

Analyse am Fallbeispiel Großbritannien

## → Der Programmrechtemarkt im digitalen Zeitalter\*

Von David Price\*\*

Die Entwicklungen im Programmrechtemarkt insgesamt zu erfassen und zu verstehen, wird selbst für erfahrene Profis in der Fernsehindustrie zunehmend schwieriger. Die Einführung digitaler Technologie, deren Auswirkungen sich noch gar nicht richtig bemerkbar gemacht haben, wird die historisch gewachsene Balance im Markt ins Wanken bringen und daher die traditionellen Marktteilnehmer zwingen, ihre bisherigen Strategien, Praktiken und Allianzen zu überdenken. Sie wird außerdem neue Marktzugänge aus anderen Industrien ermutigen, was wiederum die vertraglichen Beziehungen innerhalb der gesamten Programmproduktions- und Distributionskette noch unübersichtlicher machen wird. Wie die erheblichen Schwankungen bei der Bewertung börsennotierter Medienunternehmen in letzter Zeit bewiesen haben, besteht weiterhin eine erhebliche Unsicherheit über das langfristige Umsatzpotenzial von Programmrechten.

Analyse des britischen Rechtemarkts von Mainstream-Unterhaltungsprogrammen

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit den wichtigsten Entwicklungstrends im Programmrechtemarkt, wobei Großbritannien als Fallbeispiel verstanden wird. Jeder nationale Fernsehmarkt verfügt bekanntlich über eigene, spezifische Charakteristika, die eine Generalisierbarkeit erschweren. Dennoch erlauben gerade einige der besonderen Charakteristika des britischen Marktes – darunter der vergleichsweise rasche Anstieg der Zahl digitaler Fernsehhaushalte (zur Zeit über neun Millionen Haushalte), die einheimische Produktionsindustrie, der im europäischen Vergleich starke Export von Programmen, das dynamische Nebeneinander von öffentlich-rechtlichen und kommerziellen Rundfunkveranstaltern sowie der importhungrige Multi-Kanalmarkt – Analysen und Schlussfolgerungen, die an vielen Stellen auch für andere nationale Märkte von Relevanz sein dürften. Da es sich beim Thema Programmrechte um ein sehr weites und komplexes Feld handelt, konzentriert sich der Artikel vor allem auf die so genannten Mainstream-Unterhaltungsprogramme und befasst sich nicht eingehender mit anderen Bereichen wie zum Beispiel dem Sportrechtemarkt oder dem Markt für interaktive Programminhalte.

### Hintergründe und traditionelle Marktstrukturen

Da grundsätzlich alle Dimensionen des Rechtemarkts potenziell Gegenstand von Marktverhandlungen sind, ist es unumgänglich, die derzeitigen

Strukturen dieses Marktes und die damit verbundenen Verhandlungspositionen genauer zu untersuchen. Rein ökonomisch betrachtet würde der Käufer von Programmrechten, zum Beispiel ein Fernsehsender, ausschließlich die Programme auswählen, die ihm den besten Nutzen versprechen, auf der anderen Seite würden die Programmproduzenten dazu angehalten sein, die bestmöglichen Produkte auf dem Markt anzubieten. Die daraus resultierende Verteilung der Rechte bzw. des Nutzens zwischen den beteiligten Parteien würde dann idealerweise die damit verbundenen Risiken und Kosten widerspiegeln. In der Realität sieht dies allerdings anders aus.

Die Fernsehindustrie in Großbritannien wurde ursprünglich nicht nach dem Ideal des perfekten Wettbewerbs gegründet. Ebenso wie in vielen anderen europäischen Ländern richteten sich sowohl die Strukturen als auch der rechtliche Rahmen des Rundfunks an der begrenzten Kanalkapazität aus sowie an dem Prinzip des Rundfunks als öffentliches Gut und Kulturfaktor. Folgerichtig wurde zunächst ein vertikal integriertes öffentlich-rechtliches Rundfunksystem installiert, das seine Programmbedürfnisse fast ausschließlich durch Eigenproduktionen befriedigte. Die Programmproduzenten im Haus wurden weder ermächtigt noch dazu angehalten, Programmkonzepte anderen, rivalisierenden Rundfunkveranstaltern anzubieten. Der Fokus der Ordnungspolitik im Rundfunkbereich lag eindeutig auf dem einheimischen Publikum und der Sicherung ausreichender Finanzierungsquellen, worauf sich schließlich die Zweiteilung in eine Gebührenfinanzierung für die BBC und ein äußerst lukratives Monopol im Bereich der Werbung für ITV entwickelte. In beiden Fällen bedeutete dies, dass die Zuschauer nicht direkt für die von ihnen ausgewählten Programme bezahlten, sodass auch die Quersubvention zwischen vielgesehenen und weniger gesehenen Programmen ermöglicht wurde. Das System bot außerdem wenig Anreize für die Fernsehveranstalter, ihre Programme im internationalen Markt zu verkaufen. Dieses „bequeme Duopol“ von BBC und ITV verringerte gleichzeitig auch den einheimischen Wettbewerb um von außen angebotene internationale Programmware.

Allerdings begann die Liberalisierung des britischen Fernsehmarktes bereits lange vor dem Auftauchen des digitalen Fernsehens. Der Start von Channel 4 im Jahr 1982 sowie die spätere Einführung einer 25-Prozent-Quote für unabhängige Produktionen brachten einen starken Schub für den unabhängigen Produktionssektor, der heute rund 1000 Unternehmen umfasst (vgl. Abbildung 1). (1)

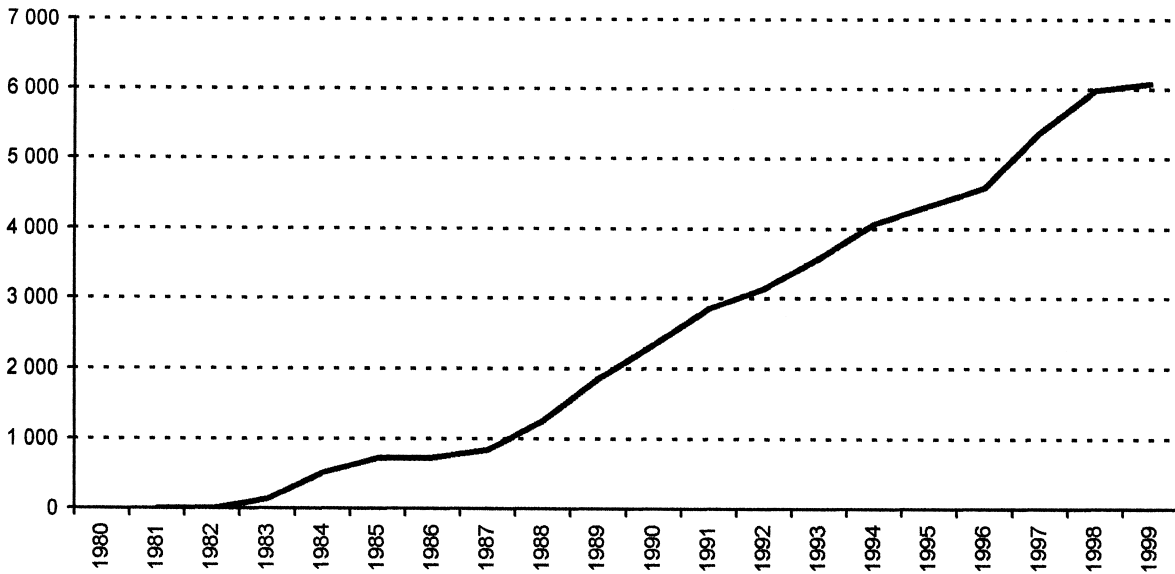
**Ausgangssituation: Duopol von BBC und ITV**

**Liberalisierung des britischen Fernsehmarktes begann bereits 1982**

\* Übersetzung Media Perspektiven.

\*\* Media Consultant für britische und internationale Rundfunkveranstalter, britische Regierung, Produzenten u.a., Taunton, Somerset.

**Abb. 1 Wachstum der unabhängigen britischen Fernsehproduktion 1980 bis 1999 nach hergestellten Programmstunden ausgestrahlte Stunden pro Jahr**



Quelle: DGA (David Graham & Associates).

**Produzenten drängen auf Einbehaltung eines Teils der Verwertungsrechte**

Trotz des Booms im Bereich der unabhängigen Produktionen fanden die Produzenten sehr rasch heraus, dass eine echte finanzielle Unabhängigkeit von den Rundfunkveranstaltern nur über eine Anhäufung verwertbarer Programmrechte zu erlangen war. Sie drängten daher darauf, einen Teil der Verwertungsrechte der von ihnen produzierten Programme zu behalten, statt den Fernsehveranstaltern jeweils das Programm zur vollständigen Verwertung zu überlassen, wie es bis dahin üblich war. Obwohl dies mittlerweile als legitimes Anliegen anerkannt ist, verfügen immer noch nur wenige Produktionsunternehmen über die Möglichkeit, dies auch auszuschöpfen. Derzeit werden weiterhin rund 70 Prozent aller unabhängigen Produzenten vollständig über die auftraggebenden Fernsehveranstalter finanziert. (2)

**Neue analoge Kabel- und Satellitensender eröffneten faktisch zweiten Programmrechtmarkt**

Parallel zu dieser Entwicklung kamen neue analoge Kabel- und Satellitenfernsehangebote auf den Markt, die es verstanden, die vorhandene Nachfrage nach und Zahlungsbereitschaft für eine größere Programmauswahl und eine bis dahin ungenutzte Einnahmequelle (Pay-TV) dazu einzusetzen, um vor allem attraktive Hollywood-Filme und exklusive Live-Sportübertragungen zu erwerben. Zu Anfang waren die etablierten Fernsehveranstalter BBC und ITV wenig daran interessiert, ihre vorhandenen Programmarchive zu öffnen und den neuen Satelliten- und Kabelkanälen zur Weiterverwertung anzubieten. Sie fürchteten vor allem, damit ihre eigenen Kanäle und Markennamen zu beschädigen und das Wachstum der neuen Konkurrenten zu erleichtern. Dieser Widerstand ist seitdem geschwunden, teilweise auch dadurch bedingt, dass die etablierten Veranstalter selbst eige-

ne neue Kabel- und Satellitenkanäle lancierten und damit faktisch für die britischen Programme einen zweiten Programmrechtmarkt eröffneten.

Vor dem Start des ersten digitalen Fernsehangebots im Oktober 1998 war jedoch nach wie vor der Eindruck vorherrschend, dass die Öffnung des Programmmarktes die vorhandenen Strukturen im Großen und Ganzen nur wenig angetastet hatte. Gut drei Jahre später ist dies nicht mehr der Fall. Die relativ rasche Verbreitung der digitalen Angebote seit 1998, angetrieben insbesondere durch die Entscheidung des Murdoch-Unternehmens BSkyB, die zum Empfang notwendigen Set-Top-Boxen zu subventionieren und die Abschaltung der analogen Dienste vorzuziehen, hat das bis dahin gültige Gleichgewicht der Kräfte im britischen Medienmarkt fundamental ins Wanken gebracht. Die Entwicklungen im Programmrechtmarkt sind hierbei von besonderer Bedeutung.

