

Aufstieg und Ausverkauf der europäischen Produktionsgruppen

▶ **US-Dominanz im internationalen Markt für Fernsehproduktionen**

Von Andrea Esser*

US-Marktführerschaft im internationalen TV-Handel lange unangefochten

Im 20. Jahrhundert war die Marktführerschaft US-amerikanischer Unternehmen im internationalen Handel für Spielfilme und Fernsehproduktionen mit einem Marktanteil von rund 70 Prozent unangefochten. (1) Auch im 21. Jahrhundert stehen die USA weiterhin an der Spitze des internationalen Programmhandels. Im Jahr 2013 hatten sie gegenüber Europa, ihrem nach wie vor wichtigsten Absatzmarkt, einen Exportüberschuss von rund 9,6 Mrd Euro. (2) Allerdings gab es zu Anfang des neuen Jahrhunderts zwischenzeitlich eine auffällige Verschiebung der Marktkräfte zwischen europäischen und US-amerikanischen Unternehmen. Europäische Produktionsgruppen hatten sich an die Spitze eines rasch wachsenden Geschäftszweiges gesetzt: des Handels mit unterhaltenden Fernsehformaten. Dieser Zweig umfasst sowohl die älteren Genres der Gameshows und Quizshows als auch das neuere Genre des Reality-TV. Heute werden auf dem internationalen Markt hunderte solcher Formate gehandelt, zum Beispiel „Deal or no Deal“, „Got Talent“ oder „Next Top Model“. Die meisten dieser in vielfachen lokalen Versionen weltweit produzierten Shows haben ihren Ursprung in Europa.

Der globale Marktwert international gehandelter Formate betrug im Jahr 2008 rund 3,2 Mrd Euro und ist seitdem deutlich gestiegen. Europäische Firmen generierten zwei Drittel dieses Wertes. (3) Der zunehmende kommerzielle Erfolg dieser europäischen Formate war die Grundlage für das Wachstum einiger multinationaler Produktionsgruppen, die ihr Hauptquartier in Europa hatten, darunter vor allem Endemol, Fremantle Media, All3Media und Zodiak Media. Diese global engagierten, europäischen Produktionsgruppen entwickelten sich zu einer maßgeblichen Konkurrenz für die etablierten US-Konzerne.

Europäische Produktionsgruppen stark gewachsen – und von US-Konzernen übernommen

Wie im Folgenden gezeigt werden wird, ist das erstaunliche Wachstum der europäischen Produktionsgruppen und ihrer weltumspannenden Vertriebsnetze in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts von konkurrierenden US-amerikanischen Medienkonzernen absorbiert worden. Seit etwa 2010 haben diese US-Konzerne ihre erheblichen

Mittel nicht allein dazu benutzt, europäische Kabel- und Satellitenkanäle zu erwerben, wie zum Beispiel das britische Virgin Media (übernommen von Liberty Global), die pan-europäischen Rundfunkveranstalter Scandinavian Broadcasting Systems (SBS) und Eurosport (beide übernommen von Discovery Communications), den britischen Fernsehkanal Channel 5 (übernommen von Viacom) sowie das größte private Fernsehnetzwerk Polens TVN (übernommen von Scripps). Die führenden US-amerikanischen Medienunternehmen haben gleichzeitig auch die größten und rasch expandierenden europäischen Produktionsgruppen akquiriert.

Kurz und knapp

- Europäische Produzenten begründeten mit erfolgreichen Formaten im Reality-TV und im Factual Entertainment einen neuen Trend in der internationalen Vermarktung von TV-Programmen.
- Zeitweilig verschoben sich die Gewichte von der traditionell dominanten US-Fernsehbranche nach Europa.
- Seit einigen Jahren kaufen US-Konzerne erfolgreiche europäische Produktionsgruppen auf und erneuern ihre führende Position im globalen TV-Markt.
- Die Folgen der vertikalen und horizontalen Integration betreffen Produktion, Distribution und Regulierung der Fernsehbranche.

