung der Programmnutzung oder auch, in Hinblick auf entgeltfinanzierte Veranstalter, die Erhöhung des Abonnentenbestands.<sup>1</sup> Mögliche Unterziele können beispielsweise das Erreichen einer bestimmten Zuschauergruppe,<sup>2</sup> die Erhöhung der Zuschauerzufriedenheit oder ein hoher Wiedererkennungswert der Programmformate sein.<sup>3</sup> *Werbemarktbezogene Ziele* konzentrieren sich vor allem auf die Bereitstellung von Kontaktchancen bzw. Kommunikationsmöglichkeiten für die werbungtreibende Wirtschaft.<sup>4</sup> Hierzu gehören Unterziele wie das Erreichen einer aus Sicht des Werbungtreibenden hohen Kontaktqualität (gemessen an z. B. der demographischen und psychographischen Struktur der Zuschauergruppe) oder die Erhöhung der Werbewirkung.<sup>5</sup> Es ist anzumerken, daß werbemarktspezifische Ziele nicht unabhängig sind von zuschauermarktbezogenen Zielen.<sup>6</sup> Ohne die Akzeptanz des Programms auf dem Zuschauermarkt können die werbemarktbezogenen Ziele nicht verwirklicht werden. Der Erfolg auf dem Zuschauermarkt kann somit als eine zwingend notwendige Voraussetzung für das Erreichen der werbemarkt-

---

<sup>1</sup> Zu den Zielen entgeltfinanzierter Programmanbieter vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 51 ff.

<sup>2</sup> Die Zuschauer werden durch die im digitalen Markt vereinfachte Realisierung des Unterziels „Maximierung der technischen Reichweite“ und somit auch des Ziels „Maximierung des Zuschauermarktanteils innerhalb der technischen Reichweite“ (DREES (1996), S. 21) erheblich unproblematischer zu erreichen sein, so daß die Programmanbieter bei der segmentspezifischen Ansprache zukünftig weniger Restriktionen aus distributiver Sicht zu beachten haben.

<sup>3</sup> Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 22 f.; SCHWERTZEL (1997), S. 28 ff., sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>4</sup> Vgl. OSPEL (1988), S. 21.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda. Die genannten Unterziele dürften mittels der digitalen Fernsehtechnik noch präziser zu quantifizieren sein (vgl. Abschnitt 2.2.4.1.).

<sup>6</sup> Vgl. OSPEL (1988), S. 60.



bezogenen (Unter-)Ziele betrachtet werden.<sup>1</sup> Die Bereitstellung zuschauerattraktiver Programme ist daher als vordringliches Leistungsziel anzusehen, wodurch das bereits in den vorherigen Kapiteln konstatierte Erfordernis der verstärkten Berücksichtigung nutzensteigernder Programmelemente und damit implizit der Zuschauerbedürfnisse unterstrichen wird.

Das Erreichen der Formal- und Leistungsziele ist seitens der privaten Programmanbieter mit Hilfe kennzahlengestützter Systeme zu überprüfen.<sup>2</sup> Durch die Operationalisierung der Unterziele in den Dimensionen Inhalt, Ausmaß, Zeitraum und Ort bzw. Segmentbezug<sup>3</sup> kann sowohl die *Effektivität* (Sachzelebene) als auch die *Effizienz* (Formalzelebene) der Umsetzung der Unternehmensstrategie bewertet werden.<sup>4</sup> Beispiele für die *Effektivität* der Maßnahmen sind die quantitativen Größen Marktanteil, Zahl der Abonnenten etc., sowie hinsichtlich der *Effizienz* die Höhe der Kosten, gewichtet nach beispielsweise Sendeminuten, Zuschauern oder den Marktanteilen in den einzelnen Segmentsparten.<sup>5</sup> Gelingt eine weitgehende Operationalisierung der Zielvorgaben (was im Rahmen der qualitativen Ziele sicherlich weitaus problematischer ist als im Rahmen der quantitativ meßbaren Dimensionen bzw. der Formalziele), so bietet sich zukünftig die Implementierung der Investitionsrechnung in die Entscheidungsfindung der Fernsehveranstalter an.<sup>6</sup> Hier kann vor allem für private Anbieter, deren Aktionsraum mit Ausnahme der gesetzlichen Rahmenbedingungen von allein ökonomischen Aspekten determiniert wird, mit Hilfe einer systematischen Strukturierung von häufig wiederkehrenden Fragestellungen ein langfristig hoher Nutzen realisiert werden.

<sup>1</sup> Der Berücksichtigung der Präferenzen der Zuschauer sind im Rahmen der Programmerstellung allerdings durch die Interessen der Werbung treibenden Wirtschaft Grenzen gesetzt: Besteht die Vermutung, daß die TV-Werbemaßnahmen eines Unternehmens nicht den gewünschten Effekt auf Zuschauerseite erzielen, besteht kein Anreiz für den Werbungtreibenden, dem Zuschauer (weiterhin) den unentgeltlichen Programmkonsum zu finanzieren. Dieser Zusammenhang ist um so stärker, je genauer die Methoden der Werbewirkungsforschung sind.

<sup>2</sup> Vgl. SIEBEN (1996), S. 672 f.; SIEBEN/WACHTER (1983), S. 787; SIEBEN/SCHNEIDER (1982), S. 240 ff. Zu den Voraussetzungen und Implementierungsmöglichkeiten eines Controlling für Fernsehveranstalter vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 1 ff.

<sup>3</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 141 ff.; MICHAELSEN (1996), S. 43, sowie die dort angegebene Literatur. CASAGRANDA (1994), S. 125) fordert für die Formulierung von (Service-)Zielen, daß sie „in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug überprüfbar, kontrollierbar und vergleichbar sind“.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu die mögliche Operationalisierung der Leistungen von Fernsehanbietern und die hieraus entwickelte Kennzahlensystematik von SCHWERTZEL (1997), S. 32 f., sowie ausführlich am Beispiel werbefinanzierter Veranstalter ebenda, S. 147 ff.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda.

<sup>6</sup> Zum Zielplan und zum Entscheidungsfeld im Rahmen der Investitionsrechnung vgl. SIEBEN/SCHILDBACH (1994), S. 153 ff. Auf Basis quantifizierter Werte unterscheiden die Autoren nach vier verschiedenen Präferenzen bei der Entscheidungsfindung: der Höhen-, Arten-, Zeit- und Sicherheitspräferenz. Zum Entscheidungsfeld von Rundfunkunternehmen vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 24 ff.

Die genannten Ziele stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, was unter Berücksichtigung der Fristigkeit und der Wertigkeit der Ziele als komplexes System betrachtet werden kann (vgl. Abbildung 4). Zielkonflikte zwischen einzelnen Zielen können im Rahmen eines kurz- bis mittelfristigen Entscheidungshorizonts toleriert werden, wenn es der Zweckmäßigkeit im Rahmen des langfristigen Gesamtkonzepts dient.

Im digitalen Fernsehmarkt ist hinsichtlich der Schärfe bzw. Spezifikation der Zieldefinition eine Konkretisierung mittels einer engeren Formulierung der qualitativen und quantitativen Ziele zu erwarten. Die strategische Analyse der unternehmens- und marktrelevanten Faktoren gewinnt in einem dynamischen und hoch kompetitiven Umfeld wie dem des digitalen Fernsehmarktes an Komplexität, was in Konsequenz auch das Zielsystem der privaten Fernsehveranstalter beeinflusst. In einem Umfeld atomistischer Marktstrukturen müssen die strategischen Entscheidungen zukünftig auf im Vergleich zu heute enger definierte Geschäftsfelder ausgerichtet werden. Zusätzlich muß in Anbetracht der multimedialen Strukturen eine Erweiterung des möglichen Alternativenraums um beispielsweise verstärkte Kooperationen mit weiteren (Medien-)Unternehmen berücksichtigt werden. Die Unternehmensstrategie und damit das Zielsystem der Programmanbieter wird in Konsequenz neben den bisher überwiegend leistungsbezogenen Zielen auch verstärkt zusätzliche Ziele, denen bisher eher eine Randbedeutung zukam, einbeziehen müssen. Auf operativer Ebene können die Ziele somit wie folgt gruppiert werden:

- *unmittelbar primärleistungsbezogene Ziele*, die sich auf die klassischen Sach- bzw. leistungsbezogenen Ziele wie der Programmgestaltung und -wirkung beziehen,
- *marktpartnerbezogene Ziele* wie beispielsweise die Berücksichtigung von Aktionärsinteressen<sup>1</sup> (Erwirtschaftung von Kapitalrenditen), die technische und/oder inhaltliche Zusammenarbeit mit Marktpartnern im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses (z. B. Programmmzulieferer, Technologieanbieter) oder auf Ebene der Leistungsabgabe (kombinierte Bereitstellung multimedialer Inhalte),
- *geschäftsprozeßbezogene Ziele*, die angesichts eines durch die digitale Technik erweiterten Entscheidungsfeldes in Hinblick auf die Leistungserstellung, –verknüpfung und –verbreitung an Bedeutung gewinnen (z. B. interaktive Dienste, die Paketierung von Programmangeboten oder Abrechnungsmodalitäten).

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 39 ff.

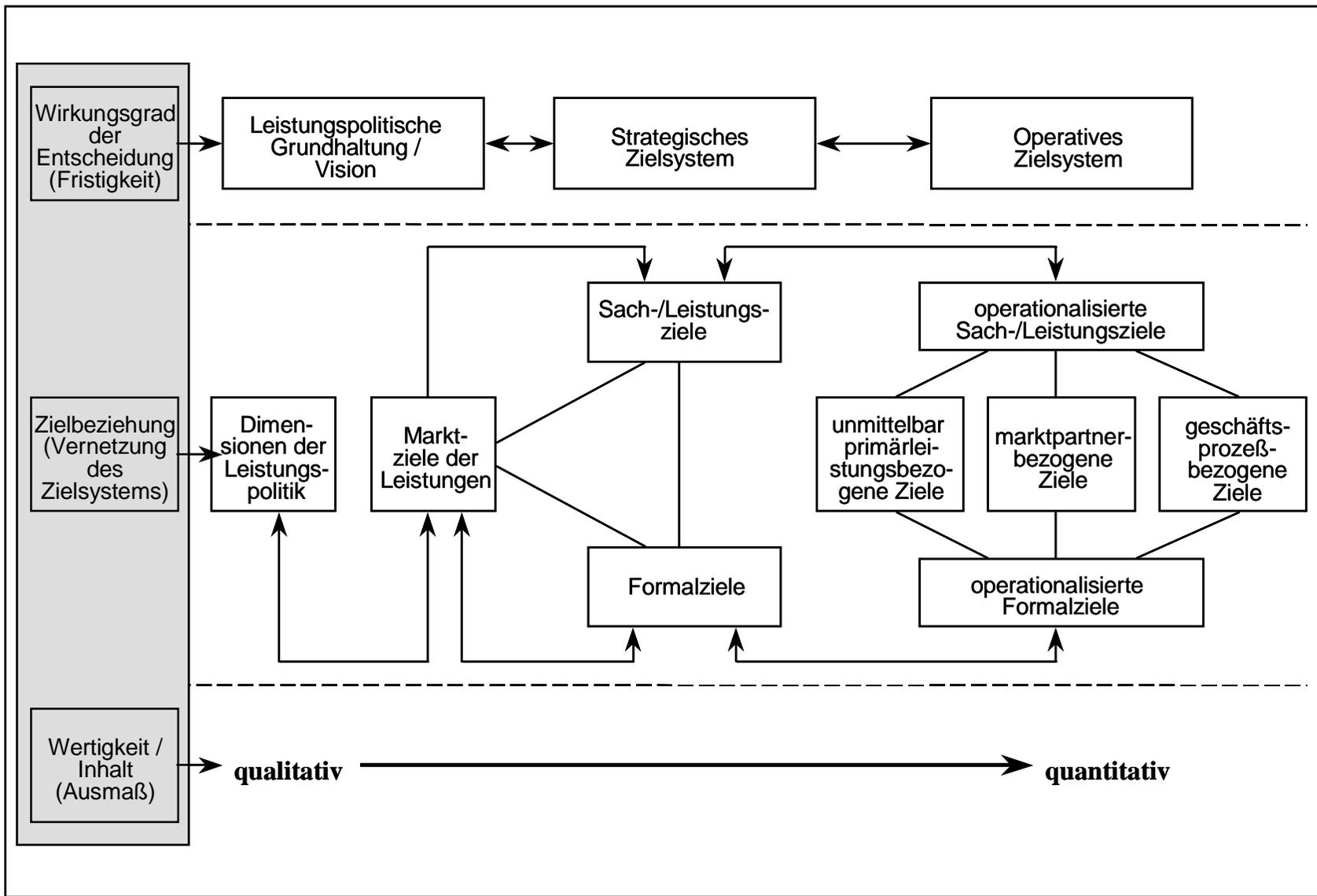


Abbildung 4:  
Das leistungspolitische Zielsystem

Quelle: in Anlehnung an CASAGRANDA (1994), S. 123

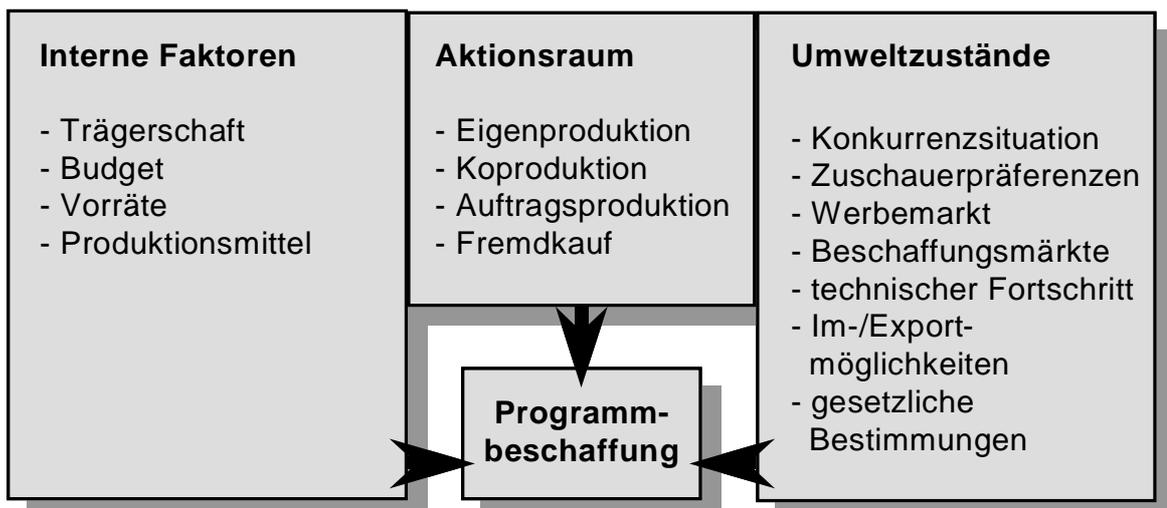
Die Komplexität und damit auch die Gefahr möglicher Zielkonflikte wird im Rahmen des zukünftigen Zielsystems privater Fernsehveranstalter steigen, was wiederum ein qualitativ höheres Anforderungsniveau an die auf strategischer Ebene definierten Ziele impliziert.

## 2.2. Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter im wettbewerblichen Umfeld

### 2.2.1. Konsequenzen auf Ebene der Programmbeschaffung

Die zu erwartende Vielzahl der im digitalen Markt angebotenen Programme wirft die Frage auf, in welcher Form und auf welchem Wege eine ausreichende Menge an Programmsoftware für ein bisher nicht gekanntes Ausmaß an Sendezeit beschafft werden kann. Der Kostendruck auf den klassischen Beschaffungsmärkten für fiktionale Software, für Rechte an der Ausstrahlung massenattraktiver Sportereignisse, für die Verpflichtung beliebter Moderatoren etc. wird sich im Zuge der Digitalisierung zunächst voraussichtlich weiter verschärfen. Es sind nicht nur die zu füllenden Programminuten zu berücksichtigen, sondern auch die in Hinblick auf die digitale Marktstruktur gebotene Option, grundsätzlich neue Wege der Programmbeschaffung zu durchdenken. Digitale Programme verlangen nicht ausschließlich nach neuen Beschaffungsmethoden, aber nach einer Modifizierung bzw. Erweiterung der bislang bekannten Vorgänge. Die Beschaffungsentscheidungen werden im wesentlichen von drei komplexen Bereichen determiniert<sup>1</sup> (vgl. Abbildung 5):

Abbildung 5:  
Determinanten der Programmbeschaffung



<sup>1</sup> Vgl. hierzu SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 119 (strategischer Planungsprozeß eines Unternehmens).



- den *betriebsinternen Faktoren* der Programmanbieter,
- den *Aktionsmöglichkeiten* zur Beschaffung von Programmsoftware sowie
- den *Umweltzuständen*, die die Beschaffungsentscheidungen der Programmanbieter exogen beeinflussen.