**Struktur des britischen Programmrechtmarkts**

Ende 2001 hatten rund 10,3 Millionen Haushalte (entspricht 41,9%) und 27,4 Millionen Personen über vier Jahre (49,5%) Zugang zum Multikanalfernsehen, davon etwa 9 Millionen Haushalte mit digitalem Fernsehen. Obwohl die Sehdauer insgesamt relativ stabil geblieben ist, verteilt sich die Aufmerksamkeit des Publikums bei über 400.000 Stunden Programm pro Jahr zwangsläufig auf immer mehr Angebote (vgl. Tabelle 1), und es wird immer schwieriger für die einzelnen Programme, größere Zuschaueranteile auf sich zu ziehen. So sank im Zeitraum von 1995 bis 2000 beispielsweise die Zahl der Einzelsendungen und Serien, die eine wöchentliche Zuschauerzahl von 10 Millionen und mehr erreichten, von 120 auf etwas mehr als 40.

**Digitale Fernsehangebote bringen Gleichgewicht im britischen Medienmarkt ins Wanken**

**Multikanalfernsehen fördert Zersplitterung des Publikums**

**Durch digitalen Fernsehmarkt geraten terrestrische Kanäle verstärkt unter Druck**

In den digitalen Fernsehhaushalten ist dieser Trend sogar noch stärker ausgeprägt. Die Zuschauermarktanteile von BBC 1 und ITV fallen nicht selten unter 20 Prozent, und obwohl der analoge terrestrische und der digitale Fernsehmarkt noch bis zur offiziellen Abschaltung des terrestrischen analogen Signals (bislang vorgesehen für einen Zeitpunkt zwischen 2006 und 2010) formal getrennt sind, sind beide Märkte schon heute relativ stark ineinander verwoben. Es wird allgemein erwartet, dass bis zum Ende des Jahres 2005 alle bereits existierenden Multikanal-Fernsehhaushalte auf digitale Technik umgestiegen sein werden. Gleichzeitig kommen immer mehr niedrigpreisige digitale Set-Top-Boxen auf den Markt, die es den Zuschauern bei einem Preis von einmalig etwa 100 Pfund (rund 160 Euro) leichter machen sollen, einen Umstieg auf digitale terrestrische Technik zu wagen. Damit sehen die etablierten terrestrischen Kanäle einem verschärften Wettbewerb entgegen, nicht nur durch eine größere Anzahl neuer Nischenkanäle, sondern auch durch Programmangebote, die ein Massenpublikum zu erreichen versuchen. Die zunehmend schärfer werdende Konkurrenz und der Druck auf die Marktanteile für fast alle Beteiligten bedeuten eine Belastung der bisher üblichen Vollprogramme und ihrer traditionellen Finanzierungsmodelle.

**Terrestrische Sender gründeten eigene Tochterkanäle**

Als Antwort auf diese Bedrohung haben die etablierten terrestrischen Kanäle damit begonnen, eigene Tochterkanäle zu gründen, in der Hoffnung, über ein diversifiziertes Angebot unter einem Markendach bedeutende Zuschaueranteile halten zu können. Im kommerziellen Sektor richtet sich die Aufmerksamkeit vor allem auf die Vermarktung so genannter Premiuminhalte über Pay-TV-Formate. Gleichzeitig führt allerdings der Start vieler neuer Kanäle wie zum Beispiel E4, BBC 4, BBC Choice, Cbeebies, CBBC und ITV 2 – fast alle mit signifikant höheren Programmkosten als vergleichbare existierende Spartenkanäle – zu einer zusätzlichen Belastung der Programmbudgets. (3)

**Umsätze im Fernsehmarkt**

**Wachstum währte bis zum Jahr 2000**

Bevor im Jahr 2001 die Flaute im Werbemarkt einsetzte, erfreute sich die britische Fernsehindustrie einer eindrucksvollen Wachstumsperiode, die Gesamtumsätze pro Jahr stiegen zwischen 1995 und 2000 um nominal 72 Prozent, darunter Einnahmen aus Abonnements von rund 1,9 Mrd Pfund im Jahr 2000. (4)

**Pay-TV mit höherem Wachstum als Werbung**

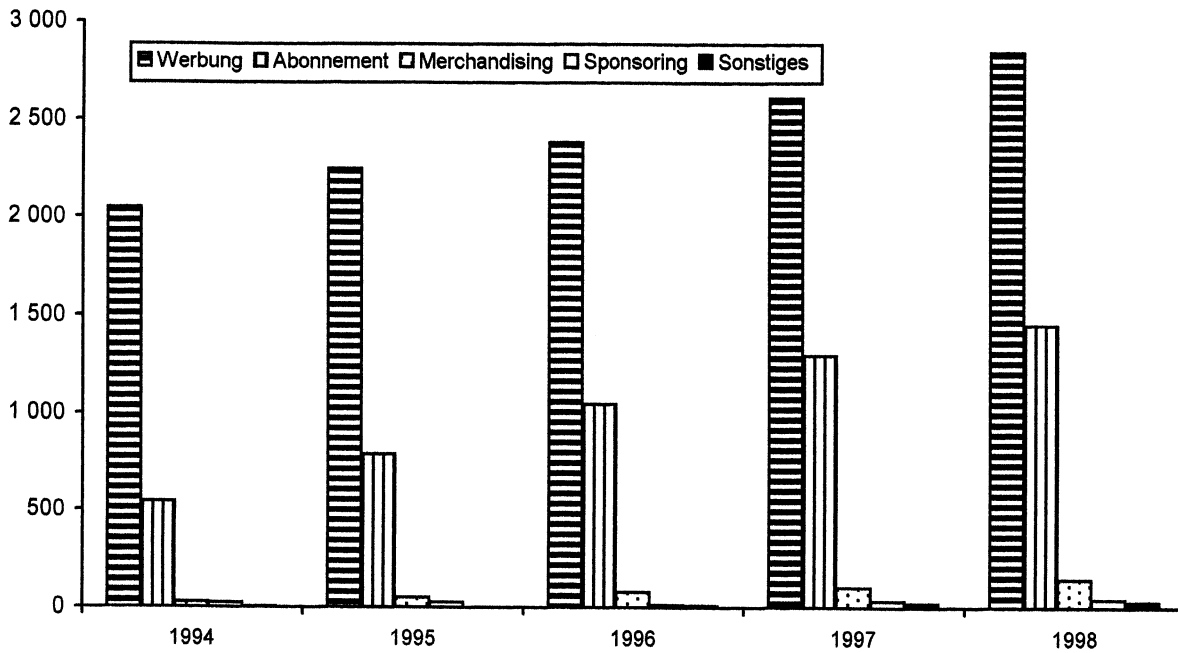
Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der verschiedenen Einnahmequellen für die kommerziellen Kanäle seit 1994. Obwohl Werbung nach wie vor die Haupteinnahmequelle für die kommerziellen Kanäle ausmacht, steigt der Umsatzanteil aus dem Bereich Pay-TV deutlich schneller an – womit aus ökonomischer Sicht die Behauptung gestützt werden kann, dass historisch gesehen das Fernsehen sein Marktpotenzial in Großbritannien nicht ausgeschöpft hatte. Umsätze aus Abonnements tragen heutzutage mehr zu den Nettoumsätzen der Fernsehindustrie bei als die Rundfunkgebühr der BBC

**① Zuschaueranteile in britischen Multikanalhaushalten (Dezember 2001)**

Programm	in %
BBC 1	21,9
ITV	19,4
BBC 2	7,2
Channel 4	6,4
All Sky Movies	4,8
Channel 5	4,1
All Sky Sports	3,5
Sky 1	3,1
UK Gold	2,3
Nickelodeon	1,0
Cartoon Network	0,9
Living	0,7
Sky News	0,7
Bravo	0,6
Granada Plus	0,6
Disney Channel	0,6
ITV 2	0,5
Paramount	0,5
UK Style	0,6
Discovery	0,5
Sci-Fi Channel	0,5
Challenge TV	0,4
MTV	0,4
The Box	0,3
E4	0,4
Home & Leisure	0,4
Nick Junior	0,4
Turner Classic Movies	0,4
Trouble	0,3
VH-1	0,3
Eurosport	0,2
Fox Kids	0,2
Granada Men & Motors	0,2
The History Channel	0,2
UK Horizons	0,2
Animal Planet	0,1
Play UK	0,1
Sky Travel	0,0
Granada Breeze	0,1
National Geographic	0,1
Tara	0,0
UK Drama	0,1
Sky Sports 1	2,1
Sky Sports 2	0,7
Sky Sports 3	0,2
Sky MovieMax	0,7
Sky Premier	1,2
Sky Cinema	0,4
Sky-Programme gesamt	12,2
Andere nicht-terrestrische Programme	14,5
BBC-Programme gesamt	29,1
Terrestrische Privatprogramme gesamt	30,0
Terrestrische Programme gesamt	59,1
Satellitenprogramme gesamt	40,9
Fernsehen gesamt	100,0

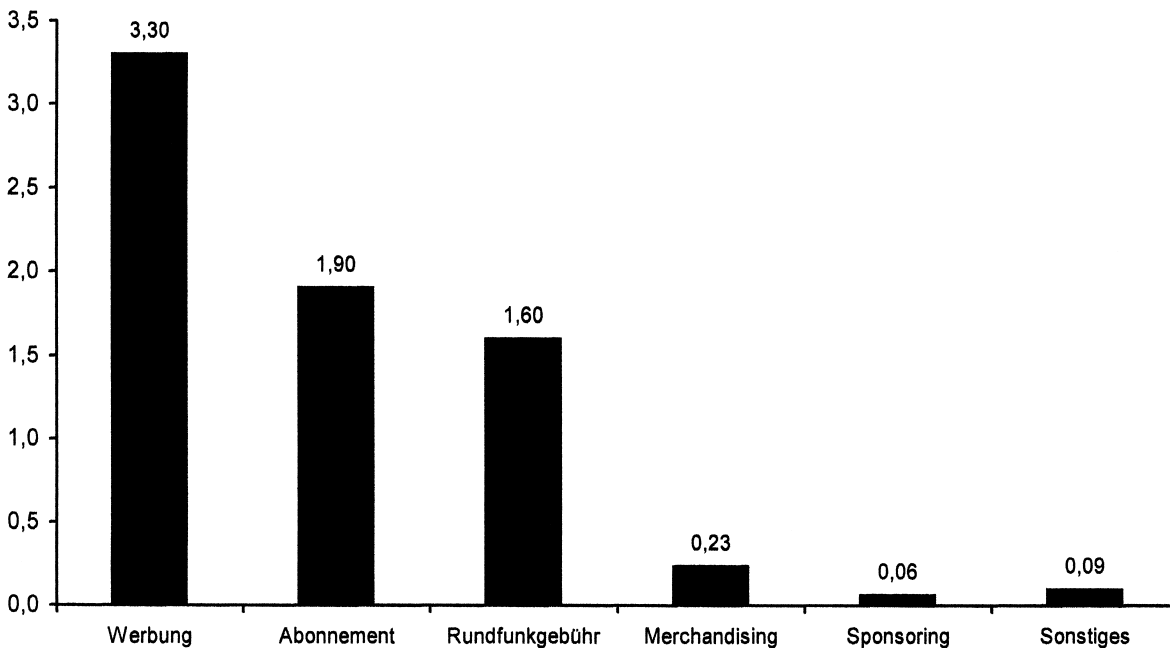
Quelle: BARB (Broadcasters Audience Research Board).