Der folgende Beitrag (4) behandelt in seinem ersten Teil die Entwicklung des internationalen Format Handels und die Herausbildung einiger wichtiger europäischer Produktionsgruppen. Deutlich wird dabei, dass sich im Verlaufe des Aufstiegs dieser europäischen Produktionsgruppen die Gewichte im globalen Markt der Fernsehunterhaltung von den USA hin nach Europa verschoben, wesentlich angetrieben durch den Umfang und die Geschwindigkeit der Übernahmeaktivitäten in Europa zu Beginn des 21. Jahrhunderts sowie die Rolle von Investmentunternehmen hierbei. Im zweiten Abschnitt wird die sich anschließende Phase US-amerikanischer Akquisitionen und der dahinter stehenden Managementstrategien näher beleuchtet. Angeleitet wird diese Untersuchung von der begründeten Annahme, dass „ownership matters“, das heißt, Eigentumsstrukturen bestimmen im Medienbereich wesentlich darüber, was produziert wird, durch wen, auf welche Weise und für welche Publika. Darüber hinaus haben die Eigentumsverhältnisse auch eine Bedeutung dafür, wo die generierten Urheberrechte liegen und wohin die daraus resultierenden Gewinne fließen. Der letzte Abschnitt des Beitrags befasst sich schließlich mit den Implikationen eines zunehmend vernetzten globalen Marktes für Fernsehunterhaltung. Es wird ein vorläufiges Modell präsentiert, in dem die Machtverschiebungen skizziert werden, die sich aus den neuen Eigentumsverhältnissen und dem fortlaufenden Prozess der internationalen Integration der Fernsehproduktion ergeben, sowie die möglichen Folgen dieses Prozesses auf der nationalen Ebene in Europa.

* University of Roehampton, London.

Hintergrund der Forschung

**Multinationale
Konzerne spielen
zentrale Rolle im
Medienwandel**

Eine zentrale Annahme in der Forschung ist, dass die multinationalen Konzerne (Transnational Corporations – TNC) ein zunehmend wichtiger Faktor im Wandel der Mediensysteme in Ländern auf der ganzen Welt geworden sind. Der bekannte Globalisierungskritiker Robert McChesney stellte beispielsweise fest: „Was das globale Mediensystem auszeichnet, ist nicht die transnationale Kontrolle über exportierte Medieninhalte, sondern die zunehmende Kontrolle multinationaler Konzerne über die Medienverbreitung und die Inhalte innerhalb der verschiedenen Länder.“ (5) In jüngerer Zeit ist auch die Finanzierung des Mediensektors stärker in den Fokus der Forschung geraten: „Das außergewöhnliche Wachstum des Finanzsektors, sowohl insgesamt als auch relativ zum industriellen Sektor und anderen Bereichen der Wirtschaft, hat dazu geführt, dass das Finanzkapital und finanzielle Modelle die Strategien und die Entwicklung im Rest der Ökonomie bestimmen.“ (6) Das seit Jahren niedrige Zinsniveau, und damit verbunden die leichte Verfügbarkeit von Krediten, hat zu wiederkehrenden Wellen internationaler Expansion von Unternehmen über Fusionen und Übernahmen geführt. (7) Die Finanzierung des Fernsehsektors und der Einfluss der großen multinationalen Konzerne über die nationale Medienproduktion und -distribution stellen daher einen zentralen Hintergrund auch für die vorliegende Untersuchung dar.

**US-Produzenten
hatten großen
Vorsprung bei
kommerzieller
TV-Unterhaltung**

Eine zweite relevante Forschungstradition beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Gründen der anhaltenden Dominanz der amerikanischen Medienkonzerne über den internationalen Handel mit Fernsehprogrammen. Historisch gesehen hatten die US-amerikanischen Fernsehproduzenten immer einen großen Vorsprung bei der Herstellung kommerziell orientierter Unterhaltungsprogramme. Hierbei kam und kommt den sogenannten US-Majors auch ihr großes globales Vermarktungs- und Vertriebsnetzwerk zugute. In jüngerer Zeit haben verschiedene Forscher auch darauf hingewiesen, dass durch den zunehmenden finanziellen Druck im US-amerikanischen Fernsehmarkt die Bedeutung des internationalen Marktes für die amerikanischen Unternehmen gestiegen sei. (8) Es ist in diesem Zusammenhang auch kein Widerspruch, dass der Verkauf amerikanischer Produktionen auf dem internationalen Markt durch wachsenden regionalen Austausch und zunehmende einheimische Produktion global rückläufig gewesen ist. (9) Um dem entgegen zu wirken und dem Bedarf an nationalen oder regionalen Inhalten nachzukommen, setzen die großen multinationalen Konzerne in ihren Managementstrategien zunehmend auf die „Lokalisierung“ der Medieninhalte.

**Amazon, Google usw.
zwingen Medien-
konzerne zum
Strategiewechsel**

Im Folgenden wird aufgezeigt werden, dass die internationale Expansion US-amerikanischer Medienkonzerne durch direktes Engagement bei ausländischen Unternehmen, welches bereits in der Mitte der 1980er Jahre im Bereich Distribution

begann, sich seitdem fortgesetzt hat, wenn auch über die Zeit gesehen in ungleichmäßiger Intensität. Ähnlich wie bei den Übernahmen und Fusionen in den 1980er und 1990er Jahren sind dabei die Investments im internationalen Produktionsbereich in jüngerer Zeit vor allem als defensive Maßnahmen gegen die europäisch geführten globalen Produktionsgruppen, aber auch gegen die wachsende Konkurrenz der finanziell starken Onlineunternehmen, zu verstehen. Unternehmen wie Amazon, Apple, Google oder YouTube schwächen die Marktposition der traditionellen Medienkonzerne wie zum Beispiel Time Warner oder 21st Century Fox und zwingen sie dazu, ihre Strategien anzupassen. Die wirtschaftliche Macht verschiebt sich dabei zunehmend weg von den traditionellen Flaschenhälsen der Fernsehdistribution hin zu neuen Einnahmequellen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem geistigen Eigentumsrecht zu. (10)