*Betriebsinterne Faktoren* prägen die Dispositionen eines Programmanbieters bezüglich des Umfangs und der Art der zu beschaffenden Programmsoftware. Der öffentlich-rechtliche bzw. privatwirtschaftliche Status des TV-Anbieters sowie die hiermit verbundenen unterschiedlichen Zielsysteme<sup>1</sup> wirken sich auf die Gestaltung der jeweiligen Programme hinsichtlich der Inhalte, des Umfangs, der Durchmischung (Programmschemata<sup>2</sup>) etc. aus. Auch die mit der Trägerschaft verbundenen Finanzierungsformen, d. h. die Erlöse aus gebühren-, entgelt- oder (hier:) werbefinanzierten Programmen, prädisponieren durch das zu erwartende Budgetvolumen die Beschaffungsziele. Das ermittelte Bedarfsvolumen an Programmsoftware wird durch bestehende Vorräte in Form von Sendematerial<sup>3</sup> oder erworbenen Ausstrahlungsrechten<sup>4</sup> gemindert. Auch betriebsinterne Produktionsmittel wie die Verfügbarkeit von Studios, das technische Equipment, geeignetes Fachpersonal, Schauspieler etc., die für die Erstellung von Eigenproduktionen notwendig sind, tragen zur Minderung der notwendigen Fremdbedarfsdeckung und somit zu einer größeren Unabhängigkeit von externen Zulieferern bei.<sup>5</sup>

Vor dem Hintergrund eines definierten Programmschemas verbleibt nach Abzug der Verwendung bestehender Programmerräte und eigenerstellter Produk-

<sup>1</sup> Beispielsweise sei an die Definition der jeweiligen Zuschauergruppen gedacht, die durch das Programm angesprochen werden sollen. Bei den öffentlich-rechtlichen Veranstaltern sind im Sinne des Grundversorgungsauftrags möglichst breite Zielgruppen anzusprechen bzw. die Bedürfnisse einer Vielzahl von Gruppen zu berücksichtigen. Die privaten, werbefinanzierten Anbieter hingegen zielen im Rahmen ihres Bestrebens, möglichst viele Werbekontakte herzustellen, auf die konsumfreudige Gruppe der 14 – 49jährigen ab. Weitere Ziele der Programmanbieter können beispielsweise eine bestimmte Programmqualität sein oder eine möglichst günstige Kostenstruktur. Zu den Beschaffungszielen eines Betriebes generell vgl. FRIEDL (1990), S. 101 ff. Vgl. auch Abschnitt 2.1.

<sup>2</sup> Bei einem Programmschema handelt es sich um eine nach Wochentagen und Zeiten gegliederte Übersicht der Verteilung von Sendungen (vgl. HOLTSMANN (1998), S. 5).

<sup>3</sup> Ein Großteil der Sendungen besteht bereits heute aus Wiederholungen, die erheblich zur Kostenentlastung beitragen. Geeignete Software hierfür sind z. B. beliebte Spielfilme oder Serien, die entweder im direkten Besitz des Senders sind oder zu einem Archiv gehören, auf das der Sender Zugriffsrechte hat. Zur Bedeutung des Programmbezugs aus Filmarchiven siehe SCHORLEMER (1993), S. 539 ff., sowie GROEBEL et al. (1995), S. 47.

<sup>4</sup> Diese Rechte können sich sowohl auf die Ausstrahlung zukünftiger Sportereignisse beziehen wie Fußball-Bundesligaspiele, Boxkämpfe, Tennismatches oder Motorsportereignisse, als auch auf Spielfilmlizenzen, die im Fernsehmarkt auf der ersten oder auf einer der nachfolgenden Verwertungsstufen genutzt werden.

<sup>5</sup> Vor allem die öffentlich-rechtlichen Anstalten verfügen über Produktionskapazitäten, die ihnen eine größere Unabhängigkeit von Programmzulieferern bieten. Die Ausstattung mit Produktionskapazitäten hat nicht nur historische Gründe, sondern ist auch unter dem Aspekt des Grundversorgungsauftrags zu betrachten (vgl. KOPS (1998), S. 11 f. und S. 72 sowie die dort angegebene Literatur).

tionen ein Programmbedarf,<sup>1</sup> zu dessen Deckung das Unternehmen aus einer Menge an Handlungsalternativen wählen kann.<sup>2</sup> Grundsätzlich stehen drei *Aktionen* zur Softwarebeschaffung zur Verfügung, die als Fremdproduktionen im weiteren Sinne zu verstehen sind<sup>3</sup>: der Erwerb von bereits fertiggestellten Produktionen (Fremdproduktionen), die Vergabe von Produktionsaufträgen an Drittunternehmen (Auftragsproduktionen) oder die gemeinsame Produktion einer Sendung bzw. Serie mit externen Partnern (Koproduktion).<sup>4</sup> Die Bedeutung der Fremdproduktionen ist in privaten Unternehmen weitaus größer als bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten<sup>5</sup>, was zunächst durch fehlende eigene Produktionskapazitäten, später auch durch vorteilhaftere Outsourcing-Strategien<sup>6</sup> begründet war. Infolge der exorbitant gestiegenen Preise für Kauf-Serien und insbesondere für Spielfilmlizenzen erwiesen sich für private TV-Veranstalter in den letzten Jahren verstärkt Investitionen in Eigenproduktionen als vorteilhaft.<sup>7</sup> Die Kosten bewegen sich bei eigenerstellten Sendungen inzwischen auf einem vergleichbaren Niveau wie die Kosten für Fremdproduktlizenzen.<sup>8</sup> Eigenproduktionen sind im Gegensatz zu Fremdproduktionen mit Vorteilen verbunden wie z. B. den Einfluß- und Verwertungsmöglichkeiten sowie der Unabhängigkeit von Zulieferern, so daß selbst bei einer Stagnation oder sogar leicht rückläufigen Entwicklung der Preise für Kaufproduktionen eine Fortsetzung des aktuellen Trends zu erwarten ist. Der Programmbedarf, der im Zuge der Ausweitung der Kanäle im digitalen Markt entsteht, wird diese Entwicklung, auch in

<sup>1</sup> Zur Ermittlung des Programmbedarfs vgl. HOLTSMANN (1998), S. 5 f.; FRIEDRICH (1997), S. 73 f.

<sup>2</sup> Zu der Bedeutung von Make-or-Buy-Entscheidungen im Rahmen der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens vgl. POSSELT (1996), S. 59 ff.; PICOT/HARDT (1998), S. 625 ff. Einen Überblick über aktuelle Produktionsformen deutscher Fernsehanbieter gibt WEISS (1997), S. 166 sowie S. 186.

<sup>3</sup> KRÜGER (1992) differenziert die Programmbeschaffung incl. Eigenproduktionen in sechs Kategorien, die nach Möglichkeiten der Einflußnahme in abnehmender Folge strukturiert sind: reine Eigenproduktionen, Koproduktionen, Auftragsproduktionen, Eigenproduktionen mit Fremdmaterial, Übernahme und Kaufproduktion (vgl. KRÜGER (1992), S. 338 f.). Diese Einteilung berücksichtigt die Spezifika einiger Sendungen stärker (Bsp.: Programme von Musiksendern oder Kooperationen der öffentlich-rechtlichen Anstalten), ist aber grundsätzlich kompatibel mit der hier vorgenommenen Einteilung.

<sup>4</sup> Auftrags- und Koproduktionen werden auch als Fremdproduktionen im weiteren Sinne bezeichnet, da die Rundfunkanstalt hier keine oder nur begrenzte Einflußmöglichkeiten auf die Realisierung des Vorhabens hat; vgl. FRIEDRICH (1997), S. 15 ff.; KAYSER (1993), S. 330 ff. Zu der Vertragsgestaltung und rechtlichen Verantwortung nicht ausgelagerter Produktionen vgl. KRESSE (1994), S. 302 ff.; SCHWARZ (1991), S. 381 ff.; KREILE (1991), S. 386 ff.; FRICCIUS (1991), S. 392 ff.

<sup>5</sup> Zu der Entstehung eines öffentlich-rechtlichen Programms nach Beschaffungskanälen am Beispiel des Ersten Deutschen Fernsehens vgl. ARD (1997), S. 356 ff.

<sup>6</sup> Vgl. KRESSE (1994), S. 298 ff.

<sup>7</sup> Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 20; STEINBERG (1998), S. 10; ROLF (1998), S. 24. Zu der Preisbildung und -entwicklung für fremdbezogene Programmsoftware vgl. auch HEINRICH (1999), S. 185 ff.

<sup>8</sup> Vgl. WILKE (1998), S. 46.



Hinblick auf die innovativen digitalen Produktionsmöglichkeiten, vermutlich forcieren.

Die Programmbeschaffung wird insbesondere durch die im digitalen Markt veränderten *Umweltzustände* bzw. Rahmenbedingungen wie der Konkurrenzsituation, den Bedingungen auf dem Werbemarkt, den Im- und Exportmöglichkeiten, den gesetzlichen Bestimmungen etc. beeinflusst. Mit der Intensivierung des Wettbewerbs auf Anbieterseite weiten sich die täglich zu füllenden Programmminuten aus und verschärfen infolge die Situation auf den bestehenden Beschaffungsmärkten. Bei steigender Wettbewerbsintensität und gleichzeitig sinkenden Absatzmarktanteilen im Zuschauer- und im Werbemarkt wird die frühzeitige Sicherung von Programmsoftware zumindest für private Vollprogrammanbieter, die dem Angebot einer Vielzahl von Bildungs-, Informations- und Unterhaltungsprogrammen auch in dem neuen Umfeld weiterhin gerecht werden müssen, zum strategischen Erfolgsfaktor. Bereits heute sind z. B. die Märkte für hochwertige Spielfilmsoftware sowie für Übertragungsrechte an attraktiven Sportveranstaltungen (wie z. B. Fußball) durch langfristige vertragliche Bindungen aufgeteilt, was unüberwindbare Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter schafft.<sup>1</sup> Entscheidungen eines Programmveranstalters über sein Leistungsangebot können somit einer starken Beeinflussung seitens der Wettbewerbssituation auf den Beschaffungsmärkten unterliegen; sie kehren damit das ursprüngliche Prinzip um, wonach sich Beschaffungsentscheidungen primär aus dem Absatzprogramm ableiten.

Parallel zu dieser Entwicklung erweitert sich das Feld der Beschaffungsaktivitäten der privaten Programmveranstalter durch neue Programmstrukturen und -inhalte, was für herkömmliche und insbesondere neue Veranstalter innovative Strategien verlangt: Die Strategien können Produktionsfaktoren bzw. Beschaffungsmärkte berücksichtigen, die zuvor kaum oder gar keine Bedeutung für einen Programmanbieter hatten. Die Integration von Internet- und Business-TV-Applikationen sowie die zu erwartenden horizontalen Verflechtungen der Medien (Print, Audio, Computerspiele etc.) eröffnen neue Ressourcen<sup>2</sup> für die Gestaltung von Programmen, deren ökonomische Bereitstellung im analogen TV-Markt nicht realisierbar ist bzw. war. Spartenanbieter, die zukünftig bisher nur unzureichend berücksichtigte Zuschauersegmente bedienen werden, können sich dem Verdrängungswettbewerb auf den klassischen Beschaffungsmärkten möglicherweise eher entziehen, indem sie sich zum einen nur auf Teilbereiche

---

<sup>1</sup> Zu denken ist hier beispielsweise an Lizenzrechte an bestehenden Filmarchiven oder sogenannten „Output-deals“, d. h. vertraglichen Abkommen zwischen einem Filmproduzenten (meistens eins der großen amerikanischen Studios, den sogenannten „U. S.-Majors“) und einem Abnehmer (Fernsehsender oder Zwischenhändler) über den Kauf sämtlicher innerhalb der vertraglichen Laufzeit produzierten Filme. Vgl. SCHORLEMER (1993), S. 540 f.; HOLTSMANN (1998), S. 12 f.; AHLERS (1996), S. 10.

<sup>2</sup> Denkbar sind hier beispielsweise Aktivitäten auf den Beschaffungsmärkten für klassisches Printmaterial, Audiomaterial im Tonträgerbereich, unternehmensspezifisches und bisher nur für geschäftliche Kommunikationsformen oder für Bildungszwecke genutztes Material etc.

der Beschaffungsmärkte konzentrieren und sich zum anderen aufgeschlossener den innovativen Wegen der Produktion und Beschaffung zuwenden. Beide Optionen können in Anbetracht des Preisniveaus für die klassischen Beschaffungsobjekte (wie z. B. Spielfilmlizenzen) wesentlich kostengünstiger sein. In Hinblick auf die werbefinanzierten Programme sind beispielsweise Programmformate denkbar, die ausschließlich durch die Interessen der Werbungtreibenden determiniert werden, die gleichzeitig Inputfaktoren für die Sendung liefern.<sup>1</sup> Des Weiteren werden regionale Grenzen bei konvergenten Technologien und international empfangbaren Inhalten auch für Programmbeschaffungsmärkte zunehmend unbedeutender.

Angesichts des erweiterten Aktionsradius aller Programmveranstalter auf den Beschaffungsmärkten liefern die rechtlichen Rahmenbedingungen evtl. die wichtigsten Restriktionskriterien.<sup>2</sup> Mehr noch als die privaten TV-Veranstalter haben die öffentlich-rechtlichen Veranstalter Vorschriften bezüglich der Erstellung und Verwertung von Produktionen zu beachten<sup>3</sup>, die indirekt auf den Aktionsraum ihrer Beschaffungsaktivitäten wirken. In Hinblick auf die Problematik einer Definition des Rundfunkbegriffs im digitalen Markt<sup>4</sup> bleibt die Spezifikation der zukünftigen Regulierung allerdings abzuwarten.

Im Zuge der Digitalisierung gewinnen die einzelnen Aufgaben des Beschaffungsprozesses an Komplexität. Den pessimistischen Einschätzungen aufgrund der zu erwartenden Engpässe auf den klassischen Beschaffungsmärkten ist die mögliche Erschließung neuer Bezugsquellen entgegenzuhalten. Die Möglichkei-

---

<sup>1</sup> Beispielsweise können der Handel, die Konsumgüterindustrie oder Dienstleistungsanbieter die Kanäle zur Produktpräsentation, verbunden mit einem zuschauerattraktiven Rahmenprogramm, nutzen. Die Zulieferung von Programmbeiträgen seitens der werbungtreibenden Industrie wird bereits heute z. B. bei Gewinnspielen in Showsendungen deutlich, wo der Zuschauer in als Dauerwerbesendung gekennzeichneten Sendungen nicht erkennen kann, ob Einspielfilme für Produktpräsentationen seitens des Senders oder seitens des Werbungtreibenden bereitgestellt werden. Vgl. HERKSTRÖTER (1998), S. 106. Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.4.1.

<sup>2</sup> Zu denken sei beispielsweise an die sowohl für Voll- als auch für Spartenprogramme geltenden Quotierungen für europäische Produktionen und Eigen-, Auftrags- und Gemeinschaftsproduktionen (§ 5 RStV), an Werbezeitenbegrenzungen (§§ 14, 15, 44, 45 RStV), Kinder- und Jugendschutzgesetze sowie das Verbot gewaltverherrlichender und pornographischer Sendungen (§ 3 RStV) etc.

<sup>3</sup> Vgl. § 3 Abs. 8 WDR-Gesetz (1993).

<sup>4</sup> Nach Definition des Rundfunkgebührenstaatsvertrags vom 05.12.1974 wird der Rundfunkbegriff durch die drei Kriterien „Allgemeinheit“, „Verbreitung“ und „Darbietung“ bestimmt (vgl. hierzu STUIBER (1998), S. 29 ff.). Der Rundfunkbegriff wird im Zuge der Veränderungen im digitalen Markt durch die Möglichkeiten des gezielten Zuschauerausschlusses weitgehend aufgeweicht, wobei die Zuordnung der audiovisuellen, multimedialen Angebote teilweise problematisch ist (vgl. KOPS (1997), S. 3 ff. sowie die hier angegebene Literatur). Der aufkommende Orientierungsbedarf soll zunächst mit der Einführung des Staatsvertrags über Mediendienste der Länder (ab 01.08.1997 in Kraft) und des Informations- und Kommunikationsdienste Gesetzes (IuKDG) vom 22.07.1997 (ebenfalls seit 01.08.1997 in Kraft) geregelt werden (vgl. ALM (1998), S. 34 f.). Weiterer Regelungsbedarf ergibt sich spätestens mit der endgültigen Abschaltung der analogen Frequenzen und somit einer Plattform für eine Vielzahl digitaler Dienste.



ten für eine Verstärkung der unternehmensinhärenten Transaktionspotentiale und die Nutzung vertikaler Netzwerke hat in einem digitalen Fernsehmarkt noch erhebliche Potentiale. Die Verwertung von Übertragungs- und Lizenzrechten über unterschiedliche Verwertungsstufen kann mit Hilfe strategischer Allianzen weiter optimiert werden.<sup>1</sup> Möglicherweise können die Programmanbieter durch den gezielten Einsatz des beschaffungsmarktspezifischen Instrumentariums<sup>2</sup> mittelfristig ein Aufbrechen der derzeit verhärteten Marktstrukturen (wie z. B. den charakteristischen Verkäufermärkten auf Beschaffungsseite) erreichen.