**Abb. 2 Einnahmequellen privater britischer Fernsehkanäle 1994 bis 1998**  
in Mio Pfund



Quelle: ITC (Independent Television Commission).

**Abb. 3 Einnahmequellen der britischen Fernsehindustrie 2000**  
in Mio Pfund



Quelle: ITC.

(vgl. Abbildung 3). Der Start digitaler Kanäle hat diesen Wirtschaftsbereich noch weiter verstärkt, wobei die Umsätze pro Kunde zwischen 100 und 450 Pfund pro Jahr lagen, je nach Plattform und Programmangeboten. Die 5,7 Millionen digitalen Abonnenten von BSkyB trugen rund 80 Prozent zum gesamten Pay-TV-Umsatz in Großbritannien bei, nämlich 331 Pfund pro Jahr und Haushalt.

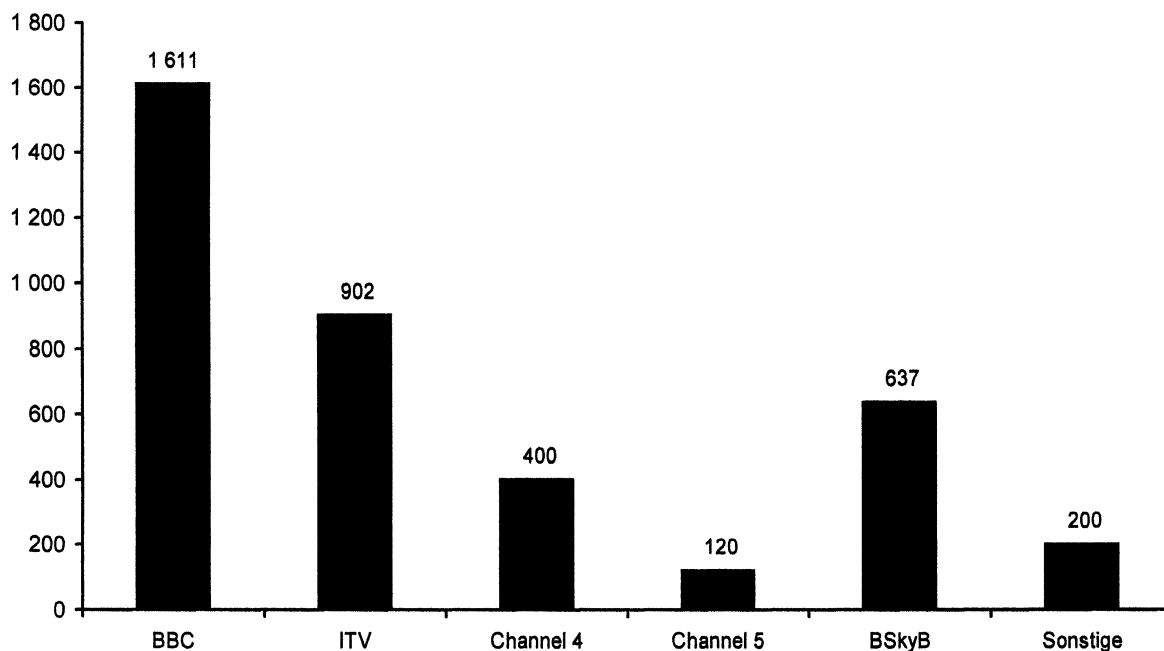
Dies entspricht Kosten in Höhe von 0,20 Pfund pro Stunde und Haushalt über alle Kabel-, Satelliten- und digitalen terrestrischen Haushalte gerechnet.

**Ausgaben für und Zugriff auf Programmrechte**

Der Anstieg der Umsätze war die Grundlage für ein substanzielles Wachstum auch der Ausgaben für Programme, sodass bei den terrestrischen Kanälen der Umsatzanteil, der in Programme reinvestiert wurde, zwischen 1994 und 1999 von 55 Prozent auf 58 Prozent anstieg. (5)

**Umsatzanstieg führte zu Wachstum bei Programmausgaben**

**Abb. 4 Programmaufwendungen britischer Fernsehveranstalter 1999**  
in Mio Pfund



Quelle: DGA/Chris Goodall & Co.

**BBC und ITV decken 77% der Programminvestitionen ab**

Abbildung 4 verdeutlicht die unterschiedlichen Dimensionen der Programmaufwendungen pro Kanal im Jahr 1999. Allein 52 Prozent (1,6 Mrd Pfund) der Programmausgaben entfielen auf die gebührenfinanzierte BBC. ITV trug weitere 23 Prozent (902 Mio Pfund) und BSkyB 16 Prozent (637 Mio Pfund) bei, wobei letzteres sich zu 70 Prozent auf Sport- und Spielfilmrechte konzentrierte. Zusammengenommen deckten in Großbritannien die so genannten Public-Service-Kanäle (zu denen neben der BBC auch die ITV-Kanäle gezählt werden) rund 77 Prozent der gesamten Programminvestitionen im Jahr 1999 ab.

Dabei entsprachen die Anteile an den gesamten Programmausgaben in etwa auch den Zuschaueranteilen (vgl. Abbildung 5). Eine Ausnahme stellte BSkyB dar, welches über 80 Prozent seiner Einnahmen aus Abonnements bezieht und seine wachsenden Umsätze zunehmend dazu nutzte, Programminvestitionen deutlich über seinem Zuschaueranteil zu tätigen. Auch wenn die Programmqualität im Einzelfall nicht notwendigerweise im direkten Zusammenhang mit den Programmausgaben steht, sollte doch erwartet werden können, dass ein signifikant höherer Einsatz an Programminvestitionen auch den besten Weg darstellt, um auf lange Sicht größere Zuschauermarktanteile zu sichern.

Die von der BBC im Jahr 1999 in Eigenproduktion hergestellten neuen Programme erreichten einen Zuschaueranteil von 38 Prozent, insgesamt entfielen auf die führenden zwölf Produktionsgesellschaften gut 80 Prozent des Zuschauermarktes (vgl. Tabelle 2). (6)

**BBC-Anteil am Rechtemarkt auf über 40 % angestiegen**

Diese relativ hohe Konzentration der Nutzung von Neuproduktionen zeigt sich auch in der Verteilung der Rechte über die größten Marktakteure – der BBC-Anteil ist über 40 Prozent gestiegen, unter an-

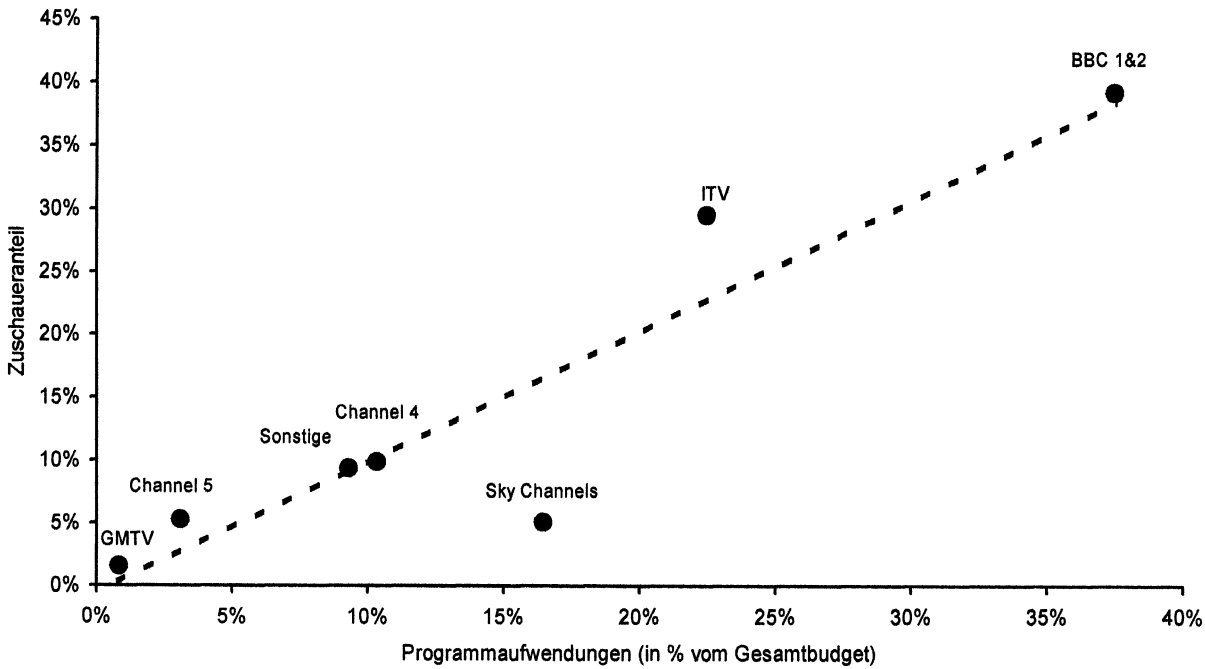
derem auch, weil die BBC in der Mehrzahl der Fälle die gesamten Verwertungsrechte von Auftragsproduktionen an unabhängige Produzenten bei sich behält. Channel 4 steht aus dem gleichen Grund an der Stelle einer Vielzahl kleinerer unabhängiger Produktionsunternehmen. Die Position von Granada und Carlton verdeutlicht ihre führende Rolle im Netzwerk der ITV-Gesellschaften, obwohl Carlton auch in eigener Regie einen umfangreichen Katalog an Filmrechten besitzt und Pearson (heute Freemantle Media, Teil der RTL-Gruppe) den Rechtekatalog des früheren ITV-Lizenznehmers Thames Television übernommen hat. Endemol UK, Produzent von „Big Brother“, ist einer der wenigen (britischen) unabhängigen Produzenten, die das finanzielle Gewicht haben, das es ihnen erlaubt, auf gleicher Augenhöhe mit den großen britischen Fernsehveranstaltern zu verhandeln (vgl. Tabelle 3).