Die vorgestellten Untersuchungsergebnisse beruhen zum einem auf Hintergrundgesprächen mit leitenden Fernsehmanagern aus den Bereichen Programmeinkauf, Produktion und Vertrieb. Außerdem wurde eine große Zahl von Dokumenten ausgewertet, darunter Branchenberichte, Fachpresse, Unternehmensberichte und Unternehmenswebseiten, Konferenzen, Diskussionsprotokolle sowie Dokumente aus dem politischen Sektor.

Der Aufstieg des Formatgeschäftes – und Europas Rolle dabei

In der Welt des internationalen Programmhandels ist das Fernsehformat eine an eine Lizenz gebundene Ware, die in der Form einer „Production Bible“ plus zugehöriger Beratungsdienstleistungen verkauft wird. Die allermeisten Fernsehformate gehören den Genres Gameshow oder Talentshow (beispielsweise „Dancing with the Stars“, „Top Model“), Reality-TV und Factual Entertainment („I’m A Celebrity Get Me Out!“, „Supernanny“, „Come Dine With Me“) an. Zunehmend zeigen sich allerdings Überschneidungen zwischen diesen Genres sowie eine Tendenz, weitere Genres in den Formathandel einzubeziehen, so etwa auch Serien und Fernsehspiele (beispielsweise „Desperate Housewives“, „The Bridge“). (11)

Zwischen den 1950er Jahren und Mitte der 1980er Jahre gab es nur eine Handvoll von Formatgeschäften zwischen den USA, Europa und Australien. (12) Ab Mitte der 1980er Jahre wurden dann Formatgeschäfte mit Gameshows häufiger. Zu dieser Zeit war das amerikanische Unternehmen Fremantle International, welches beispielsweise die Formate „Family Feud“, „The Price is Right“ sowie „Wheel of Fortune“ erfolgreich an eine größere Anzahl europäischer Länder verkaufte, der prominenteste Exporteur von Fernsehformaten. Weitere Pioniere im Formatgeschäft waren das australische Unter-

**Rechtehandel
vor allem mit
Gameshows,
Talentshows,
Reality-TV und
Factual Entertainment**

**Bis Mitte der 1980er
Jahre nur geringer
Handel mit Formaten**

Tab. 1 Top-10-Länder mit den größten Anteilen an den Formatexporten weltweit 2008

Rang*	Anzahl exportierter Formate	Anteil an Zahl exportierter Formate in %	Umsatz mit Formatexporten in Mio €	Anteil am Umsatz der Top-10 in %
1 Großbritannien	98	36	701	34
2 USA	56	21	378	18
3 Niederlande	23	8	346	17
4 Australien	12	4	183	9
5 Argentinien	20	7	134	6
6 Schweden	16	6	113	5
7 Frankreich	12	4	77	4
8 Japan	12	4	68	3
9 Deutschland	12	4	54	3
10 Spanien	12	4	23	1
Gesamt	273	100	2 077	100

* Nach Umsatz.

Quelle: Jäger, Elfi/Sonja Behrens: The FRAPA report 2009 - TV formats to the world. Hürth 2009.

nehmen Grundy Worldwide, die Action Group aus Großbritannien sowie die niederländischen Unternehmen JE Entertainment und John de Mol Productions (welche im Jahr 1994 zu Endemol Entertainment fusionierten).

Weltweite Hits wie „Big Brother“ brachten starken Schub für Formathandel

Als Schlüsselereignis erwies sich für den Formathandel der weltweite kommerzielle Erfolg der Formate „Survivor“ (1997, Strix/SVT, Schweden), „Who Wants to Be a Millionaire?“ (1998, Celador/ITV, Großbritannien), „Big Brother“ (1999, Endemol/Veronica, Niederlande) und „Pop Idol/Idols“ (2001, Thames Television/ITV, Großbritannien). (13) Mit der enormen Anziehungskraft, die diese neuen und kostengünstigen Unterhaltungsformate bei den Zuschauern in vielen Teilen der Welt entwickelten, expandierte das bis dahin vor allem auf das Dreieck USA/Europa/Australien beschränkte Formatgeschäft auf dynamische Weise. Der außerordentliche wirtschaftliche Erfolg, den die erwähnten, bis dahin relativ kleinen unabhängigen Produzenten mit diesen Programmen erzielten, trieb weitere europäische Produktionsgruppen dazu, ähnliche Formate zu entwickeln und auf dem internationalen Markt anzubieten. Basierend vor allem auf dem Beispiel der Produktionsfirmen Endemol und Fremantle Media, die in den 1990er Jahren international expandierten, indem sie Fernsehproduktionsunternehmen übernahmen oder neu gründeten, entwickelte sich ein neues Geschäftsmodell, mit dem sich sowohl Umsätze als auch Profite steigern ließen: Statt lediglich die Lizenzen für bestimmte Formate international zu vertreiben, strebten die Eigentümer von Formaten nun an, diese Formate selbst in den einzelnen Märkten in Fernsehsendungen umzusetzen. (14)