## 2.2.2. Konsequenzen auf Ebene der Programmveranstaltung

### 2.2.2.1. Konsequenzen für die Veranstaltung herkömmlicher Programme

Die Vervielfachung der Übertragungswege, inklusive der hiermit verbundenen Ausstattung an digitalen Technologien, schafft im digitalen TV-Markt die Voraussetzungen für die Bereitstellung von neuen Programmangeboten und –formen. Die erhöhte Frequenzeffizienz hat, ebenso wie die kostengünstigeren Produktionsmöglichkeiten, eine Verbilligung der Programmveranstaltung zur Folge, so daß bereits Angebote für Zielgruppen, die nur einige hunderttausend Personen umfassen, ökonomisch bereitgestellt werden können. Bei den bislang überwiegend analog verbreiteten Programmen amortisieren sich die Kosten erst ab einer Zuschauergruppe von mehreren Millionen Personen.

Die Form der Programmbereitstellung ist im digitalen Markt variabel und nicht mehr zwingend an die klassischen Programmschemata von täglich 24stündiger Sendezeit gebunden. Herkömmliche Programmstrukturen wie die der etablierten Voll-<sup>3</sup> und Spartenprogramme<sup>4</sup> können dessen ungeachtet über die digitalisierten Frequenzen in einer aus Zuschauersicht bekannten Form angeboten werden, d. h. ohne daß ein Unterschied für den Zuschauer offensichtlich ist. Zusätzlich wird unter Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten eine Vielzahl innovativer Programme und Dienste in noch unbekanntem Formaten hinzukommen:

---

<sup>1</sup> Vgl. ARD (1998), S. 21. Die Tendenzen sind bereits anhand der Diversifikation der Geschäftsfelder der großen Medienkonzerne und der Suche nach Partnern zu beobachten.

<sup>2</sup> Einen Überblick zu den möglichen Instrumenten des Beschaffungsmarketings gibt KOPPELMANN (1997), S. 146 ff.

<sup>3</sup> Die Anforderungen an ein Vollprogramm sind in den einzelnen Landesmediengesetzen unterschiedlich spezifiziert. Grundsätzlich sollen sie thematisch und in Form vielfältiger Genres wesentliche Anteile an Information, Bildung und Unterhaltung beinhalten (vgl. hierzu HARTSTEIN et al. (1995), S. 491 f.). Die auf dem deutschen Fernsehmarkt etablierten Vollprogrammanbieter sind z. B. RTL, SAT.1 und die öffentlich-rechtlichen Anbieter ARD und ZDF.

<sup>4</sup> Spartenprogramme sind nach § 2 Abs. 2 Nr. 2 RStV Programme „mit im wesentlichen gleichartigen Inhalten“. Die Inhalte umfassen nicht alle Elemente des Programmspektrums an Bildung, Information und Unterhaltung, sondern beschränken sich auf einen Teilbereich (vgl. hierzu HARTSTEIN et al. 1995), S. 493 f.). Beispiele für Spartenprogramme sind der Nachrichtensender n-tv oder die Musiksender VIVA und VIVA 2.

- Die *Inhalte* der Programme werden zunehmend durch die horizontale bzw. diagonale Vernetzung der Medien geprägt. Die digitale Codierung bietet eine gemeinsame Basis für Angebote aus bisher getrennten Bereichen wie Print, Radio, Audio und anderen Segmenten des sogenannten Multimedia-Marktes. Auch jüngere, fernsehnahe Entwicklungen wie die des Business-TVs finden durch eine weitgehende Integration ebenso ein Forum wie das Web-TV. Die Ausmaße einer weiteren Differenzierung der Programminhalte kann zunächst in Analogie zu der Zersplitterung des Printmarktes eingeschätzt werden: Programminhalte und -genres können z. B. ähnlich segmentiert sein wie die Zeitschriftentitel.<sup>1</sup> Auch die nach Prognosen zukünftig an Bedeutung gewinnende Werbefinanzierung<sup>2</sup> wird durch die erweiterten Möglichkeiten und Formen der Zuschaueransprache<sup>3</sup> die Programminhalte zunehmend beeinflussen.
- *Multimediale Dienste* können zukünftig eine Ergänzung zu den angebotenen Programmen bieten. „One-way“-Dienste wie Informationen zu aktuellen Sendungen (z. B. Bildschirmtext) können ebenso wie eine Vielzahl interaktiver Dienste genutzt werden. Bei den interaktiven Diensten sei beispielsweise an Electronic Commerce (Teleshopping), Education-on-Demand oder auch an interaktive Spiele gedacht.<sup>4</sup> Die digitale Vernetzung eröffnet den Zugang zu einer Vielzahl von Online-Diensten oder beispielsweise über das Internet angebotene Leistungen.<sup>5</sup> Es ist anzunehmen, daß das Angebot programmbegleitender Dienste in thematisch engem Zusammenhang mit den jeweiligen Programmen erfolgt, da bei einer inhaltlich hohen Affinität die Wahrscheinlichkeit, daß die Dienste die anvisierte Zielgruppe ansprechen und somit ökonomisch bereitgestellt werden können, höher ist. Auch empirische Informationen über Konsummuster und Gewohnheiten der jeweiligen Zuschauergruppen können Aufschluß über ein sinnvolles Zusatzangebot geben.

---

<sup>1</sup> Die Themen könnten sich inhaltlich z. B. mit Motorsport, Lifestyle etc. beschäftigen. Aufgrund der Ähnlichkeit der Programmsparten mit den Marktsegmenten des Printmarktes ist verschiedentlich von einem „Fernsehprogramm-Kiosk“ und einem „elektronischen Marktplatz“ für Waren und Dienstleistungen die Rede (s. z. B. MÜLLER-RÖMER (1994), S. 11 f.).

<sup>2</sup> Vgl. PROGNOSE AG (1998), S. 1 ff.

<sup>3</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 133 ff.

<sup>4</sup> Eine Übersicht zu den interaktiven Dienstleistungen im Fernsehen gibt HEINEMANN (1998), S. 46 f. Vgl. auch HEINRICH (1999), S. 71 f.

<sup>5</sup> Microsoft hat bspw. eine PC-gestützte Applikation entwickelt, die dem Anwender neben der gewohnten Windows-Software die Nutzung des Internets, herkömmlicher Fernsehprogramme sowie innovativer Zusatzleistungen ermöglicht (vgl. HOFF (1997), S. 4).



- Die Bereitstellung von Programmbestandteilen „on demand“ bzw. „near on demand“ bietet dem Zuschauer die Möglichkeit, präferierte Sendungen über einen Rückkanal<sup>1</sup> zu einem von ihm gewünschten Zeitpunkt freischalten zu lassen (z. B. Spielfilme). Aufgrund der derzeit kritischen Beurteilung der ökonomischen Realisierungsmöglichkeiten von „Video on Demand“ (VoD)<sup>2</sup> bietet sich unter Nutzung der erhöhten Frequenzverfügbarkeit die zeitversetzte Ausstrahlung eines kompletten Programms oder einzelner Sendungen an. Die Flexibilisierung der herkömmlich starren Programmschemata bietet gerade für einen zeitlich stark beanspruchten Zuschauer einen Mehrnutzen.
- Die *Vermarktung* digitaler Programme kann zukünftig auf verschiedene Arten erfolgen, die von autonom vermarkteten Sendungen über die klassischen Programmschemata bis zu Programmpaketen (sogenannten Programmbündeln bzw. –bouquets) reichen.<sup>3</sup> Die Art der Programmvermarktung kann notwendige Voraussetzungen für die Inhalte der Angebote implizieren: Die Vermarktung der Programme als Paket führt zu einer Versparung der einzelnen im Paket enthaltenen Kanäle,<sup>4</sup> um mit einem breiten Programmspektrum möglichst vielen Zuschauern gerecht werden zu können. Beispiele für Programmpakete sind bereits von den digitalen Pay-TV-Angeboten wie z. B. PREMIERE WORLD<sup>5</sup> bekannt. Die bisher ausschließlich entgeltfinanzierten Programmbündel bieten auch neuen, z. B. ausländischen Anbietern einen Rahmen, um bisher noch unbekannte Programme auf dem deutschen Fernsehmarkt zu etablieren. Neben den entgeltfinanzierten Programmen sind auf einer digitalen Plattform ebenso die Voraussetzungen für die Verbreitung bzw. Vermarktung gebühren- und werbefinanzierter Programme gegeben.<sup>6</sup> Vor allem werbe- und entgeltfinanzierte

<sup>1</sup> Zu den verschiedenen Arten und Nutzungsmöglichkeiten von Rückkanälen vgl. ZIEMER (1994), S. 259 ff. Vgl. auch IMHOF/SU-EN (1996), S. 181 ff.

<sup>2</sup> Die jederzeitige Bereitstellung z. B. kompletter Spielfilme ist z. Zt. aufgrund der hohen, jederzeit abrufbereit zur Verfügung zu stellenden Datenraten zu für den Zuschauer akzeptablen Konditionen nicht möglich (vgl. MÜLLER-RÖMER (1994), S. 31 f.). Das zeitversetzte Ausstrahlung eines Spielfilms in z. B. zehnmütigen Abständen ist aber realisierbar. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine dementsprechend hohe Anzahl an Kanälen, auf denen die Filme zu den unterschiedlichen Anfangszeiten gestartet werden können. Vgl. hierzu das aktuelle Angebot des Pay-TV-Anbieters PREMIERE WORLD (PREMIERE WORLD (2000), S. 41 bzw. S. 239). Zu Angebotsformen des „Video on Demand“ vgl. EDER (1996), S. 191 ff.

<sup>3</sup> Voraussetzung für die genannten Formen der Bereitstellung ist die z. Zt. noch nicht getroffene Einigung auf einen offenen und diskriminierungsfreien Zugang der Anbieter zu der digitalen Plattform einerseits sowie der Empfänger zu den Angeboten mittels eines universell decodierfähigen Endgeräts andererseits.

<sup>4</sup> Vgl. ZDF (1998), S. 72 f.

<sup>5</sup> Vgl. PREMIERE WORLD (1999), o. S.

<sup>6</sup> Bisher wird die Vermarktung des digitalen Fernsehens, abgesehen von dem digitalen Angebot der ARD, fast ausschließlich in Verbindung mit dem Pay-TV betrachtet. Die Möglichkeiten der Vermarktung des gebühren- oder werbefinanzierten Fernsehens werden noch vernachlässigt.

Programme, ob einzeln, als komplettes Programmschema oder als Paket angeboten, müssen aus Zuschauersicht notwendigerweise hinreichend attraktiv sein, um eine ökonomische Bereitstellung zu gewährleisten.<sup>1</sup>

Die Verfügbarkeit kostengünstiger und vielfacher Bereitstellungsmöglichkeiten steht allerdings nicht nur innovativen Ideen für die Programmgestaltung offen, sondern genauso der Wiederholung bereits ausgestrahlten Programmmaterials bzw. der Aus- und Mehrfachnutzung der vorhandenen Lizenzrechte. Bereits jetzt ist die Mehrfachverwertung von Programmrechten auf neu gegründeten Kanälen, die einer Senderfamilie<sup>2</sup> angehören, zu beobachten.<sup>3</sup> Der überwiegende Teil des gesamten Programmangebots besteht aus Wiederholungssendungen; die tatsächlichen Fernsehpremierer machen nur einen Bruchteil des Programms aus.

Die zu erwartende Programmvielzahl wird eine umfassende Information seitens des Zuschauers nicht mehr zulassen, so daß Auswahlhilfen erforderlich werden, um dem Zuschauer einen Überblick zu ermöglichen. Im täglichen Umgang mit dem Medium sucht der Zuschauer nach effizienten Informationsbeschaffungsmöglichkeiten, die ihm eine Orientierung bieten können. Solche Informationen können beispielsweise Programmzeitschriften oder der Elektronische Programm Guide (EPG)<sup>4</sup> (als Serviceleistung im digitalen Angebot) liefern. Der EPG dient als Filter zur Identifizierung der präferierten Programme und kann durch seine Selektionsfunktion herkömmliche Programmstrukturen aufweichen.<sup>5</sup> Ein Programm bzw. eine Sendung wird somit unabhängiger von der herkömmlichen zeitlichen und inhaltlichen Programmierung (Programmschema) und den damit verbundenen möglichen Ausstrahlungseffekten benachbarter Programmelemente.

Die Adressierbarkeit der einzelnen Endgeräte sowie die möglicherweise interaktiven Komponenten der Angebote haben eine Umstrukturierung des klassischen „Broadcasting“-Marktes zunächst zu einem „Narrowcasting“, im Stadium der Ausreifung des Marktes bei optimistischer Schätzung sogar ein „Personalcasting“ zur Folge. Die herkömmlich massenattraktiven Leistungen werden so

---

<sup>1</sup> Die ökonomische Bereitstellung impliziert ausreichend hohe Einnahmen aus Zuschauerentgelten oder - als werbefinanziertes Angebot - eine genügend hohe Sehbeteiligung (Quote), um als Medium für die werbungstreibende Industrie attraktiv zu sein.

<sup>2</sup> Beispiele für Senderfamilien sind heute schon aus dem Angebot der CLT-Ufa (RTL, RTL 2, Super RTL, VOX) bekannt oder aus den umfangreichen Verflechtungen der Kirch-Gruppe (u. a. Pro Sieben, Kabel 1). Auf nationaler und europäischer Ebene sind ähnliche Verflechtungen auch zwischen den öffentlich-rechtlichen Anbietern zu beobachten (Bsp.: die Kooperation bei der Programmerstellung für die Sender PHOENIX und Arte).

<sup>3</sup> Auf dem U. S.-amerikanischen Digitalmarkt werden die verfügbaren Kanäle in den wenigsten Fällen für neue Angebote und Inhalte genutzt, sondern überwiegend für gestaffelte Anfangszeiten. Die Hauptverkaufsargumente für die Vermarktung digitaler Pay-TV-Angebote konzentrieren sich auf die hohe Zahl der nutzbaren Kanäle sowie die verbesserte digitale Bildqualität (vgl. O. V. – KABEL & SATELLIT (1996), S. 8 ff.).

<sup>4</sup> Vgl. BOCK (1997), S. 45 f.; ALBRECHT (1997), S. 49 ff.

<sup>5</sup> Vgl. GEHRING (1997), S. 308; STOLTE (1997), S. 5 f.



zunehmend individualisiert.<sup>1</sup> Hiermit geht simultan eine stärkere Berücksichtigung der Meinungsvielfalt einher, da Minderheiten besser bedient werden könnten.<sup>2</sup> Mit der Atomisierung des Zuschauermarktes ergibt sich die Frage, wie unter Beachtung ökonomischer Kriterien Cluster für ein zielgruppengerichtetes Angebot selektiert werden können und welche Inhalte für diese Zielgruppen interessant sind.

Inwieweit neue TV-Programme bzw. –Dienste durchsetzungsfähig sind gegen etablierte, seit Jahren in den Zuschauerpräferenzen und -gewohnheiten fest verankerte Angebote, ist abhängig von ihrer hinreichenden Attraktivität. Entscheidungen der TV-Veranstalter über Angebotsformen werden daher zunehmend von einer expliziten Marktorientierung geprägt sein. Hier sei insbesondere auf die Akzeptanz der interaktiven Angebote seitens der Zuschauer hingewiesen, die insofern problematisch ist, als daß die interaktiven Angebote zwar einen Mehrnutzen durch die erhöhten Variationsmöglichkeiten implizieren, gleichzeitig aber auch die aktive Beteiligung des Zuschauers verlangen. Der Zuschauer als Endverbraucher entscheidet letztendlich über die Durchsetzungsfähigkeit der Leistungen, und es bleibt abzuwarten, welche Angebote von den Zuschauern angenommen werden. Das theoretisch mögliche Marktpotential für Programme könnte unausgenutzt bleiben bzw. geringer ausfallen, als Prognosen erhoffen lassen.

#### 2.2.2.2. Optionen zur Erweiterung der TV-Leistungspalette

Die über die klassischen TV-Programme hinaus angebotenen Leistungen eines privaten Programmanbieters gewinnen in einem Umfeld zunehmenden Wettbewerbs stark an Bedeutung.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund sich ähnelnder und damit seitens der Rezipienten häufig als austauschbar wahrgenommener TV-Leistungen der Veranstalter kann insbesondere über die *Zusatzleistungen*, die idealerweise einen engen Bezug zu den klassischen TV-Programmen (hier definiert als *Kernleistungen*) aufweisen, eine eindeutige Positionierung erzielt sowie ein Mehrnutzen für den Konsumenten (Zuschauer) bereitgestellt und kommuniziert werden.

Zusatzleistungen eines Dienstleisters sind Angebote, die über die Kernleistungen im engeren Sinne hinausgehen. Bei den Angeboten kann es sich so-

<sup>1</sup> Vgl. RUHRMANN/NIELAND (1997), S. 87 ff. sowie S. 210 f. Angesichts der Gestaltungsmöglichkeiten des Zuschauers im interaktiven Digitalmarkt spricht NOAM von der Vision, daß zukünftig nicht nur Hunderte von Kanälen angeboten werden, sondern „es kommt viel schlimmer: Wir werden in der Zukunft nur einen Kanal haben, einen persönlichen Kanal für jeden einzelnen“ (NOAM (1995), S. 56; zum „Kanal Ich“ vgl. auch NOAM (1997), S. 51 ff.). Diese Aussage vernachlässigt allerdings die These, daß nicht jeder die Zeit und die Mühe für die Zusammenstellung eines persönlichen Programms aufbringen wird.