#### **Aufwendungen für Programmeinkäufe**

Zwischen 1994 und 1999 sanken die Ausgaben für Programmeinkäufe im Verhältnis zur Entwicklung des Gesamtumsatzes der Fernsehindustrie von 15 Prozent auf rund 10 Prozent, was darauf hindeutet, dass die Fernsehwirtschaft insgesamt sich weniger auf Kaufprogramme verlassen möchte. Dieser Rückgang spiegelt damit sowohl die gewachsene Bedeutung von Eigen- und Auftragsproduktionen bei den größten terrestrischen Kanälen wider, womit diese ihre Wettbewerbsposition im Kampf um Marktanteile stärken wollen, als auch die Tatsache, dass die Ausgaben von BSkyB für Kaufprogramme im Bereich Filme und Serien langsamer gestiegen sind

**Fernsehwirtschaft verlässt sich weniger auf Kaufprogramme**

**Abb. 5 Programmaufwendungen im Verhältnis zum Zuschaueranteil bei britischen Fernsehkanälen 1999**



Quelle: DGA.

als der Gesamtumsatz des Unternehmens. Andererseits sind bei BSKyB die Ausgaben für Sportrechte erheblich schneller gestiegen als die Aufwendungen für den Kauf ausländischer Programme. Im Jahr 1993 setzten BSKyB und ITV schätzungsweise 5 Prozent bzw. 6 Prozent ihrer gesamten Programminvestitionen für Kaufprogramme ein. Channel 4, das einen großen Teil seines Images und kommerziellen Erfolgs über die Ausstrahlung herausragender amerikanischer Spielfilme und Sitcoms erzielte, wurde von der überproportionalen Inflation gerade im Bereich dieser Programmrechte besonders stark getroffen und investierte daher im Jahr 1999 einen erheblich größeren Anteil (19%) seiner Gesamtausgaben für den Erwerb von Kaufprogrammen.

**Handelsbilanzdefizit 1999 von 403 Mio Pfund bei Fernsehprogrammen**

Die Programmaufwendungen der wichtigsten terrestrischen Fernsehsender variieren zwischen 150 Mio Pfund bei Channel 5, 750 Mio Pfund bei ITV und rund 1 Mrd Pfund bei BBC 1. Dabei entfällt nur ein relativ kleiner Teil auf Programme, die auch im internationalen Markt weiterverkauft werden können. Auf der anderen Seite ist gleichzeitig mit dem Anstieg der Aufwendungen für einheimische Neuproduktionen auch ein enorm steigender Bedarf für preiswerte Programme im Bereich der Spartenkanäle (für die schätzungsweise Programmkosten von 7,5 Mio Pfund bis 15 Mio Pfund pro Jahr anzusetzen sind) festzustellen. Auch ein deut-

lich höheres Volumen an Kaufprogrammen aus Übersee (hauptsächlich von den amerikanischen Filmstudios und internationalen Programmdistributionsgesellschaften) ist zu verzeichnen. Das Wachstum der Multikanalplattformen führt damit zu einer signifikanten Verschlechterung der britischen Handelsbilanz im Bereich der Fernsehbranche. Insgesamt betrug das Handelsbilanzdefizit im Jahr 1999 bei Fernsehprogrammen 403 Mio Pfund (vgl. Abbildung 6).

**Internationaler Programmmarkt**

Nach wie vor nimmt der Verkauf fertig produzierter Fernsehprogramme den größten Teil des britischen Exports ein. Die britischen Programmvertriebe berichten jedoch von zunehmenden Schwierigkeiten in den vergangenen Jahren, da auch im Ausland die größeren Fernsehveranstalter dazu übergegangen sind, ihre Programmbudgets zunehmend in Eigenproduktionen oder zumindest einheimische Auftragsproduktionen zu investieren, unter anderem auch, um eigene Rechkataloge aufbauen zu können. Gleichzeitig reflektiert dieser Trend jedoch auch den überall zu registrierenden Vorzug, den die Zuschauer einheimischen Produktionen gewähren. Nach Angaben der British Television Distributors Association (BTDA) für das Jahr 2000 ist der Umsatz aus dem Export fertiggestellter Programme um 11 Prozent gesunken, während der Verkauf von Programmformaten (von einer niedrigeren Basis) um 14 Prozent gestiegen ist, Koproduktionen erhöhten sich um 45 Prozent und Lizenz- und Merchandisingumsätze stiegen sogar um 47 Prozent (vgl. Abbildung 7). Der Anteil der Exporte nach den USA betrug ca. 30 Prozent, während auf der anderen Seite 66 Prozent der britischen Programmimporte aus den USA stammen.

**Programmbudgets werden zunehmend mit Eigenproduktionen und einheimischen Auftragsproduktionen bestritten**

② **Kumulierter Zuschaueranteil erstausgestrahlter Eigen- oder Auftragsproduktionen nach Produktionsunternehmen in Großbritannien 1999**

Rang	Produktionsunternehmen	Zuschaueranteil (bezogen auf jeweiliges Unternehmen) in %	Kumulierter Zuschaueranteil in %
1	BBC	37,69	37,69
2	Granada	16,66	54,36
3	Pearson	4,53	58,89
4	ITN	4,37	63,26
5	Carlton	4,30	67,56
6	GMG Endemol	2,69	70,25
7	British Sky Broadcasting	2,64	72,89
8	United Film & Television	1,91	74,80
9	Chrysalis	1,79	76,60
10	GMTV	1,75	78,34
11	Celador Productions	1,52	79,87
12	TransWorld International	1,12	80,99
13	Independent Sports Network	1,00	81,99
14	Scottish Media Group	0,87	82,86
15	The Mersey Television Group	0,79	83,65
16	Sunset & Vine	0,78	84,42
17	Zenith Entertainment	0,68	85,10
18	Mentorn Barraclough Carey	0,62	85,73
19	Tiger Aspect Productions	0,55	86,28
20	Independent Image	0,51	86,78
21	Talkback Productions	0,50	87,29
22	Highflyer Productions	0,49	87,78
23	MTV	0,41	88,19
24	Hat Trick Productions	0,37	88,56
25	Lion Television	0,36	88,93
26	VH1	0,28	89,21
27	Wall To Wall Television	0,26	89,47
28	International Weather Productions	0,26	89,74
29	Reuters Television	0,26	90,00
30	World Productions	0,26	90,26
31	Topical Television	0,23	90,49
32	Two Four Productions	0,21	90,69
33	Valentine Productions	0,20	90,89
34	Shed Productions	0,18	91,08
35	Diplomat Films	0,18	91,25
36	RDF	0,17	91,42
37	Catalyst Television	0,16	91,58
38	Action Time	0,16	91,74
39	Hewland International	0,15	91,89
40	Union Pictures	0,15	92,04
	Sonstige	7,96	100,00

Quelle: DGA (David Graham & Associates).

**Wachsende internationale Nachfrage nach Programmformaten**

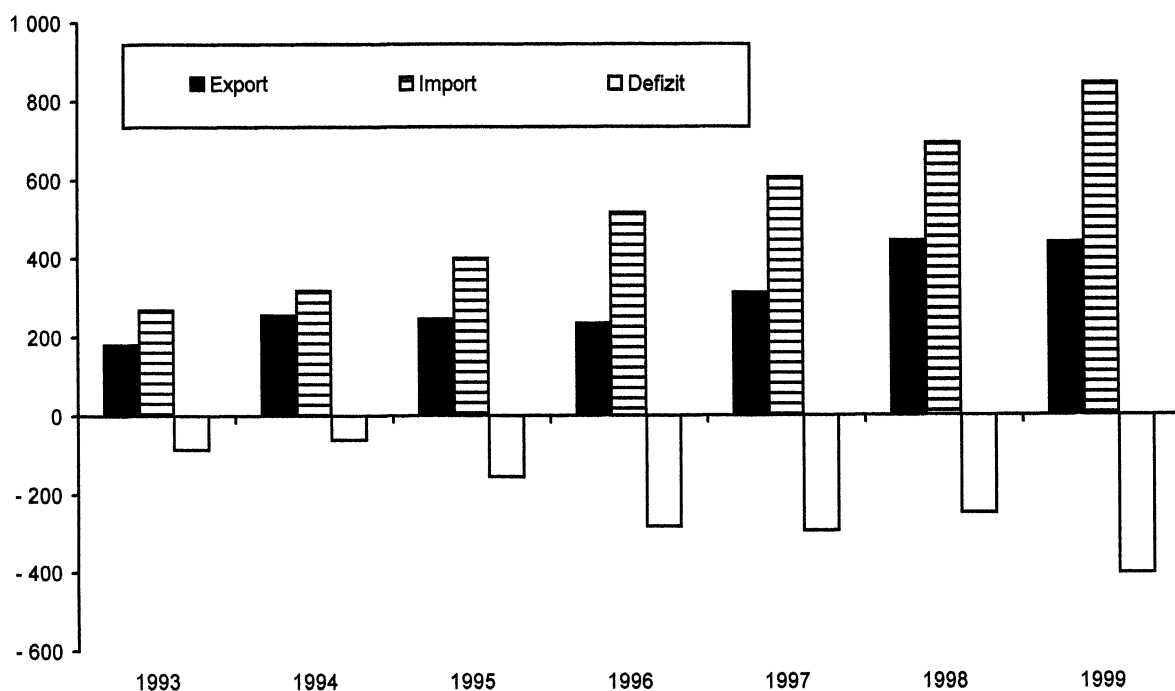
Die wachsende internationale Nachfrage nach Programmformaten (im Gegensatz zu fertigen Produkten) wird durch mehrere Faktoren angetrieben: Zum einen ist dies der Versuch, das Risiko bei Programmproduktionen zu vermindern (basierend auf der nicht immer zutreffenden Erwartung, dass Erfolg in einem Markt auch Indikator für Erfolg in einem anderen Markt sein dürfte), zweitens der Druck, die Entwicklungskosten insgesamt zu verringern, und schließlich, drittens, der steigende Bedarf an einheimischer Produktion im weitesten Sinn. In Großbritannien entwickelte Programmfor-

mate haben von diesem Trend in den vergangenen Jahren eindeutig profitiert. International erfolgreiche Hauptabendshows wie „Who wants to be a Millionaire“ und „The Weakest Link“ sowie Merchandisingerfolge, die sich aus Kinderprogrammen wie „Teletubbies“, „Tweenies“ und „Bob the Builder“ entwickelt haben, sind hierfür eindruckliche Be-

③ **Führende Programmrechteinhaber in Großbritannien**

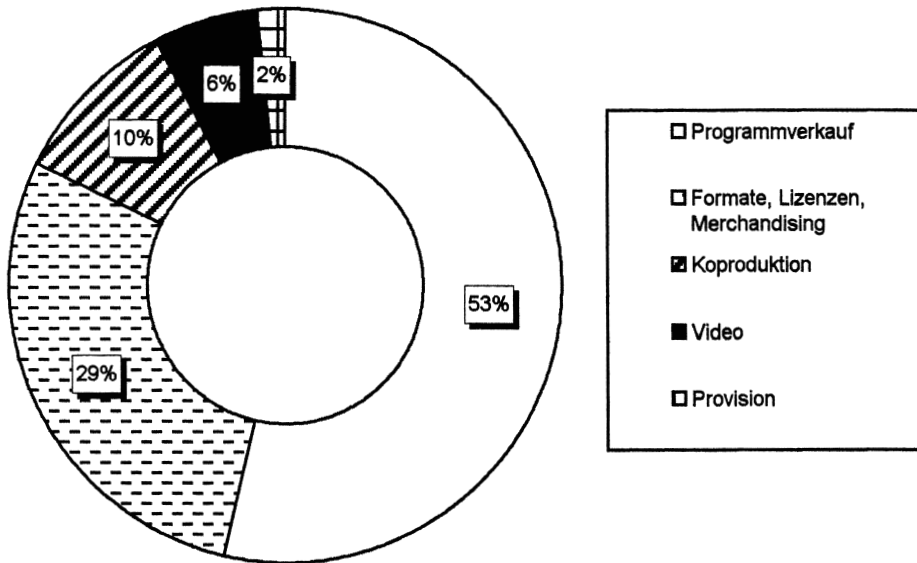
Unternehmen	Kategorie	Rechte
BBC	Vertikal integrierte Rundfunkanstalt, Produzent, Vertrieb	Größtes Archiv britischer Programme, kontrolliert alle BBC-produzierten und vollfinanzierten Auftragsproduktionen, weltweiter Umsatz 1999: 446 Mio Pfund
Granada Media	Vertikal integriertes Rundfunkunternehmen (ITV), Produzent, Vertrieb	Archiv mit über 60 Tsd Programmstunden, internationaler Umsatz im Jahr 2001: 56 Mio Pfund
Carlton	Vertikal integriertes Rundfunkunternehmen (ITV), Produzent, Vertrieb	Über 18 Tsd Programmstunden (Carlton International Programme Catalogue) und größter Besitzer in Großbritannien hergestellter Filme über die Carlton Film Collection (mehr als 1 500 Filme), Umsatz im Jahr 2001: 81 Mio Pfund
Channel 4	Ö.-r. Rundfunkanstalt, erlangt Rechte über vollfinanzierte Auftragsproduktionen	Umfangreicher Katalog mit Rechten aus Auftragsproduktionen von Channel 4, Umsatz von Channel 4 International im Jahr 2000: 23 Mio Pfund
RTL	Vertikal integriertes Rundfunkunternehmen (Channel 5 in Großbritannien), Produzent, Vertrieb	Tochterunternehmen Freemantle International Distribution vertreibt 17 500 Programmstunden, spezialisiert auf Unterhaltung und Serien
BSkyB	Plattformbetreiber, Programmanbieter	Kontrolliert wichtige Rechte im Bereich Pay-TV, Spielfilm- und Sportrechte
Endemol UK	Produzent/Vertrieb	Wichtiges Unternehmen im Bereich Unterhaltungsprogrammformate, Produzent von „Big Brother“ in Großbritannien
Hit Entertainment	Produzent/Vertrieb	Kontrolle/Verwertung der Rechte an Charakteren aus den Kinderprogrammen „Barney“, „Bob the Builder“, „Kipper“ usw., Umsatz des Unternehmens in der zweiten Hälfte 2001: 58,9 Mio Pfund

**Abb. 6 Handelsbilanz der britischen Fernsehindustrie 1993 bis 1999**  
in Mio Pfund



Quelle: ONS (Office for National Statistics) & DCMS (Department of Culture, Media and Sport).



**Abb. 7 Internationale Einnahmequellen der britischen Fernsehindustrie 2000**

Quelle: BTDA (British Television Distributors Association).

ge. Der deutliche Anstieg der Ausgaben britischer Unternehmen für internationale Koproduktionen spiegelt die Tatsache wider, dass bei durchschnittlich sinkenden Zuschauerzahlen und gleichzeitig steigenden Kosten es zunehmend schwieriger für die Vollprogramme wird, große ambitionierte Programmprojekte in Kategorien wie Fernsehfilm, Trickfilm oder Naturfilm allein auf der Basis des einheimischen Marktes zu realisieren.

Die Bandbreite der Investitionen, die britische Fernsehunternehmen bereit sind, in den verschiedenen Genres vorzunehmen, wird in Abbildung 8 illustriert. Demnach wäre etwa ein britischer Programmveranstalter wie BBC World Wide bereit, als Gegenleistung für den Erwerb der internationalen Programmrechte zwischen 40 000 und 50 000 Pfund pro Programmstunde zur Produktion einer Fernsehserie mit internationalem Potenzial beizutragen.

Tabelle 4 zeigt die typische Verteilung der Einnahmen aus einem durchschnittlichen Exportgeschäft der britischen Programmproduktion. Bei einer solchen Vereinbarung würden dem Vertrieb 25 bis 30 Prozent des Gewinns als Provision zufallen. Der kreative Bereich (Schauspieler, Drehbuchautoren, Regisseure sowie weitere Rechte) erhält einen kleineren Anteil am Umsatz, während sich Produzent und Rundfunkveranstalter den größten Teil der Nettoeinnahmen teilen.

#### Trends bei den Preisen für Programmrechte

Zwei widersprüchliche Faktoren scheinen die Preise für in Großbritannien hergestellte Programme zu beeinflussen, was anhand der Entwicklung der Programmausgaben der BBC in den vergangenen Jahren illustriert werden kann (vgl. Abbildung 9). Obwohl zwischen 1994 und 2001 die Angaben für Eigen- und Auftragsproduktionen in absoluten Zahlen bei BBC 1 von 112 000 Pfund auf 132 000 Pfund pro Programmstunde und bei BBC 2 von

89 000 Pfund auf 91 000 Pfund pro Programmstunde anstiegen, bedeutete dies inflationsbereinigt, dass bei BBC 1 die Programmaufwendungen nur marginal angestiegen sind, während sie bei BBC 2 sogar gesunken sind.

Wie jedoch in Abbildung 10 deutlich wird, sind die Entwicklungen unterhalb der Ebene der Gesamtausgaben durchaus komplex. Dabei ist Behutsamkeit bei der Interpretation dieser Daten erforderlich, denn nicht immer ist die Einordnung von Programmen in die verschiedenen Genres über die Jahre konsistent, und die Ausgaben für die jeweiligen Programmkategorien können von Jahr zu Jahr allein dadurch variieren, dass einzelne Programme die Daten nach unten oder oben beeinflussen. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen lassen sich die vorhandenen Daten in der Richtung interpretieren, dass einerseits die durchschnittlichen Kosten für Programme, die auf stark umworbene Programmrechte beruhen, wie Top-Spielfilme oder Sportveranstaltungen, gestiegen sind, während auf der anderen Seite Programme, die von den Rationalisierungsmöglichkeiten digitaler Produktionstechnologie profitieren, wie z.B. aktuelle Berichterstattung und Informationsprogramme im weiteren Sinne, einen sinkenden Trend bei den Kosten aufweisen.

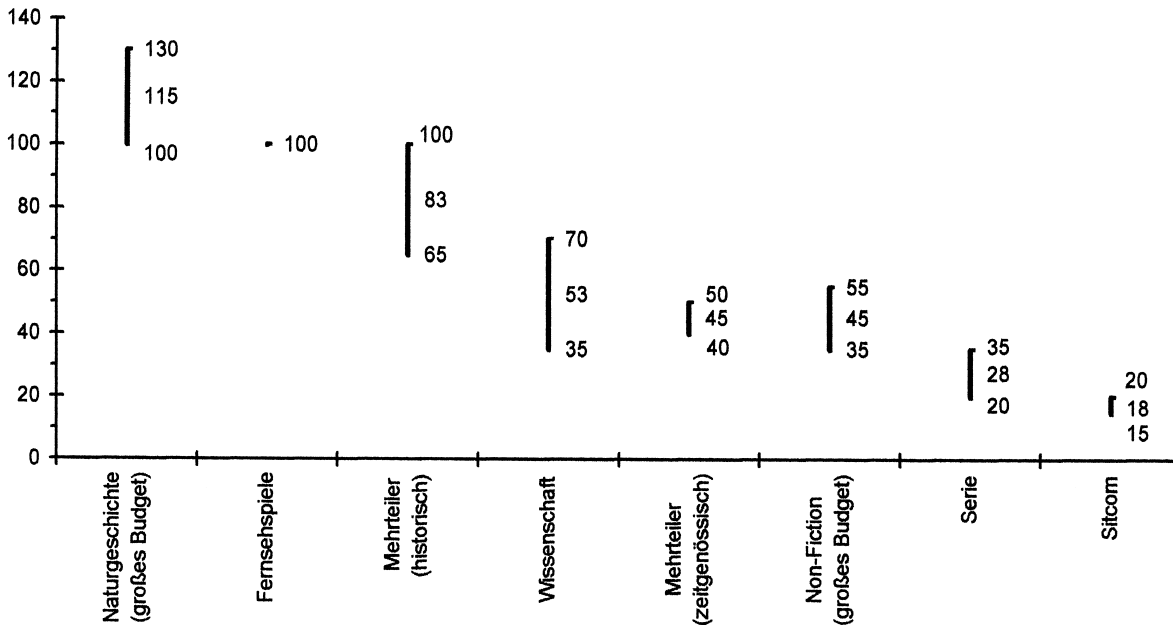
Der Hauptfaktor des Programmeinkaufs sowohl für die führenden Vollprogramme als auch für die Spartenkanäle bleibt damit die Intensität des Wettbewerbs um die entsprechenden Programme. Üblicherweise bewegen sich die Ausgaben der terrestrischen Vollprogramme für Programmakquisitionen

**Anstieg der Kosten für stark umworbene Programmrechte**

**Intensität des Wettbewerbs bestimmt den Programmeinkauf**

**Kaum Anstieg der Programmaufwendungen bei BBC 1**

**Abb. 8 Bandbreite der Programminvestitionen britischer Fernsehveranstalter nach Programmsparten<sup>1)</sup>**  
*Programmkosten pro Std in Tsd Pfund*



1) Weltweite Rechte (außer GB), keine Koproduktion.

Quelle: BTDA, DCMS/DGA.

④ **Aufteilung der Erlöse aus internationalem Programmverkauf**

	Brutto-Einnahmen	Anteil in %
Schauspieler	Gleicher Anteil wie bei Produktion	17,0
Autoren	Gleicher Anteil wie bei Produktion	5,6
Musiker	Gleicher Anteil wie bei Produktion	4,0
Regisseure	Kein Anteil über vertragliches Honorar hinaus	-
Fotos, zusätzliche Musikrechte u.ä.	Separat verhandelt	verschieden
Vertrieb	Provision	25-30
	Nettogewinn	Anteil in %
Rundfunkveranstalter	Anteil am Endgewinn	50-70
Produzent	Anteil am Endgewinn	30-50

Quelle: DCMS/DGA.

im Bereich von 5 000 bis 50 000 Pfund pro Programmstunde, wobei für besonders attraktive Premium-Programme häufiger bis zu 100 000 Pfund pro Stunde und in speziellen Fällen sogar 500 000 Pfund pro Stunde bezahlt werden. Im Vergleich dazu bewegen sich die typischen Kosten für Kaufprogramme bei den Spartenkanälen in dem Bereich von 1 000 bis 3 500 Pfund pro ausgestrahlter Programmstunde.