<sup>2</sup> Dies gilt nur unter der Voraussetzung eines offenen, diskriminierungsfreien Zugangs zu den digitalen Plattformen (vgl. Abschnitt 1.3.) sowie der Wirtschaftlichkeit der verschiedenen bereitgestellten Angebote.

<sup>3</sup> Vgl. LOVELOCK (1996), S. 337 ff.; MEYER/DULLINGER (1998), S. 728.

wohl um materielle als auch um immaterielle Produkte handeln, also sowohl um Güter als auch um weitere Dienstleistungen.<sup>1</sup> Aus absatzmarktbezogener Perspektive umgeben bzw. ergänzen die Zusatzleistungen das Kernangebot, wobei sie zwar einen inhaltlich sehr engen Bezug zu den Kernleistungen aufweisen können, aber nicht müssen. Durch die Bereitstellung eines zusätzlichen Nutzens kann die Attraktivität der Leistung insgesamt erhöht werden<sup>2</sup>, so daß implizit auch die Kernleistung aus Sicht des Konsumenten aufgewertet wird.

Hinsichtlich der Leistungspalette eines Fernsehveranstalters sind eine Vielzahl von Zusatzleistungen bzw. -gütern denkbar, die ergänzend zu den Kernleistungen, die die Bereitstellung bzw. die redaktionelle Gestaltung des Programms umfassen, angeboten werden können. Die Zusatzleistungen können Aktivitäten der vor- und/oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen beinhalten (vertikale Betrachtung), oder auch Aktivitäten, die aus leistungsverwandten, multimedialen Bereichen stammen (diagonale Betrachtung).

Nach dem Bezug zu bzw. dem Verbund mit den Kernleistungen können Zusatzleistungen in zwei Gruppen differenziert werden: Zum einen nach Zusatzleistungen, die in Verbindung mit der Nutzung der Kernleistung unabdingbar sind (*obligatorische ergänzende Leistungen*), zum anderen nach Zusatzleistungen, die die Attraktivität der Kernleistung erhöhen, aber nicht zwingend mit ihrer Inanspruchnahme verbunden sind (*fakultativ ergänzende Leistungen*).<sup>3</sup> Zu den *obligatorischen Zusatzleistungen* eines privaten Fernsehveranstalters zählt die Verteilung der Fernsehdienste, ohne die der Konsum der Leistung für den Rezipienten nicht möglich ist. Die Verteilung kann sowohl von dem Programmanbieter selbst (z. B. in seiner Funktion als Kabelnetzbetreiber) als auch von Dritten übernommen werden. Zu den obligatorischen Zusatzleistungen zählen auch Produktionsleistungen, die im Vorfeld für das Angebot der audiovisuellen Leistungen vonnöten sind und die entweder seitens des Fernsehveranstalters selbst produziert oder durch Fremdvergabe erstellt werden können. Weitere Beispiele sind die Auftragsannahme, Bearbeitung und Abrechnung von Pay-TV-Leistungen. Die obligatorischen ergänzenden Leistungen beinhalten somit im weitesten Sinne Aktivitäten, die mit der Erstellung, Verbreitung und dem Empfang des audiovisuellen Programmmaterials entlang der Wertschöpfungskette verbunden sind. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen der Kernleistung und dem Kernangebot eines privaten Anbieters: Wäh-

<sup>1</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 301. Der (umfassende) Begriff der „supplementary services“ nach LOVELOCK (vgl. LOVELOCK (1996), S. 337 ff.) ist somit im engeren Sinne nicht korrekt; für das Verständnis von Zusatzleistungen erscheint hier der Begriff der „peripheral services“ (vgl. EIGLIER/LANGEARD (1977), S. 83 ff.) geeigneter.

<sup>2</sup> LOVELOCK nennt als Ausdruck des insgesamt verbesserten Leistungsangebots den Begriff des „augmented product“ (vgl. auch GRÖNROOS (1990), S. 71 ff.), der inhaltlich analog zu den aus der Marketingliteratur bekannten Begriffen des „extended product“, des „product package“ bzw. des „total product concepts“ zu verstehen ist (vgl. LOVELOCK (1996), S. 338 sowie die hier angegebene Literatur).

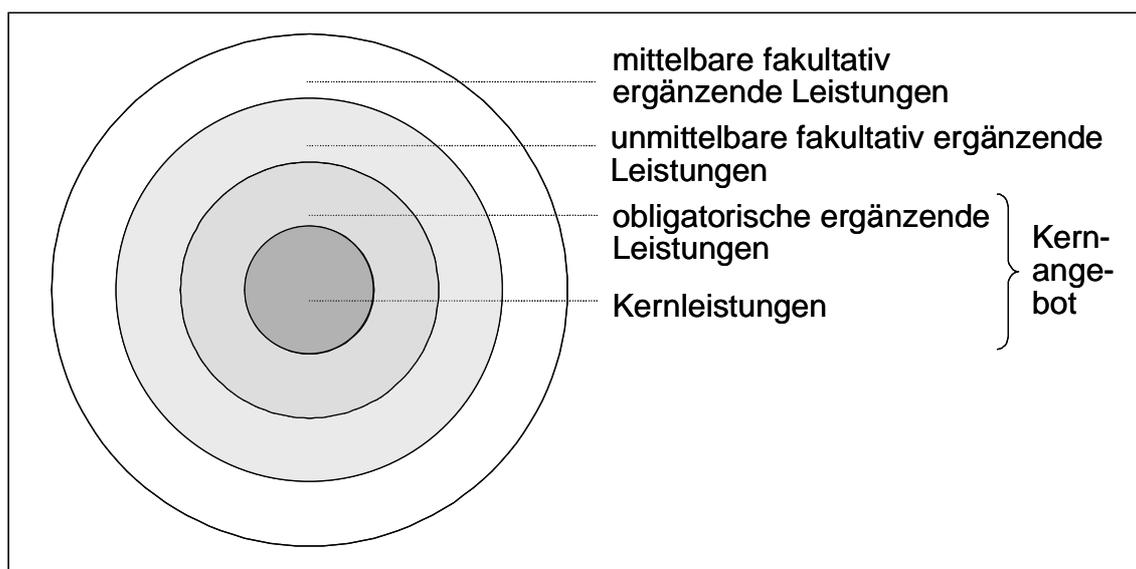
<sup>3</sup> Vgl. LOVELOCK (1996), S. 340; EIGLIER/LANGEARD (1977), S. 87; JUGEL/ZERR (1989), S. 163 f.; MEYER/DULLINGER (1998), S. 728 f.



rend die Kernleistung die Dienstleistungen der Fernsehveranstalter im engeren Sinne beinhaltet, umfaßt das Kernangebot darüber hinaus die obligatorischen Zusatzleistungen, ohne die das Angebot der Kernleistung nicht möglich wäre.

Die *fakultativ ergänzenden Leistungen* können in *unmittelbare fakultative Zusatzleistungen* und *mittelbare fakultative Zusatzleistungen* unterschieden werden (vgl. Abbildung 6).<sup>1</sup> Die *unmittelbaren fakultativ ergänzenden Leistungen* beinhalten Leistungen, die in direktem Zusammenhang mit der Steigerung des Nutzens bzw. der Attraktivität der Kernleistung verbunden sind. Für Fernsehveranstalter offerieren sich im digitalen Markt eine Vielzahl von Optionen für das Angebot solcher Leistungen, da die in Frage kommenden Dienste eine vergleichbare Struktur wie die der TV-Leistungen auf Basis binärer Codes aufweisen: Z. B. ist zusätzlich zu den klassischen Programmangeboten eine diagonale Integration multimedialer Leistungen wie beispielsweise Online-Dienste, Spiele, digitale Audioträger, elektronische Printerzeugnisse oder Telekommunikationsleistungen denkbar. Hiermit kann auch das Angebot von materiellen Produkten verbunden sein, wie z. B. eigenerstellte, über den E-commerce vertriebene Güter. Die *mittelbaren fakultativen Zusatzleistungen* beinhalten hingegen keinen Mehrnutzen im engeren Sinne, sondern stärken die emotionale Bindung des Zuschauers an den Dienstleister bzw. dessen Angebote.<sup>2</sup> Dies kann beispielsweise über einen sendereigenen Zuschauerklub erfolgen oder über den Verkauf von Merchandising-Artikeln, die mit dem Namen des Fernsehveranstalters selbst oder mit einzelnen Leistungen des Veranstalters (Bsp.: „Kommissar-Rex“-Kaffeetassen) verbunden sind.

Abbildung 6:  
Kern- und Zusatzleistungen eines Diensteanbieters



Quelle: MEYER/DULLINGER (1998), S. 730

<sup>1</sup> Vgl. MEYER/DULLINGER (1998), S. 728 ff.

<sup>2</sup> Vgl. MEYER/DULLINGER (1998), S. 728.

Entscheidungen eines Fernsehveranstalters über die Aufnahme von Zusatzleistungen in das Leistungsprogramm sind unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, d. h. der leistungspolitischen Grunddisposition des Unternehmens, und der in diesem Zusammenhang definierten Geschäftsfelder sowie – hiermit verbunden – dem Zielsystem des Veranstalters zu treffen. Die Erweiterung des Leistungsangebots um zusätzliche, über die Kernleistung hinausgehende Angebote korreliert in der Tendenz mit einer höheren Zuschauerbindung.

Unter Berücksichtigung der definierten Kern- und Zusatzleistungen stellt sich für einen Programmanbieter die Frage, inwiefern die *Autonomie der Leistungszusammenstellung* geregelt werden soll („bundling“ oder „unbundling“<sup>1</sup>). Diese Frage ist mit Entscheidungen verbunden, inwiefern der Fernsehveranstalter die Leistungen bzw. Leistungskomponenten einzeln bereitstellt oder diese als komplettes Leistungspaket bzw. in Form verschiedener kleinerer Leistungspakete anbietet. Dem Veranstalter offerieren sich hinsichtlich der Bereitstellung des Gesamtangebots grundsätzlich drei Optionen: das Angebot *ausschließlich singulärer Module* („unbundling“ der Leistungen), das Angebot *ganzheitlicher Leistungsbündel* („bundling“) sowie das Angebot einer *hybriden Form von Leistungsmodulen und Leistungsbündeln* („mixed-bundling“).

Die *Leistungsbereitstellung in Form einzelner, hinsichtlich der Nutzung voneinander weitgehend unabhängiger Module* beinhaltet für die Zuschauer die höchsten Freiheitsgrade in der Programmzusammenstellung. Die verschiedenen Leistungskomponenten werden von dem Fernsehveranstalter ähnlich eines Baukastensystems<sup>2</sup> angeboten, aus dessen Elementen der Rezipient die seinerseits präferierten Leistungen wählen kann. Im Extremfall ist das Angebot des Fernsehveranstalters mit einer Datenbank zu vergleichen, was eine größtmögliche zeitliche Flexibilität des Leistungskonsums und somit einen völligen Verzicht auf feste Programm- bzw. Leistungsschemata beinhaltet. Der Vorteil dieser Darbietungsform liegt in der individuellen Bedienung der Zuschauerwünsche, die aber mit u. U. hohen Such- und Informationskosten verbunden sein kann. Die in Modulform offerierten Leistungen müssen als Mindestanforderung eine Kernleistung in Verbindung mit obligatorischen ergänzenden Leistungen beinhalten, um konsumfähig zu sein.<sup>3</sup> Die obligatorischen ergänzenden Leistungen müssen dabei nicht seitens des Fernsehveranstalters selbst bereitgestellt werden. Diese mit dem Begriff des Kernangebots identischen „Mini-Leistungsbündel“ bilden die Basis für Optionen des „bundling“ sowie des „mixed-bundling“.

Im Gegensatz zu der zuerst genannten Option umfaßt die *Bereitstellung der Leistungen in Form von Bündeln* („bundling“) ein breites Leistungsspektrum,

<sup>1</sup> Vgl. hierzu FRIEGE (1995), S. 29 (Konzept des Leistungsverbunds), S. 52 ff. (Formen des Leistungsverbundes) sowie S. 99 ff. (theoretische Grundlagen zum „bundling“, „mixed bundling“ und „unbundling“, hier in Zusammenhang mit preispolitischen Strategien).

<sup>2</sup> Zum Baukastenprinzip in einem Dienstleistungsangebot vgl. CORSTEN (1997), S. 351.

<sup>3</sup> Vgl. MEYER/DULLINGER (1998), S. 730; FRIEGE (1995), S. 53 f.



das über das Kernangebot hinausgeht und sich auf unmittelbare, gegebenenfalls auch auf mittelbare fakultative Zusatzleistungen erstreckt.<sup>1</sup> Die Leistungsbündel sollen dem Zuschauer komplette Problemlösungsangebote offerieren, die beispielsweise langwierige Such- und Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Wahl des Angebots ersparen. Die einzelnen Komponenten des Bündels müssen dabei nicht zwingend seitens eines Veranstalters geliefert werden; der Veranstalter kann aber die Zusammenstellung des Leistungspakets koordinieren bzw. übernehmen oder auch lediglich eine Zulieferfunktion mittels der seiner Leistungspalette inhärenten Komponenten ausüben. In der Regel handelt es sich bei den Leistungsbündeln um einen rein immateriellen Verbund mehrerer Dienstleistungen, wobei die Ergänzung des Leistungsprogramms um materielle Produkte grundsätzlich nicht ausgeschlossen ist.<sup>2</sup>

Die dritte Option bezüglich der Bereitstellung des Angebots ist das *parallele Angebot von einzelnen Modulen und Leistungsbündeln* („mixed bundling“). Die Leistungsbündel weisen hier einen geringeren Umfang als die Bündel im Rahmen der Option „bundling“ auf, d. h. auf unmittelbare fakultative Zusatzleistungen wird üblicherweise teilweise, auf mittelbare fakultative Zusatzleistungen in der Regel ganz verzichtet.<sup>3</sup> Diese hybride Form des Problemlösungsangebots ist potentiell geeignet, den Bedürfnissen einer breiteren Zielgruppe zu entsprechen, aber gleichzeitig auch mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß seitens der Fernsehveranstalter Entscheidungen darüber zu treffen sind, ob und inwieweit neben den Kernleistungen Zusatzleistungen in das Leistungsprogramm aufgenommen und – im zweiten Schritt – inwiefern Zusatzleistungen eigen- oder fremderstellt werden sollen (vgl. (1.) und (2.) in Abbildung 7). Darüber hinaus müssen Entscheidungen getroffen werden, inwiefern eine direkte horizontale Kooperation mit anderen Anbietern digitaler Leistungen, z. B. durch das gemeinsame „bundling“ der Leistungen, erfolgen soll (3.) und/oder inwiefern gegebenenfalls eine indirekte Kooperation mit Anbietern im Rahmen der Programmverbreitung, z. B. durch ein gemeinsames Multiplexing der Leistungen, intendiert ist (4.). Die Suche nach Kooperationsformen wird im digitalen Fernsehmarkt in Anbetracht der um multimediale Leistungen erweiterten Angebotspalette und der relativ knapperen Ressourcen jedes einzelnen Anbieters vermutlich wichtiger.

<sup>1</sup> Vgl. MEYER/DULLINGER (1998), S. 730 f.

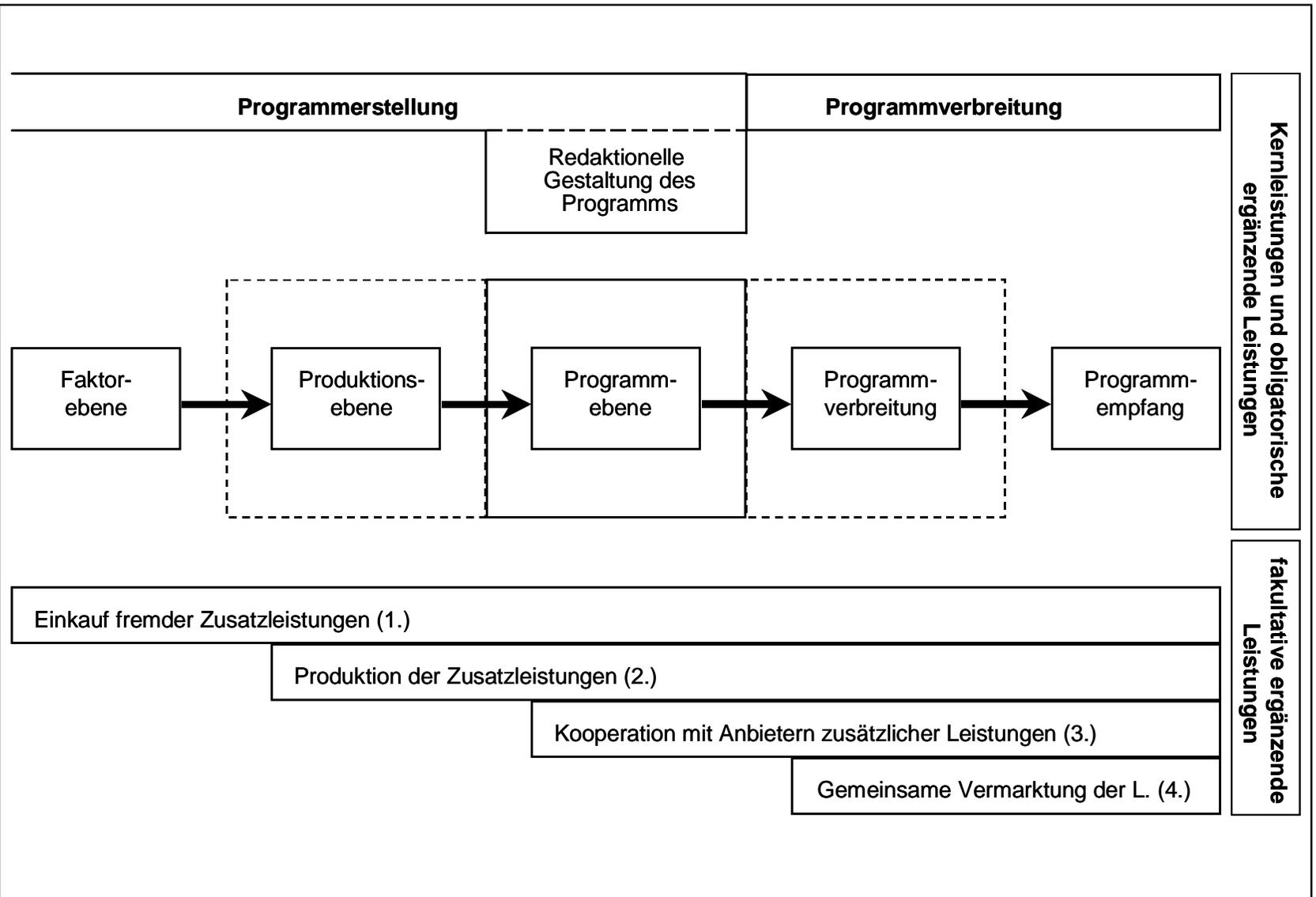
<sup>2</sup> Vgl. CORSTEN (1997), S. 356f, der in Anlehnung an BRESSAND fünf Arten von Verbundsystemen nennt, die er als „Compack“ (im Sinne von „complex package“) bezeichnet: die einfache Komplementarität (Verbund von materiellen und immateriellen Gütern), das Arbitraging (Kombination der jeweils am Markt erhältlichen preiswertesten Elemente), die Lokomotivenstrategie (der Verbund wird durch eine attraktive Leistung dominiert), die Bausatzstrategie (Wahlmöglichkeiten des Kunden aus Modulen) und die Strategie der absoluten Zuverlässigkeit (der Kunde fragt explizit einen bestimmten Leistungsverbund als Komplettlösung nach. Vgl. auch BRESSAND (1986), S. 77 ff.).

<sup>3</sup> Vgl. MEYER/DULLINGER (1998), S. 731.



Abbildung 7:

Potentielle Struktur der Gesamtleistung eines Fernsehveranstalters



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KRUSE (1989), S. 80



### 2.2.3. Konsequenzen auf Ebene der Programmverbreitung

Die Digitalisierung der Übertragungswege hat weitreichende Effekte auf die Usancen der Programmverbreitung sowie in Konsequenz auch auf die ökonomischen Rahmenbedingungen des Fernsehmarktes insgesamt.<sup>1</sup> Die verfügbaren Kapazitäten für die Verbreitung von Programmen werden durch die Digitalisierung der zu übertragenden Signale und den Einsatz von Datenkompressionsverfahren maßgeblich erhöht, so daß eine Überwindung der herkömmlichen Frequenzknappheiten absehbar ist. Hieraus ergibt sich eine ökonomischere Nutzungsmöglichkeit der Verbreitungswege, da nur noch ein Bruchteil des ursprünglichen Bedarfs an Frequenzen bzw. Kanälen für die Verteilung eines Programms benötigt wird. Gleichzeitig werden die Frequenzen durch die Digitalisierung aber auch für eine Vielzahl anderer medialer Dienste auf digitaler Datenbasis nutzbar gemacht, die mit den TV-Programmen um die Nutzung der Verbreitungswege konkurrieren.

Die Vervielfachung der im digitalen Markt verfügbaren Kapazitäten erhöht unmittelbar den Druck auf den Wettbewerb zwischen den klassischen Verteilungswegen Kabel, Satellit und Terrestrik. Im analogen TV-Markt besteht eine nur geringe Substitutionskonkurrenz zwischen den Verbreitungswegen, was zum einen durch die Angebots-/Nachfragekonstellation und zum anderen durch die technische Ausstattung der Programmempfänger, d. h. der Zuschauer, bedingt ist. Aufgrund der Knappheitsfaktoren im analogen Markt können bei weitem nicht alle interessierten (privaten) Programmanbieter eine Zuteilung der terrestrischen Frequenzen oder Kanäle im Breitbandkabel erhalten. Eine Verteilung der Programme über Satellit ist vor allem für kleine Anbieter aufgrund der hohen Transpondermieten keine wirtschaftliche Alternative. Die privaten Programmveranstalter haben somit im analogen Markt oft keine echte Wahlmöglichkeit zwischen den verschiedenen Verteilungswegen.<sup>2</sup> Ein Wechsel zwischen den Verteilungswegen gestaltet sich zudem aus Sicht der Zuschauer problematisch, da die Umstellung der technischen Empfangsmöglichkeiten mit Kosten verbunden ist (z. B. für die Installation einer Satellitenschüssel). Aus den genannten Gründen existiert im analogen Fernsehmarkt ein nur sehr begrenzter Wettbewerb zwischen den herkömmlichen Distributionswegen<sup>3</sup>, was ein Grund dafür ist, daß bis heute bestehende Ineffizienzen in der Verwendung der Kanäle nicht beseitigt oder zumindest deutlich verringert wurden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.2.

<sup>2</sup> CZYGAN bemerkt in diesem Zusammenhang, daß im analogen Fernsehmarkt daher nicht von einem gemeinsamen Distributionsmarkt gesprochen werden kann, sondern vielmehr „drei voneinander abgrenzbare Märkte“ zu konstatieren sind (vgl. CZYGAN (1997), S. 12 sowie die hier angegebene Literatur).

<sup>3</sup> Vgl. CZYGAN (1997), S. 16, sowie zur Erörterung der Wettbewerbspotentiale der drei Verteilungswege ausführlich ebda., S. 12 ff.

<sup>4</sup> Vgl. KRUSE (1995), S. 454. KRUSE konstatiert im folgenden: „Es besteht kein Dissens darüber, daß das ... Frequenzband zu weit höheren Fernseh-Übertragungsleistungen (d. h.

Im digitalen Markt bieten sich neben den klassischen Verteilungswegen innovative Wege für den Programmtransport wie z. B. das Internet oder das schmalbandige Telefonkabelnetz, die zusätzlich die verfügbare Kanalkapazität erhöhen.<sup>1</sup> Dies führt – bei zunächst als nahezu konstant angenommener Nachfrage – zu einer erhöhten Substitutionskonkurrenz und damit zu einem wachsenden Druck auf die Betreiber der verschiedenen Distributionsanlagen.<sup>2</sup> Die Anreize für die einzelnen Betreiber, nach effizienteren Verwendungsformen für die Distributionskapazitäten zu suchen, steigen. Neben dem erweiterten Angebot sind somit erhebliche Effizienzverbesserungen auf der Ebene der Verbreitungswege zu erwarten, was die Kosten eines TV-Anbieters für die Programmausstrahlung deutlich reduziert und eine insgesamt wirtschaftlichere Programmveranstaltung erlaubt. Im Zuge dieser Entwicklung werden die Markteintrittsbarrieren für neue Programmanbieter (u. a. auch lokale und regionale Veranstalter) zunehmend geringer.

Die Situation auf Ebene der Programmverbreitung, der sich ein privater TV-Veranstalter zukünftig ausgesetzt sieht, kann insgesamt hinsichtlich der einzelnen Verbreitungswege folgendermaßen charakterisiert werden:<sup>3</sup>

- Auf Ebene der Terrestrik ist die Anzahl der verfügbaren Frequenzen – im Vergleich zu den anderen Verbreitungswegen – am geringsten. Die staatliche Regulierung der Terrestrik, d. h. die administrative Vergabe der Frequenzen gestattet bisher keinen Wettbewerb auf dieser Ebene. Auch im Zuge der Digitalisierung werden die terrestrischen Frequenzknappheiten nicht spürbar überwunden werden können. Es erscheint daher fraglich, ob hier zukünftig marktnähere Vergabeverfahren für kompetitivere Rahmenbedingungen sorgen werden.
- Auf Ebene der Programmverbreitung über Breitbandkabel führt die Digitalisierung zu einer deutlichen Entspannung der derzeit bestehenden Frequenzknappheiten.<sup>4</sup> Hier erscheint es sinnvoll, die herkömmlich administrative Frequenzzuweisung – zumindest partiell – durch die Einführung von Preismechanismen zu ersetzen, um eine bessere Allokation der Resource „Frequenz“ zu erzielen (z. B. mittels Auktionen<sup>5</sup>).<sup>6</sup> Dies erscheint

---

mehr terrestrische Programme für die Zuschauer) nutzbar wäre, wenn adäquate wirtschaftliche Anreize zu effizienter Frequenznutzung bestünden“ (ebda., S. 467).

<sup>1</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. auch CZYGAN (1997), S. 16.

<sup>3</sup> Zu den einzelnen Verbreitungswegen vgl. ausführlich MÜLLER-RÖMER (1998b), S. 169 ff. Zu den wettbewerblichen Strukturen auf Ebene der Programmverbreitung, insbesondere hinsichtlich der klassischen Verbreitungswege, vgl. HEINRICH (1999), S. 221 ff. sowie S. 78 f.; CZYGAN (1997), S. 12 ff. Vgl. auch SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL (1999), S. 21 ff.

<sup>4</sup> Vgl. CZYGAN (1997), S. 8 ff.

<sup>5</sup> Bei der Einführung von Auktionen besteht wiederum das Erfordernis, die Art bzw. Form der für die Frequenzvergabe durchzuführenden Auktionen zu bestimmen und Regeln für den Ablauf der Auktionen zu definieren.

<sup>6</sup> Vgl. KRUSE (1989) S. 84. Vgl. auch HEINRICH (1999), S. 98.



durch den aktuellen Verkauf des Kabelnetzes<sup>1</sup> durch die bislang im wesentlichen als Monopolist agierende Deutsche Telekom AG begünstigt, da die zukünftigen (privaten) Betreiber des Netzes an den Einnahmen aus der Zuteilung der Frequenzen verstärkt interessiert sein werden.

- Die Programmverbreitung über Satellit wird z. Zt. de facto von den Satellitenbetreibern kontrolliert, die über die Aufnahme von Programmen in die Satellitennetze – sowie die hierfür anfallenden, vergleichsweise hohen Kosten – entscheiden. Die jahrelange quasi-Monopolstellung der Société Européenne des Satellites (SES), die zunächst von First-mover-Vorteilen profitierte, ist durch die technische Weiterentwicklung der Satellitenempfangsanlagen schwächer geworden.<sup>2</sup> Dies weckt die Hoffnung, daß der derzeit nur sehr begrenzte Wettbewerb auf Ebene dieses Verteilungswegs zukünftig zunehmen wird.<sup>3</sup>
- Die Programmverbreitung über innovative Verbreitungswege wie dem Internet oder dem schmalbandigen Telefonnetz ist z. Zt. technisch noch nicht ausgereift, so daß eine flächendeckende Versorgung mit TV-Leistungen derzeit noch nicht realistisch ist. Ebenso fehlen hinreichend geklärte Bestimmungen, wie hier die Zulassung und Kontrolle von TV-Veranstaltern auf diesen Verbreitungswegen geregelt werden sollen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die wettbewerblichen Rahmenbedingungen auf Ebene der Programmverbreitung insgesamt deutlich verbessert erscheinen. Im digitalen Fernsehmarkt ist sowohl eine höhere Frequenzeffizienz als auch – unter der Voraussetzung des vermehrten Einsatzes marktlicher Zuteilungsverfahren bei der Allokation der Frequenzen – eine verbesserte Spektrumseffizienz zu erwarten ist. Die Marktchancen für private Anbieter dürften sich somit auf der klassisch hochreglementierten Ebene der Programmverbreitung mittelfristig deutlich verbessern.

## 2.2.4. Konsequenzen auf Ebene der Programmfinanzierung

### 2.2.4.1. Konsequenzen für die Bereitstellung werbefinanzierter Programmangebote

Die Einnahmen aus den Entgelten der werbungtreibenden Wirtschaft bilden die wesentliche Säule für die Finanzierung der privaten, werbefinanzierten

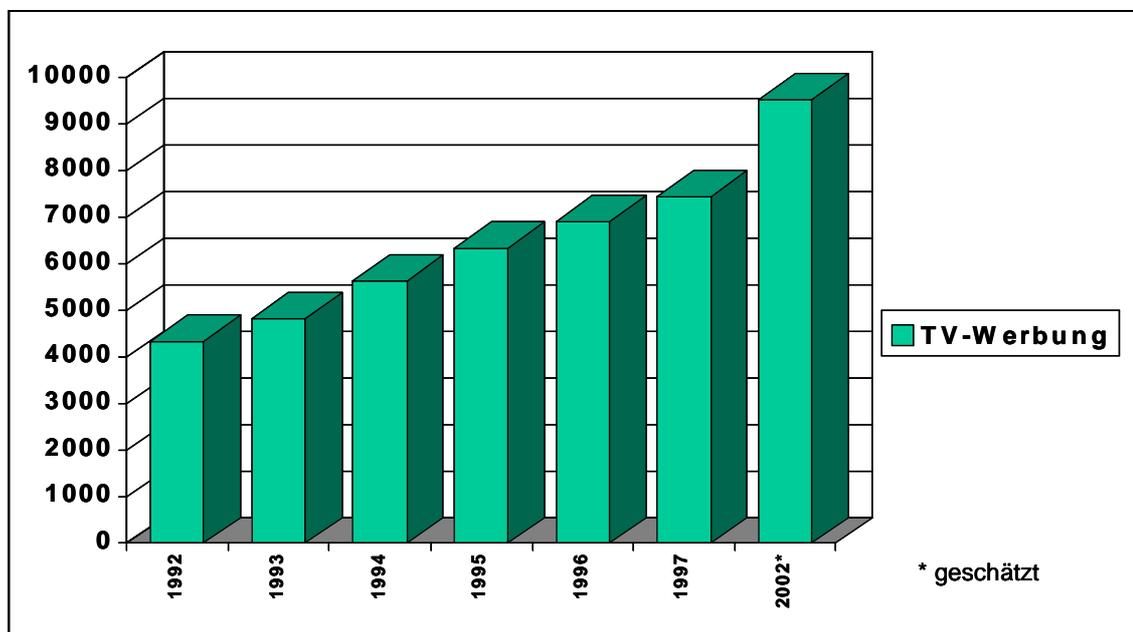
<sup>1</sup> Vgl. hierzu O. V. – TEXT INTERN (1999c), S. 6.

<sup>2</sup> Die neueren Satellitenschüsseln, sogenannte „Dual-Feed“- bzw. „Multi-Feed“-Anlagen, sind in der Lage, Signale von Satelliten auf verschiedenen Orbitalpositionen zu empfangen, und nicht nur – wie zuvor – von nur einem Satelliten (vgl. HEINRICH (1999), S. 227; CZYGAN (1997), S. 15 f.).

<sup>3</sup> Hiermit ist die Frage verbunden, wie die Zuweisung der Orbitalpositionen zukünftig geregelt werden soll. Bislang werden die Orbitalpositionen an die Satellitenbetreiber in einem administrativen Verfahren vergeben (vgl. HEINRICH (1999), S. 226). Denkbar sind auch hier marktnähere Verfahren (wie z. B. Auktionen).

Fernsehveranstalter. Seit der Zulassung der privaten TV-Veranstalter Mitte der achtziger Jahre haben sich die TV-Werbeumsätze vervielfacht.<sup>1</sup> Die Ausdehnung der Programm- sowie hiermit verbunden der Werbeminuten führte von der ursprünglichen Situation der Überbuchung der Werbeplätze zu einer Unterauslastung der verfügbaren Werbezeiten einiger TV-Sender.<sup>2</sup> In den Anfangsjahren des liberalisierten Fernsehmarktes wiesen die Werbeumsätze der privaten TV-Anbieter zweistellige Zuwachsraten auf, die Mitte der neunziger Jahre zwar abflachten, die absoluten Umsatzzahlen aber konsolidierten sich auf hohem Niveau (vgl. Abbildung 8).<sup>3</sup> Die Nettowerbeumsätze haben inzwischen ein Niveau von ca. 7,5 Mrd. DM erreicht, wovon fast 7 Mrd. DM auf die privaten Anbieter entfallen.<sup>4</sup>

Abbildung 8:  
Netto-Werbeumsätze der Fernsehwerbung (in Mio. DM)



Quelle: MEDIA PERSPEKTIVEN (1998), S. 84; MEDIA PERSPEKTIVEN (1997), S. 84

Trotz der seit einigen Jahren zu beobachtenden Konsolidierung der Umsätze auf hohem Niveau bei abnehmenden Wachstumsraten gehen Prognosen von weiteren Wachstumschancen aus.<sup>5</sup> Insbesondere hinsichtlich der durch die Digitalisierung realisierbare Integration bisher fernsehremder medialer Inhalte in

<sup>1</sup> Vgl. ZAW (1999), S. 261; HEFFLER (1997), S. 274.