Channel 5 den Sender besonders hart getroffen haben (vgl. Abbildung 11). 500 000 Pfund pro Stunde zahlte Channel 4 beispielsweise für die Erstausstrahlungsrechte im britischen terrestrischen Fernsehen sowie die entsprechenden Pay-TV-Fenster für die Serien „Friends“ und „E.R.“; Anfang 2002 bezahlte Channel 4 für die britischen Ausstrahlungsrechte der Serie „The Simpsons“ im terrestrischen Fernsehen insgesamt 22 Mio Pfund. Die Programmaufwendungen von BSkyB sind von insgesamt 45 Prozent im Jahr 1997 auf knapp über 50 Prozent in 2002 gestiegen.

**Preisentwicklung am Beispiel Channel 4**

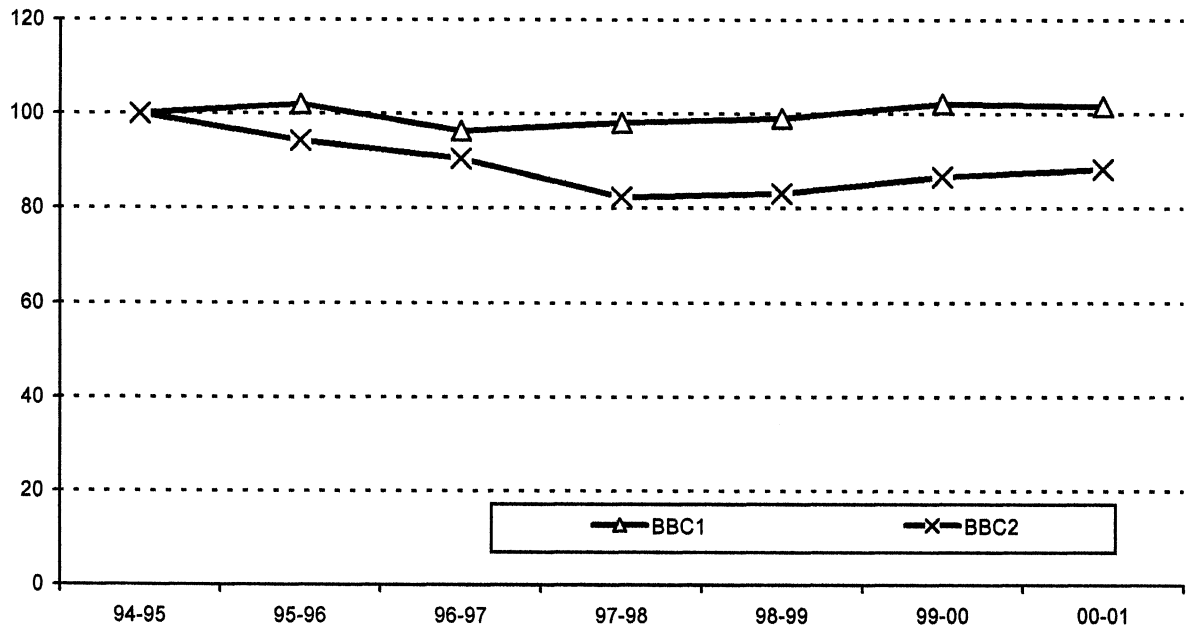
Das Beispiel von Channel 4 zeigt, wie die Preisentwicklung bei US-amerikanischen Filmen, Serien und Sitcoms und der wachsende Wettbewerb um diese Programme mit den Sendern Sky One und

**Trends im Programmrechtmarkt**

Fast vier Jahre nach dem Start des digitalen terrestrischen Fernsehens in Großbritannien sind die folgenden Trends im britischen Programmrechtmarkt erkennbar.

**Abb. 9 Aufwendungen von BBC 1 und BBC 2 für eigenproduzierte und in Auftrag gegebene Programme 1994 bis 2001 (inflationbereinigt)**

Index: 1994-95 = 100



Quelle: BBC/HM Treasury.

**Vor 20 Jahren standen nur drei TV-Kanäle zur Verfügung**

#### Transparenz

Vor 20 Jahren war das Rundfunkspektrum in Großbritannien noch ein knappes Gut und die Aufmerksamkeit des Fernsehpublikums für die Programme eine Selbstverständlichkeit. Durch die eingeschränkte Auswahl zwischen nur drei Fernsehkanälen wurden die Programmentscheidungen der Zuschauer im Wesentlichen von den Programmplanern beeinflusst. Die Zuschauer konnten damals ihre Programmpräferenzen allein durch die Auswahl zwischen den drei Programmen bzw. durch den Ausschaltknopf ausdrücken, wobei die Tatsache, dass Millionen von Zuschauern offenbar mit dem zufrieden waren, „was gerade lief“, nicht notwendigerweise bedeuten musste, dass alle Programmangebote gleichermaßen geschätzt wurden: Die Auswahlentscheidung drückte in der Regel lediglich eine Präferenz innerhalb eines begrenzten Angebots aus, in den Haushalten mit nur einem Fernsehgerät stellte sie zudem das Ergebnis eines Kompromisses zwischen unterschiedlichen Interessen dar. Mit anderen Worten, eine hohe Einschaltquote konnte ebenso das Ergebnis einer nur relativen Wertschätzung sein, die vor allem die Macht des Mediums insgesamt ausdrückte, aber weniger die Wertschätzung des einzelnen Programms.

**Heutige Vielkanalsituation spiegelt Wertschätzung einzelner Programme stärker wider**

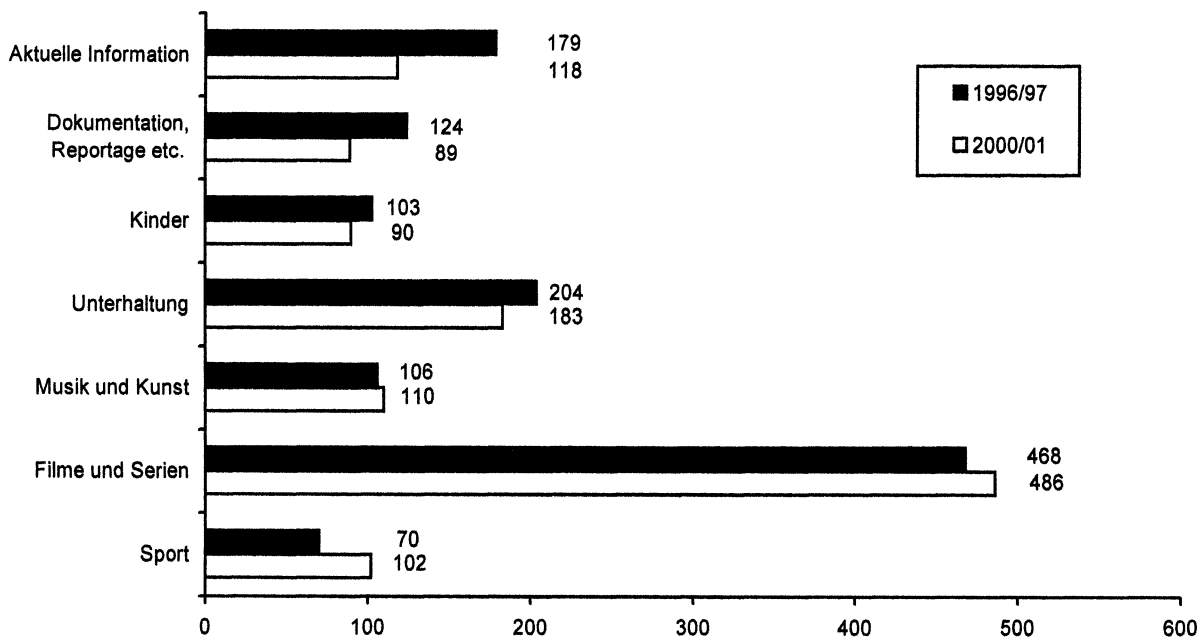
Heutzutage, speziell in den digitalen Fernsehhaushalten, ist das Angebot verfügbarer Kanäle ungleich größer und die Aufmerksamkeit für die einzelnen Programme entsprechend geringer. Als Konsequenz kann gefolgert werden, dass die vom Zuschauer getroffenen Auswahlentscheidungen unter diesen Bedingungen einen klareren Ausdruck der Wertschätzung oder Nichtwertschätzung einzelner Programme darstellen. Diese Situation kann auch als größere Transparenz des Marktes sowohl für

die Produzenten als auch für Rundfunkveranstalter und Infrastrukturanbieter beschrieben werden, aus ökonomischer Sicht bringt sie den finanziellen Wert eines bestimmten Programms stärker in Zusammenhang mit der Wertschätzung durch die Zuschauer. (7) Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass vor allem öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, aber auch private Fernsehveranstalter, nicht auch andere Kriterien bei dem Einkauf von Programmen und bei der Programmplanung anlegen – beispielsweise den öffentlichen und/oder kulturellen Wert eines bestimmten Programms oder den Nutzen für das Image des Kanals. Diese veränderte Situation führt nunmehr dazu, dass alle beim internen Entscheidungsprozess zum Tragen kommenden Kriterien transparenter und zielgerichteter eingesetzt werden als dies früher der Fall war, und damit auch eventuell vorhandene Quersubventionierung zwischen den Programmen eher sichtbar wird als früher.

In Verbindung mit dieser gestiegenen Transparenz wird auch deutlich, auf welche Weise heute die besten Programme aus den Archiven sowie Spartenprogramme, die bestimmte Spezialinteressen bedienen, im Wettbewerb stehen mit neuen Programmen, die Erfolg beim Mainstream-Publikum suchen. Während sich in diesem wachsenden Wettbewerb die Verhandlungsposition vor allem derjenigen verbessert, die bereits von der Produktionsseite oder vom Vertrieb her Erfolge in Bezug auf die erreichten Zuschauerzahlen vorweisen können und damit die Preise für die relativ geringe Zahl

**Wettbewerb verschärft sich**

**Abb. 10 Produktionskosten bei der BBC nach Programmkategorien in Tsd Pfund pro Stunde**



Quelle: BBC.

an Programmen mit Top-Einschaltquoten weiter nach oben treiben, entwickelt sich gleichzeitig ein wachsender Kostendruck bei der Auftragsvergabe bzw. dem Erwerb von Programmen, die nicht zu dieser Topkategorie gehören.