<sup>2</sup> Vgl. STUIBER (1998), S. 947 ff.

<sup>3</sup> Vgl. HEFFLER (1999), S. 288 ff.; HEINRICH (1999), S. 519; MEDIA PERSPEKTIVEN (1998), S. 84; STUIBER (1998), S. 955 ff.; DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 33 ff.; WIRTZ (1994), S. 147 ff.

<sup>4</sup> Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE (1999), S. 303; HEFFLER (1999), S. 289 ff. Vgl. auch HEINRICH (1999), S. 457 ff.

<sup>5</sup> Die PROGNOSE AG geht von einem Wachstum der Nettowerbeaufwendungen für den Bereich Fernsehen von 7,4 Mrd. DM in 1997 auf 13,4 Mrd. DM in 2010 aus (vgl. PROGNOSE AG (1998), S. 1 ff.). Vgl. auch DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 33 ff.



die TV-Plattform, der Ausdehnung der technischen Reichweiten und der zielgruppengenauen Adressierbarkeit ist ein weiterer Zuwachs an Werbeeinnahmen zu erwarten.<sup>1</sup> Aufgrund der zu erwartenden (technischen) Konvergenz der Medien sind Marktanteilsverschiebungen des Werbemarktes zu vermuten: Unter der Voraussetzung, daß sich das digitale Fernsehen als Basismedium für eine Vielzahl weiterer multimedialer Angebote (z. B. Online-Dienste, Electronic Publishing usw.) etabliert, sind Verschiebungen der Aufwendungen für bisher TV-fremde Werbeträger zugunsten der Aufwendungen für Fernsehwerbung denkbar bzw. sogar wahrscheinlich. Die Werbeumsätze für Fernsehwerbung würden somit nicht nur von dem allgemein positiven Werbeklima, sondern auch von branchenübergreifenden Zuwächsen profitieren (zur Prognose des Gesamtmarktes vgl. Abbildung 9<sup>2</sup>).

Als verstärkend für diesen Trend dürften sich die mit der digitalen Technik verbundenen erweiterten Möglichkeiten der Zuschauerforschung einerseits sowie der technischen Gestaltung der Werbemittel andererseits erweisen. Die mit der (technisch möglichen) Adressierbarkeit der Endgeräte verbundenen Optionen der Online-Marktforschung offerieren akkuratere Kontrollmöglichkeiten der Werbewirkung, was die Attraktivität des Werbeträgers „Digitales Fernsehen“ aus Sicht der Werbungtreibenden stärkt. Die Optionen zur Gestaltung der Werbemittel gehen über die herkömmlichen bekannten Formen hinaus: Neben der klassischen *Spotwerbung* sowie den heute bereits etablierten *Sonderwerbformen* (wie dem *Programm-Sponsoring*, den *Dauerwerbesendungen*, dem *Bartering*, dem *Product Placement* sowie dem *Teleshopping*<sup>3</sup>) werden zukünftig innovative Werbeformen realisierbar werden, die eine attraktive Plattform für die Präsentation der Werbeinhalte schaffen. Bei den innovativen Werbeformen handelt es sich um Derivate der bereits bekannten Werbemittel, denen als zusätzliche Gestaltungskomponenten *interaktive*, *virtuelle* sowie *personalisierte* Elemente zur Verfügung stehen:

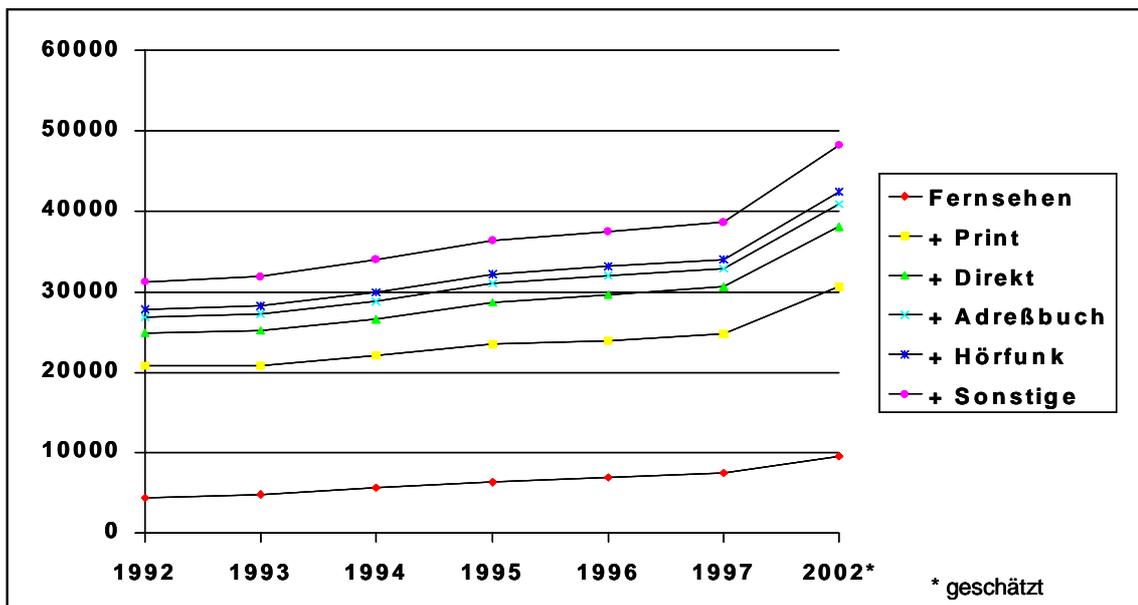
---

<sup>1</sup> Für den gesamten Werbemarkt schätzt die PROGNOSE AG ein Wachstum der Nettowerbeaufwendungen für die klassischen Medien von 38,65 Mrd. DM in 1997 auf 67,0 Mrd. DM in 2010, hinzu kommen Aufwendungen für Online-Werbung in Höhe von geschätzten 0,45 Mrd. DM in 2002 (vgl. PROGNOSE AG (1998), S. 17 ff.; VPRT (1995), S. 45 f.). Vgl. auch O. V. – TEXT INTERN (1999d), S. 15; DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 35 f., sowie HEINRICH (1994), S. 75 ff.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch HEINRICH (1999), S. 544 (Entwicklung der Netto-Werbeeinnahmen verschiedener klassischer Werbeträger) sowie S. 578 f. (Online-Werbung). Zur Online-Werbung vgl. auch GOLDHAMMER/ZERDICK (1999), S. 220 ff.; SCHREIBER (1996), S. 283 ff.

<sup>3</sup> Einen ausführlichen Überblick zu verschiedenen Sonderwerbformen gibt STUIBER (1998), S. 973 ff. Vgl. auch SCHUSSER (1999), S. 172 ff.; GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 1 ff.; FAHLE (1994), S. 21 ff.; WIRTZ (1994), S. 140 f.

Abbildung 9:  
Kumulierte Netto-Werbeumsätze der Medien (in Mio. DM)



Quelle: MEDIA PERSPEKTIVEN (1998), S. 84; MEDIA PERSPEKTIVEN (1997), S. 84; PROGNOSE AG (1998), S. 2 ff.; eigene Berechnungen

- *Interaktive* Werbeelemente stehen grundsätzlich jeder der herkömmlichen Werbeformen (Spotwerbung und Sonderwerbeformen) zur Verfügung. Zusätzlich zu den bekannten Werbemitteln ist die Einrichtung von Rückkanälen erforderlich, die den direkten Kontakt der Rezipienten mit dem Werbungtreibenden bzw. den Inhalten der Werbebotschaft ermöglichen. Mittels der Aufforderung der Rezipienten zur direkten Interaktion mit dem eingesetzten Werbemittel werden die herkömmlich ausschließlich passiven Rezeptionsmuster der TV-Werbung um aktive Kommunikationselemente ergänzt.<sup>1</sup> Interaktive Werbeformen bieten dem Werbungtreibenden eine erheblich verbesserte Werbewirkungskontrolle, da die Kontaktintensität der Rezipienten mit dem Werbemittel unmittelbar meßbar ist. Unter der Voraussetzung der individuellen Adressierbarkeit der Endgeräte können desweiteren Daten über das Zuschauerverhalten gewonnen werden, die für eine differenziertere Ansprache der Zielgruppen von Nutzen sind und Streuverluste nachhaltig reduzieren können.<sup>2</sup>
- „Unter *virtueller* Werbung werden Abbildungen von Produkten, Logos, Marken- und Firmennamen sowie 3-D-Animationen verstanden, die in der

<sup>1</sup> Ein Beispiel hierfür ist der interaktive Werbespot, der – auf Basis eines linearen Werbespots – den Rezipienten auffordert, ein dahinterstehendes Informationsangebot zu nutzen (z. B. über CD-ROM, Online-Dienste etc.). Hierbei ist sicherzustellen, daß der Zuschauer bei Nutzung des interaktiven Werbemittels den Anschluß an die im Hauptprogramm ausgestrahlten Sendungen nicht verpaßt (vgl. HEINEMANN (1998), S. 135 ff., sowie VOLPERS/HERKSTRÖTER/ SCHNIER (1998), S. 99 f.; SILBERER (1999), S. 194 f.).

<sup>2</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 88 f.



filmisch abgebildeten Realität nicht vorhanden sind bzw. beim Filmen des Ursprungsmaterials nicht vorhanden waren.“<sup>1</sup> Mittels der digitalen Technik werden in das audiovisuelle Material nachträglich Werbeeinhalte eingefügt, die je nach den Programmempfängern bzw. der Region der Programmverbreitung beliebig variiert werden können. Die systematische Manipulation des Bildmaterials dient dem Werbungtreibenden zur akkurateren Zielgruppenansprache, die wiederum verbunden ist mit der Vermeidung von Streuverlusten. Beispiele für virtuelle Werbeformen sind virtuelle Billboards (Werbung auf Banden oder ähnlichen Bildflächen), das virtuelle Product Placement oder das virtuelle Sponsoring.<sup>2</sup> Die Zulassung virtueller Werbung im deutschen Fernsehen ist stark umstritten<sup>3</sup>, daher ist derzeit keine Aussage hinsichtlich der Entwicklung dieser Werbeformen möglich. Sollte eine Zulassung gestattet werden, dürften aufgrund der genannten Vorteile auch virtuelle Werbeformen im deutschen TV-Werbemarkt bald von Relevanz sein.

- Die *personalisierte* bzw. individualisierte Werbung erlaubt eine zuschauer-spezifische Auswahl der Werbemittel (z. B. individuell bzw. gruppenspezifisch zusammengestellte Werbespots, Product Placements usw.).<sup>4</sup> Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis seitens der Programmanbieter darüber, welche Werbeeinhalte bzw. –mittel der Zuschauer wünscht, d. h. es ist ein Mindestmaß an Auskunftsbereitschaft des Rezipienten erforderlich. Mit der personalisierten Werbung können, in Abhängigkeit von den Präferenzen des Zuschauers, verschiedene Finanzierungsmodelle für die Rezeption der Programme verbunden sein.<sup>5</sup> Der Werbungtreibende profitiert neben der gezielteren Ansprache der Konsumenten von der (durch die ausdrücklich artikulierte Wahl der Werbemittel bedingten) erhöhten Bereitschaft der Zuschauer zur Rezeption der Werbeeinhalte. Diesem Nutzen sind die Kosten einer individuellen Zuschaueransprache gegenüberzustellen, die umso höher ausfallen, desto stärker kleinere Rezipientenkreise bzw. einzelne Personen berücksichtigt werden.

---

<sup>1</sup> VOLPERS/HERKSTRÖTER/SCHNIER (1998), S. 93 (im Original nicht kursiv). Vgl. auch ZAW (1999), S. 258 f. Zu dem Einsatz virtueller Techniken vgl. DAUM (1996), S. 197 ff.; EWALD (1996), S. 207 ff.

<sup>2</sup> In den USA. sind die genannten Werbeformen bereits vereinzelt realisiert (vgl. VOLPERS/HERKSTRÖTER/SCHNIER (1998), S. 93 ff.; HEINEMANN (1998), S. 143 ff.).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu HERKSTRÖTER (1998), S. 107 ff. Vgl. an gleicher Stelle auch die Bemerkungen zur Problematik des Split-Screening.

<sup>4</sup> Vgl. HEINEMANN (1998), S. 138 ff.; VOLPERS/HERKSTRÖTER/SCHNIER (1998), S. 100 ff.

<sup>5</sup> Ein seitens des Zuschauers gewählter geringerer Werbeanteil im Programm kann z. B. mit einer höheren Summe der für die Rezeption der Programme zu entrichtenden Entgelte verbunden sein.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß eine positive Entwicklung des Marktes für TV-Werbung zu erwarten ist, was zum einen durch die prognostizierten steigenden Werbeaufwendungen für die Medien insgesamt bedingt wird sowie zum anderen durch die (vermutliche) Erhöhung der Attraktivität des Werbeträgers Fernsehen im digitalen Markt aus Sicht der werbungstreibenden Wirtschaft. Der TV-Werbemarkt wird zunehmend von dem Charakter eines Käufermarktes geprägt, was die Marktposition der Werbungstreibenden stärkt sowie gleichzeitig den Druck auf die Flexibilität der Werbezeiten- bzw. Werbeflächenanbieter erhöht. Fraglich ist, welche und wie viele werbefinanzierte Programmanbieter die modifizierten Rahmenbedingungen des Fernsehwerbemarktes – insbesondere in Hinblick auf die Fragmentierung des Zuschauermarktes – zu ihrem ökonomischen Vorteil nutzen können.

#### 2.2.4.2. Konsequenzen für die Bereitstellung mischfinanzierter Programmangebote

Die digitale Technik erlaubt es einem privaten, werbefinanzierten TV-Veranstalter zukünftig, über die rein werbefinanzierten Programmangebote hinaus auch mischfinanzierte Angebote bereitzustellen. Ergänzende Pay-TV-Applikationen bzw. integrierte Abrechnungssysteme ermöglichen es beispielsweise, seitens des Zuschauers nutzungsabhängige Entgelte für den Konsum eines Spielfilms, die Nutzung eines speziellen Dienstes etc. zu erheben. Das Zielsystem eines privaten TV-Veranstalters muß in diesem Falle nicht mehr zwingend den Nutzen der Werbungstreibenden fokussieren, sondern kann sich – ähnlich wie das Zielsystem eines entgeltfinanzierten TV-Veranstalters – auch allein auf Nutzenaspekte aus Sicht der Zuschauer konzentrieren.

Die Option für einen privaten TV-Veranstalter, ein mischfinanziertes Programmangebot bereitzustellen, konstituiert sich somit sowohl aus den Entgelten der werbungstreibenden Wirtschaft als auch aus den Entgelten der Zuschauer. Die im Rahmen dieses Modells seitens des Veranstalters zu treffenden Entscheidungen müssen demnach zum einen berücksichtigen, inwiefern die Programmangebote einen Nutzen für die Werbungstreibenden bereitstellen können, sowie zum anderen, inwiefern die spezifischen Bedürfnisse der Zuschauer bedient werden können. Die Programmangebote müssen dabei nicht zwingend die Funktion erfüllen, beiden Interessen, d. h. den Bedürfnissen der Rezipienten sowie denen der Werbungstreibenden, gerecht zu werden, sondern sie sind vielmehr danach zu differenzieren, ob sie primär einen Nutzen für die Rezipienten oder primär einen Nutzen für die Werbungstreibenden anbieten. Die einzelnen Angebote können sowohl zeitlich aufeinanderfolgend im Rahmen eines fixen Programmschemas als auch zeitlich parallel bereitgestellt werden.

Bei den mischfinanzierten Fernsehprogrammen sind infolgedessen verschiedene Angebotsmodelle denkbar, für die vier Grundtypen identifiziert werden können:



- linear programmierte TV-Angebote, die prinzipiell auf einen hochwertigen Nutzen für die Werbungtreibenden abzielen (d. h. werbefinanziert sind) und zu denen parallel Angebote offeriert werden, die einen Zusatznutzen für die Rezipienten implizieren und sich diesen seitens der Rezipienten monetär vergüten lassen,
- linear programmierte TV-Angebote, die prinzipiell auf einen hochwertigen Nutzen für die Rezipienten abzielen (d. h. entgeltfinanziert sind) und zu denen parallel Angebote offeriert werden, deren Finanzierung für die werbungtreibende Wirtschaft interessant ist,
- linear programmierte TV-Angebote, die sowohl werbefinanzierte als auch entgeltfinanzierte Programmelemente beinhalten, wobei die einzelnen Angebote (d. h. sowohl werbe- als auch entgeltfinanzierte Offerten) verschlüsselt werden können, falls der Ausschluß einzelner Rezipienten bzw. einzelner Rezipientengruppen seitens des TV-Anbieters oder des Werbungtreibenden erwünscht ist,
- TV-Angebote, die in nicht-linearer Form (d. h. im Extremfall als quasi-Datenbank) bereitgestellt werden, deren Nutzung den Rezipienten sowohl durch die Zahlung von Entgelten als auch durch den Konsum von Werbeeinheiten (oder beides) gestattet werden kann, d. h. die entweder einen primär hochwertigen Nutzen für die Rezipienten oder für die Werbungtreibenden anbieten.

Die einzelnen Komponenten eines Programmangebots sind somit in Abhängigkeit von der jeweiligen Finanzierungsform bzw. der Art des intendierten Nutzens entweder nach den Interessen der Zuschauer oder denen der werbungtreibenden Wirtschaft auszurichten. Dies impliziert Entscheidungen über den Umfang und – unter Berücksichtigung der im digitalen Fernsehmarkt erweiterten Möglichkeiten zur Generierung eines für die Zuschauer bzw. für die Werbungtreibenden spezifischen Nutzens – über die Qualität der TV-Angebote sowie der Preis- bzw. Konditionengestaltung. Das Entscheidungsfeld des Programmveranstalters wird – neben den obligatorisch zu berücksichtigenden Umweltfaktoren – durch ökonomische Überlegungen determiniert, in welcher Qualität und in welchem Umfang TV-Leistungen bzw. Werbeplätze angeboten werden können. Den Kosten der Bereitstellung ist hierbei der realisierbare Nutzen in Form der Erlöse, die zum einen aus Zuschauerentgelten bzw. zum anderen aus den Einnahmen aus dem Verkauf von Werbezeiten erzielt werden können, gegenüberzustellen.

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Die genannten Aspekte bzw. Konsequenzen der Digitalisierung für die Programmbereitstellung lassen einen insgesamt stärkeren Einfluß ökonomischer Kriterien im Rahmen des Entscheidungsfeldes aller Programmveranstalter, und hier insbesondere der privaten Anbieter, wahrscheinlich erscheinen. Es existiert eine Reihe von Gründen, die auf eine zukünftig gewichtigere Rolle der privaten Programmveranstalter schließen lassen, d. h. sowohl auf Ebene der *Programmbeschaffung* als auch auf Ebene der *Programmveranstaltung*, *-verbreitung* und *-finanzierung*.

Die zu erwartende steigende Anzahl an Kanälen bedingt einen erhöhten Bedarf an audiovisueller Software, der vor allem die TV-Anbieter betrifft, die auf keine oder eine für ihren Bedarf nicht ausreichende Menge an Software bzw. Programmrechten zurückgreifen können und die nicht über entsprechende Kapazitäten zur Eigenerstellung der benötigten Programmsoftware verfügen (wie es z. B. bei den öffentlich-rechtlichen Anbietern in der Regel der Fall ist). Diese Anbieter sehen sich gezwungen, die Aktivitäten auf Ebene der *Programmbeschaffung* in einem zunehmend kompetitiven Markt zu verstärken bzw. zu optimieren. Die Strategien unterliegen im Falle der privaten Veranstalter einem – unter Beachtung der für sie gültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen – rein ökonomischen Kalkül. Dies gewährt ihnen eine höhere Flexibilität in einem Umfeld, das einem dynamischen Entwicklungsprozeß unterliegt. So können privatwirtschaftliche Anbieter schneller auf innovative Beschaffungsalternativen reagieren, wohingegen bei den öffentlich-rechtlichen Anbietern oftmals zunächst ein Diskussionsbedarf hinsichtlich der Zulässigkeit der Aktivitäten vor dem Hintergrund des Grundversorgungsauftrags besteht. Dies kann für die privaten Anbieter strategische Wettbewerbsvorteile implizieren, die ihnen auf den Beschaffungsmärkten nachhaltig wichtige Ressourcen sichern können.

Die flexiblen Reaktionsmöglichkeiten der privaten Anbieter auf den Beschaffungsmärkten haben einen unmittelbaren Einfluß auf die Ebene der *Programmveranstaltung*. Das Angebot innovativer TV- bzw. TV-ähnlicher Dienste kann Pionier Vorteile schaffen, die – selbst bei mit dem Grundversorgungsauftrag zu vereinbarenden Diensten – die Marktchancen für ähnliche Angebote von öffentlich-rechtlicher Seite dauerhaft beeinträchtigen können. Vor allem in Hinblick auf die horizontalen und diagonalen Verflechtungstendenzen im digitalen Markt oder auch hinsichtlich des (möglichen) Auftretens Werbungtreibender als Programmveranstalter sind eine Vielzahl verschiedenartiger TV-Dienste denkbar, die erstmals über eine Fernsehplattform angeboten werden, die für bestehende Rechte an audiovisueller Software oder verwandten Medienprodukten zusätzliche Verwertungspotentiale bietet. Beispielsweise seien geschäftlich nutzbare Programminhalte (Business-TV u. ä.) oder auch ein breitgefächertes Angebot an Special-Interest-Kanälen für spezifische (und aus ökonomischer Sicht potentiell geeignete) Zuschauergruppen genannt. Dieses differenzierte Programmangebot dürfte primär unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und nicht im Rah-



men der Erfüllung des Grundversorgungsauftrags öffentlich-rechtlicher Anbieter realisiert werden. Ähnliches gilt für interaktive Dienste oder auch On-demand-Angebote, denen im digitalen Markt eine wachsende Bedeutung zukommt.

Auf Ebene der *Programmverbreitung* ebnet die Überwindung der Frequenzknappheiten den Weg für die Aktivitäten der privaten Veranstalter, die bisher aufgrund der herkömmlichen Engpaßfaktoren auf die Zuteilung von Frequenzen verzichten mußten und somit keine TV-Programme anbieten konnten. Neben der Vervielfachung der verfügbaren Kanäle profitieren die Anbieter im Zuge der Digitalisierung auch von einer erhöhten Frequenzeffizienz und somit wirtschaftlicheren Verbreitungsbedingungen, die insbesondere das ökonomische Kalkül kleinerer privater Anbieter beeinflussen.

Für die *Finanzierung* des erweiterten Programmangebots im digitalen TV-Markt stehen den privaten Anbietern vielfältigere Optionen zur Verfügung als den öffentlich-rechtlichen Anbietern, die auf marktgebundene Finanzierungsquellen aufgrund der mit dem Grundversorgungsauftrag verbundenen rechtlichen Bestimmungen nur begrenzt zurückgreifen können (wie z. B. auf Einnahmen aus der Verwertung von Programmrechten oder aus dem Licensing). Für die Entwicklung der marktgebundenen Finanzierungsformen sind im Vergleich zu anderen Finanzierungsarten zukünftig die größten Potentiale zu erwarten (vor allem hinsichtlich der Werbefinanzierung, die von den attraktiveren Kommunikationsmöglichkeiten über das Medium TV voraussichtlich profitieren wird). Den Prognosen zufolge dürften somit vor allem die Angebote privater TV-Veranstalter begünstigt werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Bedeutung der öffentlich-rechtlichen Programmanbieter im Vergleich zu den privaten Anbietern, zumindest in Hinblick auf die Quantität der angebotenen Programmleistungen, im digitalen TV-Markt tendenziell rückläufig sein wird. Der digitale Markt konfrontiert alle Programmanbieter in Zukunft mit Rahmenbedingungen, die sie zwingen, ihre Aktivitäten konsequenter nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten, d. h. das ökonomische Kalkül gewinnt auf allen Stufen der Wertschöpfung an Bedeutung. Aufgrund der höheren Freiheitsgrade haben die privaten Programmveranstalter hierbei größere bzw. vielfältigere Chancen, die Potentiale des digitalen Marktes zu nutzen und werden den Fernsehmarkt daher vermutlich wesentlich nachhaltiger als bisher prägen.

## Literaturverzeichnis

- AHLERS, Andreas (1996): Sender im Kaufrausch, in: TV-Movie, Heft 7, 1996, S. 10
- ALBRECHT, Michael (1997): Vernetzte Angebote, in: ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): ARD Jahrbuch 97, 29. Jg., Hamburg 1997, S. 49 – 56
- ALM (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (1998): Jahrbuch der Landesmedienanstalten 1997/98: Privater Rundfunk in Deutschland, München 1998
- ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland) (1997): ARD Jahrbuch 97, 29. Jg., Hamburg 1997
- ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland) (1998): ARD-Weißbuch 2000, Leipzig 1998
- BECKERT, Bernd/KUBICEK, Herbert (1999): Multimedia möglich machen: Vom Pilotprojekt zur Markteinführung, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 3, 1999, S. 128 – 143
- BIENERT, Peter (1998): WebTV – Fortschritt, Umweg oder Sackgasse auf dem Weg zu integrierten Medien, unveröffentlichtes Manuskript der von MANAGEMENT CIRCLE veranstalteten Konferenz „Web-TV“ vom 1. – 18. Juni 1998 in Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 1998
- BLOCK, Heiko (1996): Radio aus dem digitalen Funkhaus, in: ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): ARD Jahrbuch 96, 28. Jg., Hamburg 1996, S. 28 – 37
- BOCK, Gerd (1997): Fernsehen von morgen, in: ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): ARD Jahrbuch 97, 29. Jg., Hamburg 1997, S. 42 – 48
- BOCK, Gerd/TILLMANN, Herbert (1996): Computer auf dem Vormarsch, in: ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): ARD Jahrbuch 96, 28. Jg., Hamburg 1996, S. 23 – 27
- BONDER, Andrea (1998): Schnelles Surfen im Netz, in: Medienspiegel, 22. Jg., Nr. 28, 1998, S. 5
- BRESSAND, Albert (1986): Dienstleistungen in der neuen „Weltwirtschaft“: Auf der Suche nach einem konzeptionellen Bezugsrahmen, in: PESTEL, Eduard (Hrsg.): Perspektiven der Dienstleistungswirtschaft: Beiträge zu einem internationalen Dienstleistungssymposium der Niedersächsischen Landesregierung vom 13. – 15. Mai 1985 in Hannover (in Zusammenarbeit mit dem



- Niedersächsischen Minister für Wirtschaft und Verkehr), Göttingen 1986, S. 73 – 82
- BULLINGER, Martin (1998): Regulierung unter Viel-Kanal-Bedingungen, in: JARREN, Otfried/KROTZ, Friedrich (Hrsg.): Öffentlichkeit unter Viel-Kanal-Bedingungen, Baden-Baden/Hamburg 1998, S. 178 – 185
- CASAGRANDA, Michael (1994): Industrielles Service-Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden 1994
- CORSTEN, Hans (1997): Dienstleistungsmanagement, 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. von „Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen“, München/Wien 1997
- CZYGAN, Marco (1997): Wettbewerb bei der Distribution des Fernsehens und Auswirkungen der Digitalisierung, Technische Universität Ilmenau, Institut für Volkswirtschaftslehre, Diskussionspapier Nr. 13, Ilmenau 1997
- DANILENKO, Leo (1997): Künftige Vertriebswege für multimediale Inhalte im ON-LINE-Zeitalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 80, Köln 1997
- DAUM, Jens (1996): Virtuelle Realität: Begriffe, Entwicklung, Problemfelder, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 197 – 206
- DÖTZ, Jürgen (1998): Medienmacht 2000 – Informationskultur im digitalen Zeitalter, in: Beilage zum Medienspiegel, 22. Jg., Nr. 19, 1998, S. 1 – 15
- DREES, Joachim (1996): Controlling für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 54, Köln 1996
- DUVVURI, Stefan/SHELLMOSER, Friedrich (1996): Der deutsche Fernsehmarkt – Struktur und Entwicklungstrends, Studie der Hypo-Bank, Abt. Research, München 1996
- EDER, Ralf (1996): Video on Demand, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 191 – 196
- EIGLIER, Pierre/LANGEARD, Eric (1977): Services as Systems: Marketing Implications, in: EIGLIER, Pierre et al. (Eds.): Marketing Consumer Services: New Insights, Marketing Science Institute, Cambridge/Massachusetts 1977, pp. 83 – 103
- EWALD, Yvonne (1996): Virtuelle Realität – Anwendungsformen und Wirkungen, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 207 – 214
- FAHLE, Robert (1994): Die Ausrichtung der Programmgestaltung öffentlich-rechtlicher und privater TV-Anbieter auf die Vermarktung von Werbezeiten,

- in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 16, Köln 1994
- FREYER, Ulrich (1995): Hertz schlägt Bit-Rate: Der Weg von der analogen in die digitale Rundfunkwelt, Düsseldorf 1995
- FRICCIUS, Enno (1991): Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Co-Finanzierung/Pre-Sale“, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht (ZUM), 35. Jg., Heft 9, 1991, S. 392 – 399
- FRIEDL, Birgit (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, Berlin 1990
- FRIEDRICH, Melanie (1997): Planung der Programmbeschaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 69, Köln 1997
- FRIEGE, Christian (1995): Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 1995
- GAIDA, Klemens (1999): Konvergenz von Internet- und Fernsehdiensten, in: Nachrichtentechnische Zeitschrift, o. Jg., Heft 6, 1999, S. 16 – 18
- GEEN, Michael (1996): Das virtuelle Fernsehstudio, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 245 – 250
- GEHRING, Günter (1997): Rundfunk – ohne Technik geht es nicht, in: ARD/ZDF-ARBEITSGRUPPE MARKETING (Hrsg.): Was Sie über Rundfunk wissen sollten, Berlin 1997, S. 283 – 309
- GOEDECKE, S. (1999): FUN wird im Digital-TV-Markt mitmischen, in: infosat, 13. Jg., Nr. 131, Heft 2, 1999, S. 3 – 6
- GOLDHAMMER, Klaus/ZERDICK, Axel (1999): Rundfunk Online: Entwicklung und Perspektiven des Internets für Hörfunk- und Fernsehanbieter, Studie im Auftrag der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), Federführung: Hamburgische Anstalt für Neue Medien (HAM), in: Die Landesmedienanstalten (Hrsg.): Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Band 14, Berlin 1999
- GROEBEL, Jo et al. (1995): Bericht zur Lage des Fernsehens: für den Präsidenten der Bundesrepublik Deutschland, Gütersloh 1995
- GRÖNROOS, Christian (1990): Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington/Massachusetts 1990
- GROTH, Ralf (1996): Zielsetzungen privater Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 52, Köln 1996



- GROTH, Ralf/PAGENSTEDT, Georg (1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 32, Köln 1995
- HARTSTEIN, Reinhard et al. (1995): Rundfunkstaatsvertrag: Kommentar zum Staatsvertrag der Länder zur Neuordnung des Rundfunkwesens, 2. Aufl., München 1995
- HEFFLER, Michael (1997): Der Werbemarkt 1997, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 6, 1998, S. 270 – 277
- HEFFLER, Michael (1999): Der Werbemarkt 1998, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 6, 1999, S. 288 – 295
- HEGE, Hans (1995): Offene Wege in die digitale Zukunft: Überlegungen zur Fortentwicklung des Medienrechts, in: Schriftenreihe der Medienanstalt Berlin-Brandenburg (MABB), Band 2, Berlin 1985
- HEINEMANN, Christopher (1998): Werbung im interaktiven Fernsehen, Wiesbaden 1998
- HEINRICH, Jürgen (1994): Medienökonomie: Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen 1994
- HEINRICH, Jürgen (1999): Medienökonomie: Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen/Wiesbaden 1999
- HEISE, Claas (1998): Multimediale Verteildienste für den „Endconsumer“, unveröffentlichtes Manuskript der von MANAGEMENT CIRCLE veranstalteten Konferenz „Web-TV“ vom 1. – 18. Juni 1998 in Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 1998
- HERKSTRÖTER, Dirk (1998): Neue elektronische Werbeformen: Glaubwürdigkeit des Programms gefährdet?, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 3, 1998, S. 106 – 112
- HOFF, Dieter (1997): Technische Optionen des digitalen Fernsehens, in: Beilage zum Medienspiegel, 21. Jg., Nr. 26, 1997, S. 1 - 9
- HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (1998): Medienregulierung unter Viel-Kanal-Bedingungen? In: JARREN, Otfried/KROTZ, Friedrich (Hrsg.): Öffentlichkeit unter Viel-Kanal-Bedingungen, Baden-Baden/Hamburg 1998, S. 186 – 203
- HOLTMANN, Klaus (1998): Programmbeschaffung und –entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln 1998
- IMHOF, Christiane/SU-EN, Kim Angela (1996): Interaktives Fernsehen, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 181 – 190

- JUGEL, Stefan/ZERR, Konrad (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing, in: Marketing ZFP (Zeitschrift für Forschung und Praxis), 11. Jg., Heft 3, 1989, S. 162 – 172
- KARSTENS, Eric/SCHÜTTE, Jörg (1999): Firma Fernsehen, Reinbek 1999
- KAYSER, Horst J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1993
- KONERT, Bertram (1998): Konvergenz und Marktzugang im Bereich des digitalen Fernsehens und des World Wide Web, EIM Working Paper, Mai 1998
- KOPPELMANN, Udo (1997): Marketing: Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung, 5., neubearb. und erw. Aufl., Düsseldorf 1997
- KOPS, Manfred (1997): Rundfunkbegriff und Rundfunkregulierung in den Zeiten von Multimedia, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 83, Köln 1997
- KOPS, Manfred (1998): Prinzipien und Gestaltung von Rundfunkordnungen – Ökonomische Grundlagen und rundfunkpolitische Konsequenzen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 100, Köln 1998
- KOPS, Manfred (1999): Nationale Konzentrationsschranken und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Fernsehveranstaltern, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 115, Köln 1999
- KORN, Thomas (1997): Einheitsdecoder dringend erforderlich, in: infosat, 11. Jg., Nr. 112, Heft 7, 1997, S. 18 – 21
- KREILE, Johannes (1991): Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Auftragsproduktion“, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht (ZUM), 35. Jg., Heft 9, 1991, S. 386 – 392
- KRESSE, Hermann (1994): Outsourcing im Privatfernsehen, in: Markenartikel, Nr. 6, 1994, S. 298 – 308
- KRÜGER, Udo Michael (1992): Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985 – 1990: Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission, in: Schriftenreihe Media Perspektiven, Band 10, Baden-Baden 1992, S. 68 – 465
- KRUSE, Jörn (1989): Ordnungspolitik im Rundfunk, in: SCHENK, Michael/DONNERSTAG, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie, München 1989, S. 77 – 111
- KRUSE, Jörn (1995): Zugang zum Frequenzspektrum, in: MESTMÄCKER, Ernst-Joachim (Hrsg.): Kommunikation ohne Monopole II: Ein Symposium