**Kostenexplosion bei der Produktion populärer Serien**

Dieser Trend hat sich beispielsweise deutlich bemerkbar gemacht bei den exponentiell wachsenden Preisen, die in der jüngeren Vergangenheit von den großen US-Networks für Spitzenprogramme wie „Friends“ oder „E.R.“ ausgegeben wurden, um diese Hitgaranten so lange wie möglich im Programm halten zu können. Diese Kostenexplosion bei der Produktion von sehr populären Serien spiegelt sich dann auch bei den entsprechenden Lizenzkosten für Austragsrechte zum Beispiel in Großbritannien wider. Unter diesen Umständen ist es naheliegend, dass die Eigentümer von Ausstrahlungsrechten daran Interesse haben, die Rechte für solche Programme zeitlich möglichst knapp zu vergeben, um möglichst häufig von der Nachfrage nach diesen Programmen zu profitieren (und eventuell noch höhere Preise durchzusetzen).

Die gestiegene Transparenz in Bezug auf den Wert von Programmrechten führt außerdem dazu, dass Rundfunkveranstalter heutzutage weniger bereit sind, so genannte Programmpakete von den Filmvertrieben zu übernehmen, in denen Topprogramme und -filme mit einer Anzahl schwächerer Programme gebündelt sind. Im härter werdenden Wettbewerb der Fernsehkanäle ist einfach noch weniger Platz für schwaches und profilloses Programmmaterial, das ungesendet in den Archivkellern verschwindet.

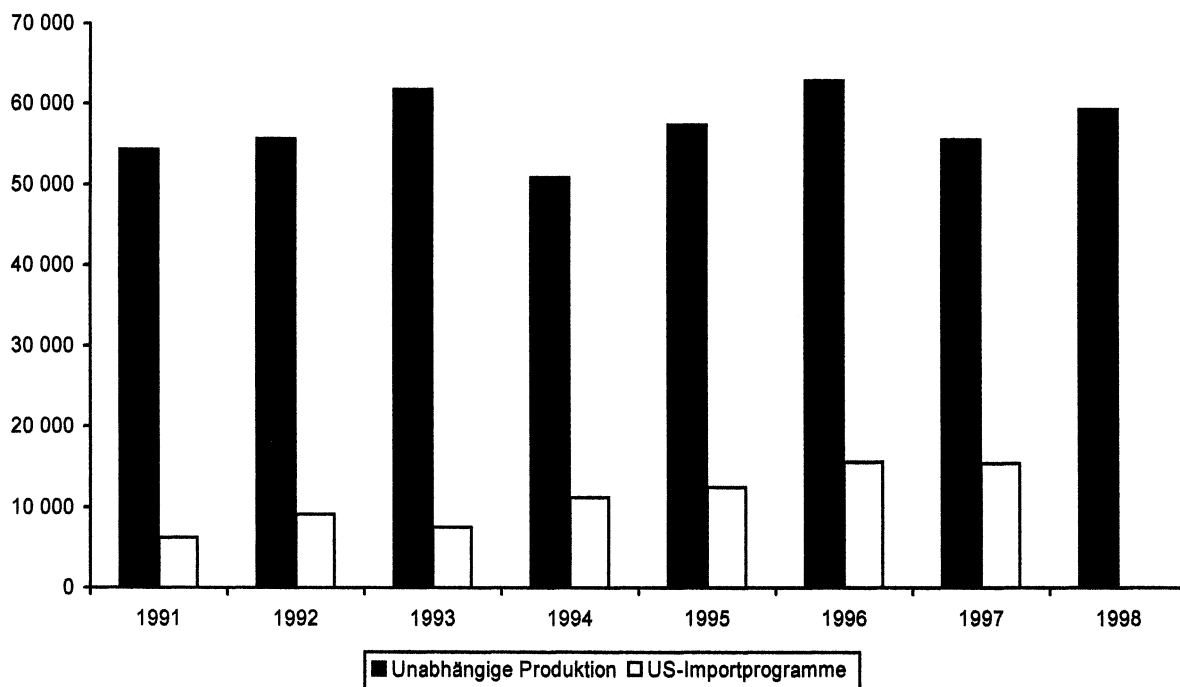
Jedes neue Programm ist gleichzeitig auch eine Art Experiment, das heißt, der verantwortliche Programmplaner kann niemals ganz sicher sein, statt eines Hits nicht doch einen Fehlgriff eingekauft zu haben. Die Versuchung ist daher groß, das Risiko dadurch zu verringern, dass man die Eigenschaften eines aktuellen Hits oder Elemente früherer Erfolge wie zum Beispiel erfolgreiche Drehbuchautoren, bekannte Schauspieler, aus anderen Medien bekannte Formate, „große“ Themen aus der Geschichte usw. auch im neuen Projekt einsetzt. Unter anderem daraus resultiert dann die große Zahl von Nachahmungen und Nachfolgesendungen zu erfolgreichen Programmen. Diese Strategie der Risikominderung birgt jedoch gleichzeitig selbst ein neues Risiko in sich, indem man die Gefahr beschwört, auf einer Welle weiterreiten zu wollen, die schon längst abgeflaut ist, und weil man unter Umständen die Kosten für die ständige Wiederverwendung erfolgreicher Elemente immer weiter in die Höhe treibt. In Wahrheit beinhaltet Erfolg in der Vergangenheit lediglich das Versprechen, aber niemals die Garantie des Erfolgs für die Zukunft. Dennoch bedeutet dieser sich offenbar verstärkende Trend gute Nachrichten für die Rechteinhaber sowie für die Autoren, Schauspieler und Regisseure an der Spitze der Pyramide.

**Suche nach verringertem Risiko**

Wenn so viele Sendungen und Kanäle um die Gunst der Zuschauer konkurrieren, wie erreicht man es dann, die Aufmerksamkeit auf die eigenen Programme/Kanäle zu ziehen? Wie oben angedeutet, besteht eine Strategie darin, erfolgreiche Konzepte und bekannte Stars wieder zu verwerten, in der Hoffnung, dass die Zuschauer ihnen weiter folgen werden. Eine zweite Taktik besteht darin, im Vorfeld der Ausstrahlung durch möglichst auffälli-

**Verschiedene Methoden, Aufmerksamkeit zu erreichen**

**Abb. 11 Channel 4: Kosten für US-Importe und unabhängige, britische Produktionen 1991 bis 1998 pro Programmstunde in Pfund**



Quelle: Channel 4 Report & Accounts.

ge PR Aufmerksamkeit auf das Programm zu ziehen. Auch diese Taktik besitzt ihre eigenen Schwächen: Sollte das Programm nämlich nicht den Erwartungen entsprechen und die Zuschauer sich vom PR-Hype fehlgeleitet fühlen, besteht ein hohes Risiko, dass sie sich in ihrer Enttäuschung von dem Sender abwenden und dessen PR in Zukunft generell entwertet wird. Außerdem führt eine derart aggressive Öffentlichkeitsarbeit für einzelne Programme auch zu einer erheblichen Belastung des Budgets der Programmveranstalter, wobei dem eigentlichen Programm Mittel entzogen werden.

Eine dritte Taktik besteht schließlich darin, Programme in „Events“ zu verwandeln. Bis zu einem gewissen Grad ist es bereits Teil des aggressiven Marketings einzelner Programme und der Strategie der „großen Namen“, doch es lässt sich mehr und mehr auch für breitere Programmflächen nachweisen, wenn in der jüngeren Vergangenheit zunehmend „Event Evenings“, „Event Weeks“ oder „Event Seasons“ angekündigt wurden. Die Eventprogrammierung ist dadurch fast zu einem eigenen Genre geworden.

#### Kosteneffektive Produktionen zur Stabilisierung der Programmstruktur

Der Aufwärtstrend bei den Preisen für so genannte Premiuminhalte hat einen wachsenden Bedarf nach relativ preiswerten, länger laufenden Programmen herbeigeführt, welche möglichst beständig eine relativ hohe Zuschauerzahl bezogen auf die Kosten der Programmstunde erzielen, und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hauptsendezeit. Dies ist mit einer der Gründe für den Erfolg des Reality-TV in der Hauptsendezeit – von Docusoaps über Polizei- und Krankenhaussendungen bis hin zu den Reality Gameshows – und war

auch ausschlaggebend für das Interesse amerikanischer Fernsehveranstalter an erfolgreichen britischen Quizshowformaten (wie z.B. „Who Wants to be a Millionaire“ und „The Weakest Link“).

Dieser Trend ist auch verantwortlich für die Entwicklung von nostalgischen Programmen, in denen beispielsweise auf bestimmte Phasen im Leben der Zuschauer – das heißt in der Regel im Leben der für die Werbung attraktivsten demographischen Zielgruppen – sowie die unverflorene Wiederverwertung von Archivmaterial im Zusammenhang von „Erinnerungs“- oder „Jubiläums“-programmen zu sehen.

In Großbritannien haben sich eine ganze Reihe vor allem kleinerer Produktionsfirmen gerade in diesem Genre erfolgreich betätigt, aber auch die Produktionsabteilungen mancher größerer Fernsehveranstalter sind hier aktiv geworden, weil das zugrundeliegende Material leicht verfügbar ist.

Die oben beschriebene Tendenz zur Vorfinanzierung von Projekten bzw. Programmvorhaben – welche sowohl von den Rundfunkveranstaltern selbst gefördert wird, die den Qualitätsstandard ihrer Programme halten wollen, sich aber wegen der sinkenden Einschaltquoten eine 100%ige Eigenproduktion nicht mehr leisten können, aber auch das Beispiel spektakulärer Erfolge einzelner Produzenten, die ihre teilfinanzierten Projekte höchst erfolgreich im internationalen Markt verkaufen konnten – hat die Aufmerksamkeit der bri-

**Alle Vermarktungsmöglichkeiten ausschöpfen**

tischen Produzenten für die verschiedenen Möglichkeiten der Verwertung von Programmrechten und Nebenrechten geschärft. Generell ist zu beobachten, dass die Besitzer von Programmrechten immer stärker auch den internationalen Markt im Blick haben und dabei intensiver auch die Chancen zum Beispiel des Merchandising ausloten, von Teletubby-Spielzeug bis hin zu „Who wants to be a Millionaire“-Computerspielen. Der außergewöhnliche Erfolg einiger dieser Initiativen hat das Interesse an Formaten erhöht, die das Potenzial einer Verwertung in diese Richtung in sich tragen, wie etwa Quiz, Spielshows und Kinderprogramme.

**Digitaltechnologie ändert Strukturen in britischer TV-Landschaft**

Langfristig als bedeutsamer könnte sich allerdings erweisen, dass die Digitaltechnologie und die damit einhergehende Segmentierung des Publikums ein strukturelles Problem in der britischen Fernsehindustrie schafft. Zur Zeit geht der weit überwiegende Teil der Programminvestitionen in das frei zugängliche terrestrische Fernsehen. Je kleiner die Zuschauerschaft in diesem Bereich wird, desto größer wird der Anteil werden, den die traditionellen (terrestrischen) Kanäle in dem Bereich Pay-TV und Pay-per-View werden investieren müssen, um die Möglichkeiten der wachsenden Verwertungskette auszuschöpfen. Dies wird unter anderem zu einer grundlegenden Veränderung des internen Gleichgewichts innerhalb der vertikal integrierten Medienunternehmen führen, indem es die Position der eigenen Produktionsabteilungen deutlich stärkt, die in der Vergangenheit häufig tatsächlich als Zulieferer für die Vertriebseinheiten fungierten. So ist es sicherlich keine Ausnahme, dass der „Preis“, den die Produktionsabteilung des britischen Fernsehunternehmens Granada für die Soap Opera „Coronation Street“, das älteste, immer noch erfolgreiche Hauptabendprogramm der ITV, erhält, nur einem Bruchteil dessen entspricht, was der Sender mit diesem Programm an Einnahmen erwirtschaftet.