- über Ordnungsprinzipien im Wirtschaftsrecht der Telekommunikation und der elektronischen Medien, 1. Aufl., Baden-Baden 1995, S. 449 – 471
- LOVELOCK, Christopher H. (1996): *Services Marketing*, 3<sup>rd</sup> Edition, Upper Saddle River/New Jersey 1996
- MATTERN, Klaus (1996): Aufbruch in das digitale Fernsehzeitalter, in: Beilage zum *Medienspiegel*, 20. Jg., Nr. 28, 1996, S. 1 – 21
- MEDIA PERSPEKTIVEN (1997): *Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 1997*, Frankfurt am Main 1997
- MEDIA PERSPEKTIVEN (1998): *Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 1998*, Frankfurt am Main 1998
- MEFFERT, Heribert/BRUHN, Manfred (1997): *Dienstleistungs-Marketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1997
- MEYER, Anton/DULLINGER, Florian (1998): Leistungsprogramm von Dienstleistungs-Anbietern, in: MEYER, Anton (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Stuttgart 1998, S. 711 – 735
- MICHAELSEN, Lars (1996): Marktstrategien für Pay-per-view-Veranstalter, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 67, Köln 1996
- MÜLLER-RÖMER, Frank (1994): Digitales Fernsehen - Auswirkungen auf die Medienlandschaft, Jahrestagung der Fernseh- und Kinotechnischen Gesellschaft (FKTG) vom 16. – 20. Mai 1994 in Nürnberg
- MÜLLER-RÖMER, Frank (1998a): Anforderungen an ein Gesamtkonzept für das digitale Fernsehen, in: *infosat*, 12. Jg., Nr. 128, Heft 11, 1998, S. 132 – 142
- MÜLLER-RÖMER, Frank (1998b): Rundfunkversorgung (Hörfunk und Fernsehen): Verbreitung von Rundfunkprogrammen und neue Rundfunkdienste, in: HANS-BREDOW-INSTITUT (Hrsg.): *Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/99*, 24. Aufl., Baden-Baden/Hamburg 1998, S. 169 – 196 bzw. S. I – XII
- NEUMANN-BECHSTEIN, Wolfgang (1997): Die Programme – die Sendungen, in: ARD/ZDF-ARBEITSGRUPPE MARKETING (Hrsg.): *Was Sie über Rundfunk wissen sollten*, Berlin 1997, S. 87 - 187
- NOAM, Eli M. (1995): Visionen des Medienzeitalters: Die Zähmung des Informationsmonsters, in: ALFRED HERRHAUSEN GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALEN DIALOG (Hrsg.): *Multimedia: Eine revolutionäre Herausforderung*, Stuttgart 1995, S. 35 – 62
- NOAM, Eli M. (1997): Die individuelle Fernseh Zukunft: Der „Ich-Kanal“, in: *Bertelsmann Briefe*, Heft 137, Frühling/Sommer 1997, S. 51 – 53

- O. V. – FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) (1998): Telekom vermarktet Kirchs Digital-Decoder, in: FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) vom 19./20. August 1998, S. 19
- O. V. – INFOSAT (1996a): Astra 1E: Erste Digital-TV-Programme auf Sendung, in: infosat, 10. Jg., Nr. 95, Heft 2, 1996, S. 10 – 13
- O. V. – INFOSAT (1996b): Digital-Empfang: Multimedia im Wohnzimmer: Alles über Programmangebot, Empfangsmöglichkeiten und Aufrüstung einer bestehenden Sat-Anlage, in: infosat, 10. Jg., Nr. 95, Heft 2, 1996, S. 14 – 22
- O. V. – INFOSAT (1998a): ADSL – Eine neue Art des digitalen Fernsehens, in: infosat, 12. Jg., Nr. 129, Heft 12, 1998, S. 180 – 181
- O. V. – INFOSAT (1998b): Mega-Monopol umgeht EU-Verbot: Moloch T-BertelsKirch agiert ungeniert weiter, in: infosat, 12. Jg., Nr. 124, Heft 7, 1998, S. 35 – 43
- O. V. – INFOSAT (1998c): TV ab 2010 nur noch digital?, in: infosat, 12. Jg., Nr. 127, Heft 10, 1998, S. 19 – 30
- O. V. – INFOSAT (1999): Darf PREMIERE WORLD noch die d-box einsetzen?: Die Schweizer Entscheidung weist den Weg zu einer diskriminierungsfreien Technologie mit chancengleichem Zugang zu allen digitalen Angeboten, in: infosat, 13. Jg., Nr. 141, Heft 12, 1999, S. 7 – 16
- O. V. – KABEL & SATELLIT (1996): Digital-TV in den U. S. A. (I), in: Kabel & Satellit, 13. Jg., Nr. 5, 1996, S. 8 – 11
- O. V. – KABEL & SATELLIT (1998a): Brüssel verbietet Kirch-Bertelsmann-Allianz, in: Kabel & Satellit, 15. Jg., Nr. 23, 1998, S. 2
- O. V. – KABEL & SATELLIT (1998b): Telekom vor Einstieg ins Digital-TV, in: Kabel und Satellit, 15. Jg., Nr. 35, 1998, S. 2
- O. V. – KÖLNER STADT-ANZEIGER (KStA) (1998): Digitales Fernsehen soll bis 2010 kommen, o. Jg., 24. August 1998, S. 1
- O. V. – MEDIEN BULLETIN (1998a): EU stoppt Pay-TV-Triumvirat, in: Medien Bulletin, 16. Jg., Heft 6, 1998, S. 18
- O. V. – MEDIEN BULLETIN (1998b): Große Koalition der Formate, in: Medien Bulletin, 17. Jg., Heft 10, 1998, S. 21 – 22
- O. V. – TEXT INTERN (1999a): Hamburg: Ohne Premiere und MTV?, in: TEXT INTERN, 33. Jg., Nr. 17, 1999, S. 9
- O. V. – TEXT INTERN (1999b): Initiative Digitaler Rundfunk strukturiert sich, in: TEXT INTERN, 33. Jg., Nr. 20, 1999, S. 8
- O. V. – TEXT INTERN (1999c): Telekom: Netzverkauf bald abgeschlossen, in: TEXT INTERN, 33. Jg., Nr. 103/104, 1999, S. 6



- O. V. – TEXT INTERN (1999d): Zenith-Prognose 1999: Werbung legt weltweit um 4,9 Prozent zu, in: TEXT INTERN, 33. Jg., Nr. 101/102, 1999, S. 15
- OSPEL, Stefan (1988): Ökonomische Aspekte elektronischer Massenmedien, in: WALPEN, Armin/ZÖLCH, Franz A. (Hrsg.): Beiträge zur Kommunikations- und Medienpolitik, Band 10, Aarau/Frankfurt am Main/Salzburg 1988
- PAGENSTEDT, Georg (1996): Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen, Wiesbaden 1996
- PAGENSTEDT, Georg/SCHWERTZEL, Uwe (1994): Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 8, Köln 1994
- PICOT, Arnold/HARDT, Peter (1998): Make-or-Buy-Entscheidungen, in: MEYER, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 625 – 646
- POSSELT, Thorsten (1996): Die Wahl der Leistungstiefe als Element der Wettbewerbsstrategie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS), 116. Jg., 1996, S. 59 – 83
- PREMIERE WORLD (1999): Presseinformationen, Oktober 1999, München 1999
- PREMIERE WORLD (2000): Premiere World – Das Magazin für Abonnenten, Januar 2000, Nr. 1, Hamburg 2000
- PROGNOS AG (1998): Werbemarkt 2010 - Wie der Euro die Werbeindustrie verändert, in: Beilage zum Medienspiegel, 22. Jg., Nr. 34, 1998, S. 1 – 24
- REICHENBERGER, Stephan (1997): Das virtuelle Studio, in: ALM (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten) (Hrsg.): Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 1996/97, Berlin 1997, S. 250 – 254
- REIMERS, Ulrich (1994): Entwicklungstendenzen für das digitale Fernsehen in Europa, in: ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen) (Hrsg.): Digitales Fernsehen – eine neue Medienwelt?, ZDF Schriftenreihe, Heft 50, Mainz 1994, S. 7 – 19
- REITZE, Helmut (1995): Nicht alles ist Täuschung, in: epd medien, o. Jg., Nr. 34, 1995, S. 16 – 18
- ROLF, Andreas (1998): TV-Sender im Kinorausch, in: TV-Spielfilm, Nr. 8, S. 23 – 24
- ROSE, Robert (1998): Fernsehen und Internet – Konvergenz elektronischer Medien, unveröffentlichtes Manuskript der von MANAGEMENT CIRCLE veranstalteten Konferenz „Web-TV“ vom 1. – 18. Juni 1998 in Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 1998

- RUHRMANN, Georg/NIELAND, Jörg-Uwe (1997): Interaktives Fernsehen: Entwicklung, Dimensionen, Fragen, Thesen, Opladen/Wiesbaden 1997
- RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV) in der Fassung von 1996, abgedruckt unter: <http://www.alm.de/rfstvert.htm>
- SALIMI-ASL, Cyrus (1997): Wie in der Genetik: Die digitale Technik – ein Thema auch in Rom, in: epd medien, o. Jg., Nr. 84, 1997, S. 5 – 7
- SCHÄCHTER, Markus (1998): Das digitale Fernsehen aus Sicht des ZDF, in: JARREN, Otfried/KROTZ, Friedrich (Hrsg.): Öffentlichkeit unter Viel-Kanal-Bedingungen, Baden-Baden/Hamburg 1998, S. 166 – 170
- SCHEUCH, Fritz (1982): Dienstleistungsmarketing, München 1982
- SCHORLEMER, Andreas von (1993): Strukturen und Tendenzen im Lizenzgeschäft, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 11 – 12, 1993, S. 537 – 548
- SCHRAPE, Klaus (1998): Digitales Fernsehen: Einführung zum Thema Angebot, Entwicklung, Regelungsbedarf, in: JARREN, Otfried/KROTZ, Friedrich (Hrsg.): Öffentlichkeit unter Viel-Kanal-Bedingungen, Baden-Baden/Hamburg 1998, S. 161 – 165
- SCHRAPE, Klaus/HÜRST, Daniel (1994): Grundlagen und Marktchancen des digitalen Fernsehens, in: DIREKTORENKONFERENZ DER LANDES-MEDIENANSTALTEN (DLM) (Hrsg.): Jahrbuch der Landesmedienanstalten 1993/94: Privater Rundfunk in Deutschland, München 1994, S. 15 – 26
- SCHREIBER, Achim (1996): Werbung in Online-Diensten, in: WILKE, Jürgen/IMHOF, Christiane (Hrsg.): Multimedia: Voraussetzungen; Anwendungen; Probleme, Berlin 1996, S. 283 – 297
- SCHULZ, Wolfgang/SEUFERT, Wolfgang/HOLZNAGEL, Bernd (1999): Digitales Fernsehen: Regulierungskonzepte und –perspektiven, Opladen 1999
- SCHUSSER, Oliver W. (1999): Wertschöpfungskette und Wertschöpfungssystem des deutschen Fernsehmarktes, Hamburg 1999
- SCHWARZ, Mathias (1991): Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Internationale Co-Produktion“, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht (ZUM), 35. Jg., Heft 9, 1991, S. 381 – 386
- SCHWERTZEL, Uwe (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter: Konzeptionen für kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsvergleiche von Anwendungsproblemen im Rundfunk, Berlin 1997
- SIEBEN, Günter (unter Mitwirkung von SCHWERTZEL, Uwe) (1996): Controlling in Rundfunkanstalten, in: SCHULTE, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien 1996, S. 670 – 673
- SIEBEN, Günter/OSSADNIK, Wolfgang/WACHTER, Annette (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988



- SIEBEN, Günter/SCHILDBACH, Thomas (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4., durchges. Aufl., Düsseldorf 1994
- SIEBEN, Günter/SCHNEIDER, Willi (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP), Heft 3, 1982, S. 236 – 251
- SIEBEN, Günter/SCHULZE, Volker/WACHTER, Annette (1992): Organisation der Medienbetriebe, in: FRESE, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1315 – 1327
- SIEBEN, Günter/SCHWERTZEL, Uwe (1997): Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II: Management von Rundfunkunternehmen – Teil I, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 65, 2. Aufl., Köln 1997
- SIEBEN, Günter/WACHTER, Annette (1983): Planung und Kontrolle als Managementinstrumente in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Media Perspektiven, o. Jg., Heft 11, 1983, S. 783 – 788
- SILBERER, Günter (1999): Möglichkeiten und Trends in der Online-Werbung, in: SCHUMANN, Matthias/HESS, Thomas (Hrsg.): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: neue Technologien – neue Märkte – neue Geschäftsansätze, Wiesbaden 1999, S. 177 – 199
- STACKELBERG, Georg-Wolter von/STACKELBERG, Kai-Uwe von (1997): Das ECON-Multimedia-Lexikon, Hrsg.: RABBITSOFT/HASELIER, Rainer G./FAHNENSTICH, Klaus, Düsseldorf 1997
- STEINBERG, Frank (1998): Terror im Stadion, in: TV-Spielfilm, Nr. 12, S. 8 – 10
- STOLTE, Dieter (1997): Bleibt Fernsehen Fernsehen?, in: Beilage zum Medienspiegel, 21. Jg., Nr. 50, 1997, S. 1 – 15
- STUIBER, Heinz-Werner (1998): Medien in Deutschland, Band 2, Teil 1 und 2, Konstanz 1998
- TILLMANN, Herbert (1998): ohne Titel, in: ABELE, Hanns/RIVA, Antonio (Hrsg.): Unternehmensstrategien öffentlicher Rundfunkanstalten im künftigen ökonomischen und technischen Umfeld, Medienpolitische Aussprache des Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR) vom 24. Oktober 1997 in Stuttgart, Wien 1998, S. 38 – 50
- TURECEK, Oliver/KOPITZKE, Oliver (1998): Digitales Fernsehen in Deutschland: Begriffe, Akzeptanzfaktoren, Beispiele, in: KLINGLER, Walter et al. (Hrsg.): Fernsehforschung in Deutschland: Themen – Akteure – Methoden, Band 1, Baden-Baden 1998, S. 491 – 512
- VOLPERS, Helmut/HERKSTRÖTER, Dirk/SCHNIER, Detlef (1998): Die Trennung von Werbung und Programm im Fernsehen: Programmliche und werbliche Entwicklungen im digitalen Zeitalter und ihre Rechtsfolgen, Schrif-

- tenreihe Medienforschung der Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen (LfR), Band 25, Opladen 1998
- VPRT (Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation) (1995): Das private Fernsehen: Die Rahmenbedingungen und Perspektiven einer Wachstumsindustrie, Berlin 1995
- WDR-Gesetz (1993): Gesetz über den Westdeutschen Rundfunk Köln (WDR-Gesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. März 1993 (GV.NW.S. 158), abgedruckt in: RING, Wolf-Dieter (o. J.): Medienrecht: Rundfunk, Neue Medien, Presse, Technische Grundlagen, Internationales Recht, Band III, Abschnitt C-IV 1.9.1
- WEISS, Hans-Jürgen (1997): Programmalltag in Deutschland: Eine Analyse von sieben Fernsehvollprogrammen im April 1997, in: Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten: Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 1996/97, Berlin 1997, S. 158 – 204
- WILKE, Wolfgang (1998): Die Preise für TV-Rechte steigen rasant, in: Horizont, o. Jg., Nr. 16 vom 16. April 1998, S. 46
- WILKENS, Henning (1994): Bits und Bytes statt Ton und Bild, in: ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): ARD Jahrbuch 94, 26. Jg, Hamburg 1994, S. 81 – 89
- WIRTZ, Bernd W. (1994): Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt: Eine wettbewerbstheoretische und –politische Analyse, Frankfurt am Main u. a. 1994
- ZAW (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft) (Hrsg.) (1999): Werbung in Deutschland 1999, Bonn 1999
- ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen) (1998): Aufgabe und Wert des öffentlich-rechtlichen Rundfunks für die Gesellschaft, in: ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen) (Hrsg.): ZDF Schriftenreihe, Heft 54, Mainz 1998
- ZIEMER, Albrecht (Hrsg.) (1994): Digitales Fernsehen – Eine neue Dimension der Medienvielfalt, Heidelberg 1994



ISSN 0945-8999

ISBN 3-934156-11-8