**Machtverschiebung von den Sendern zu Programmproduktion und Rechtebesitz**

Die Produktionsabteilungen der ITV-Gesellschaften werden bereits heute von ihren Mutterunternehmen bestärkt, auch für Konkurrenzkanäle tätig zu werden – ein bekanntes und sehr erfolgreiches Beispiel ist „The Royle Family“, welches von Granada für die BBC produziert wird. Es wird so immer wahrscheinlicher, dass auch die BBC-Produktionsteams in Zukunft für andere Fernsehveranstalter tätig sein werden, womit ein weiterer Beleg für die Machtverschiebung weg von der Fernsehdistribution (Sender) hin zur Programmproduktion und zum Rechtebesitz gegeben wäre. Dies gilt sowohl für die interne Struktur der vertikal organisierten Fernsehorganisationen, wie zum Beispiel Granada, als auch für die wachsende Bedeutung eines Unternehmens wie Endemol im unabhängigen Produktionssektor.

**Symbiose zwischen Groß und Klein**

Die Zwänge und Möglichkeiten, die sich aus der Internationalisierung des Programmrechtmarkts sowie den spezifischen Kosten und Einnahmemöglichkeiten so genannter Cross-Media-Produkte ergeben, werden zweifellos zu einem verstärkten Druck auf die Medienunternehmen zur Konsolidierung und Konzentration führen. Hierbei werden die britischen Medienunternehmen aufgrund ihrer historisch gewachsenen insularen Situation vermutlich eher als Objekt denn als Subjekt zu finden sein. (8) Hinzu kommen nun seit einiger Zeit die enormen Anlaufkosten für die Umstellung auf digitale Technologie. Im Gegenschluss folgt daraus eine größere Verantwortung für die Wettbewerbsbehörden in den verschiedenen Ländern, den Missbrauch von wachsender Marktmacht zu verhindern. Gleichzeitig ist es höchst wahrscheinlich, dass der hohe Bedarf an neuen Hits und erfolgversprechenden Konzepten auch weiterhin genug Raum für kleinere, kreative Produktionsunternehmen lassen wird. Diese kleinen Kreativunternehmen werden neben den großen Medienkonzernen gedeihen können, denn letztere werden allein aufgrund des riesigen Umfangs ihrer Aktivitäten niemals in der Lage sein, allein aus Eigenmitteln und mit den internen Produktionsabteilungen den Nachschub an Erfolgsprogrammen sicherzustellen. Unternehmen mittlerer Größe, die versuchen, ihre eigenen Rechtebibliotheken aufzubauen, werden vermutlich erst dann den tatsächlichen Wert dieser Rechte realisieren können, wenn sie durch Übernahme oder Fusion von einem größeren Unternehmen aufgenommen werden, wobei dieser Prozess praktisch mehrfach wiederholt werden kann und dabei immer größere Unternehmenszusammenhänge entstehen.

Vor allem größere Medienunternehmen tendieren jedoch zur Strategie der Risikovermeidung, wie oben beschrieben, und sind tendenziell weniger bereit, neuen kreativen Talenten eine Chance zu geben. Gerade hierin liegt jedoch auch eine Möglichkeit für kleinere Unternehmen, mit einer gegenläufigen Strategie, die inflationär steigenden Kosten für Stars und erfolgreiche Konzepte zu vermeiden und stattdessen lieber neue Talente zu entdecken und zu fördern.

**Fazit**

Der Programmrechtmarkt in Großbritannien befindet sich zur Zeit immer noch in einem turbulenten und unkalkulierbaren Stadium des Wandels. Die Fernsehindustrie insgesamt versucht sich auf die neuen digitalen Bedingungen einzustellen. Wie gezeigt werden konnte, ist bereits seit einiger Zeit eine Situation entstanden, in der der wachsende Wettbewerb zwischen terrestrischen, Satelliten- und Kabelplattformen insbesondere die Preise für die attraktivsten Programmrechte steil nach oben getrieben hat. Während diese Entwicklung ohne Zweifel für die Programmrechteinhaber zu einer hochprofitablen Situation geführt hat, wird allerdings immer deutlicher, dass in einer Vielzahl von Fällen überzogene Preise bezahlt worden sind. Manche Kanäle mussten die Erfahrung machen,

**Wettbewerbsbehörden müssen Missbrauch von Marktmacht verhindern**

**Chance für kleinere Unternehmen**

**Verschärfter Wettbewerb führte zu steilem Anstieg der Kosten für Programmrechte**

dass, abgesehen von einer kleinen Zahl von Topprogrammen, die erreichten Zuschauerzahlen in keiner Weise den Anstieg der Rechtekosten legitimieren konnten.

**ITV Digital scheiterte u.a. an riskantem Erwerb von Fußballrechten und erfolgloser Programmstrategie**

Dieser leichtfertige und überzogene Enthusiasmus war ohne Zweifel mit dafür verantwortlich, dass die digitale terrestrische Plattform ITV Digital vor kurzem ihren Betrieb einstellen musste. ITV Digital hatte unter anderem den unangemessen hohen Preis von 150 Mio Pfund für die Übertragungsrechte der zweiten nationalen Fußball-Liga in Großbritannien erworben. Die Probleme von ITV Digital reichten jedoch noch tiefer. Zu den weiteren Gründen für das Scheitern der Plattform gehörten eine wenig erfolgreiche Programmstrategie (vom Start an setzten die Anteilseigner von ITV Digital, Carlton und Granada, vor allem auf unterfinanzierte und reichweitschwache Nischenkanäle; sie versuchten damit, das erfolgreiche Modell von Sky Digital zu kopieren), begrenzte Erfahrungen in den Bereichen Pay-TV und Abonnentenverwaltung, die unvorhergesehene Notwendigkeit, Set-Top-Boxen subventionieren zu müssen, um mit dem Angebot des Konkurrenten BSkyB gleichzuziehen, größere technische Probleme sowie das sich verflüchtigende Interesse der britischen Regierung an einer zügigen Abschaltung des analogen terrestrischen Signals.

Der sich überall bemerkbar machende Einbruch bei den Werbeeinnahmen hat ebenfalls zu den wachsenden Schulden der digitalen Plattform beigetragen, sodass in der nächsten Phase der Entwicklung ein Konsolidierungsprozess einsetzen wird, in dem auch eine deutliche Abkühlung des Wettbewerbs zwischen den großen Anbietern um die so genannten Premiumrechte im Fernsehbereich zu beobachten sein wird. Damit dürften auch Preisrückgänge einhergehen. Dennoch ist davon auszugehen, dass selbst bei Preisen unterhalb der zeitweise erreichten Spitzen die Umsätze der Rechteinhaber weiterhin deutlich oberhalb des historischen Niveaus liegen werden.

**Muss Fernsehindustrie ihre Modelle der Rechteverwertung überprüfen?**

Im Hintergrund wird sich jedoch ein längerfristiger Wandel vollziehen, bis sich die Auswirkungen eines echten Video-on-Demand-Systems bemerkbar machen werden. Erst die Video-on-Demand-Technologie erlaubt es, Preise für Programme direkt mit dem individuellen Programmkonsum zu verknüpfen. Eine der spannendsten Fragen in diesem Zusammenhang wird sein, ob das Zuschauerinteresse und die Zahlungsbereitschaft insgesamt

stark genug sein werden, um die auf Seiten der Fernsehanbieter notwendigen Investitionen refinanzieren zu können, die für die Erhaltung der Vielfalt neuer Programmrechte auf dem gegenwärtigen Niveau erforderlich sein werden. Es erscheint durchaus wahrscheinlich, dass mit wachsendem Wettbewerb um das Freizeitbudget der Menschen sowie bei steigendem Komfort für die Speicherung und Wiedergabe von Fernsehinhalten die Fernsehindustrie der Zukunft gezwungen sein wird, ihre gegenwärtigen Modelle der Rechteverwertung zu überprüfen.

**Anmerkungen:**

- 1) Die meisten dieser Produktionsunternehmen sind jedoch nach wie vor relativ klein. Von den Produktionsfirmen, die im Jahr 1999 für terrestrische Fernsehsender tätig waren, produzierten 79 Prozent jeweils nur für einen Fernsehkanal, 14 Prozent für zwei Kanäle, 4 Prozent für drei Kanäle und nur 2 Prozent produzierten für vier oder mehr Kanäle. Somit produzierten im Jahr 1999 lediglich 38 Unternehmen für mehr als zwei Kanäle. Vgl. Graham, David & Associates (mit einer wirtschaftlichen Analyse von Chris Goodall): *Out of the Box: The Programme Supply Market in the Digital Age. A report for the Department for Culture Media & Sport. London 2000.*
- 2) Vgl. ebd.
- 3) E4 beispielsweise, der Unterhaltungskanal des Senders Channel 4, zielt auf ein zahlungskräftiges Publikum im Alter zwischen 16 und 34 Jahren und verfügt über ein jährliches Programmbudget von ca. 40 Mio Pfund (der Durchschnitt für Spartenkanäle beträgt ca. 10 Mio Pfund). Trotz dieses deutlich höheren Programmbudgets, von dem ein größerer Teil für den Einkauf der Übertragungsrechte für die amerikanischen Serien „Friends“ und „E.R.“ investiert worden war, kämpft der Kanal nach wie vor um einen Marktanteil von rund 1 Prozent.
- 4) Quelle: Independent Television Commission (ITC).
- 5) Quelle: David Graham & Associates.
- 6) Der ausgewiesene Sehdaueranteil für Neuproduktionen ist hier sowohl Ausdruck des gesamten Outputs an Programmstunden als auch des Umfangs der erreichten Zuschauerschaft – ein Näherungswert für die relative Bedeutung der Produktion für den Rundfunkveranstalter. Die ausgewiesenen Zuschauerstunden wurden berechnet als durchschnittliche Zahl der Zuschauer multipliziert mit der Sendedauer.
- 7) In finanzieller Hinsicht drückt sich dieser Zusammenhang noch deutlicher aus unter den Bedingungen eines Video-on-Demand-Systems und so genannter Home-Media-Server.
- 8) Der von der britischen Regierung im Mai 2002 vorgelegte Entwurf eines neuen Rundfunkgesetzes ermöglicht – manche sagen sogar, ermutigt – solche Übernahmen in Folge verringerter Auflagen für Konzentration im Fernsehsektor.