Das Geschäftsklima erwies sich für die internationale Expansion dieser europäischen Unternehmen als sehr günstig: Zunächst und vor allem stammten die „Superformate“, die den Boom auslösten, alle aus Europa, womit der Schweinwerfer auf die Produktionsszene in diesem Kontinent gerichtet war. Zweitens waren auf den Kapitalmärkten in der Mitte der 2000er Jahre und später wieder nach der Abschwächung der Finanzkrise nach 2009 günstige Finanzierungsmöglichkeiten für neue Expansionsprojekte vorhanden. Drittens öffneten zu dieser Zeit immer mehr Länder ihre Fernsehmärkte für internationale Akteure. Sogar der notorisch für ausländische Unternehmen als schwierig geltende US-Markt öffnete sich stärker für ausländische Formate, angetrieben durch den Streik der Writers Guild of America im Jahr 2007. Die unerwartet guten Zuschauerquoten, die einige dieser europäischen Formate in den USA erzielten, sowie der sich verschärfende finanzielle Druck auf Fernsehunternehmen im einheimischen Markt bewirkten, dass der amerikanische Markt offen blieb. (15) Für die europäischen Anbieter dieser Formate brachte der Erfolg in den USA nicht nur substantielle Einnahmen, sondern stellte auch ein wichtiges Schaufenster für den globalen Markt dar.

Niedrige Zinsen schafften günstiges Expansionsklima

Im Vergleich zu den Europäern erkannten die US-Majors nur langsam das Potenzial, das in der internationalen Vermarktung und Produktion von Reality-TV und Factual Entertainment lag. Fremantle International, ein ursprünglich amerikanisches Unternehmen, war im Jahr 1997 an den britischen Konzern Pearson PLC verkauft worden, womit den USA in den Jahren der Expansion des Formathandels nur ein relativ kleiner Anteil am Markt verblieben war. Im Jahr 2008 betrug der US-Anteil unter den zehn am stärksten im globalen Formathandel involvierten Ländern lediglich 18 Prozent (vgl. Tabelle 1). Der europäische Anteil betrug 64 Prozent,

US-Majors realisierten Potenzial der internationalen Formatproduktion erst spät

davon allein für Großbritannien 34 Prozent. Die neuen Produkte und Dienstleistungen, die von nicht-amerikanischen Formatentwicklern auf den Markt gebracht worden waren, hatten ganz offensichtlich die strukturellen Grundlagen ins Wanken gebracht, die den US-Majors über viele Jahrzehnte eine dominante Position im internationalen Fernsehproduktionsgeschäft gesichert hatten.

Aufstieg der europäischen Produktionsgruppen

Wie bereits angesprochen, starteten Endemol und Fremantle Media, historisch die wichtigsten europäischen Formatproduzenten, ihre internationale Expansion über Fusionen und Akquisitionen Mitte der 1990er Jahre. (16) Im Folgenden soll der Fokus jedoch auf die Jahre 2004 bis 2007 und 2009 bis 2016 gelegt werden. (17) In diesen Phasen erlebte eine erstaunlich große Zahl weiterer europäischer Produktionsunternehmen, die nicht an Rundfunkorganisationen gebunden waren und damit keinen Rückhalt durch eine starke Muttergesellschaft hatten, ein rasches Wachstum im internationalen Markt. Diese Unternehmen, darunter vor allem All3Media, Eyeworks, Shed Media, Shine Group, Banijay sowie Zodiak Media Group, entwickelten ähnliche Unternehmensstrukturen, indem sie jeweils eine Anzahl von Produktionsstätten mit einer auf den internationalen Vertrieb spezialisierten Unternehmenssparte kombinierten. Ihre Struktur und Größe machten diese Unternehmen zu attraktiven Übernahmezielen für multinationale Konzerne.

**2004 bis 2016:
Expansion
europäischer
Produktionsgruppen**

**Finanzinvestoren
unterstützten
das Wachstum der
Produzenten**

Wie konnten diese europäischen Unternehmen so rasch wachsen? Der außergewöhnliche Erfolg einiger dieser Produzenten und die Tatsache, dass in einigen europäischen Ländern Produzenten inzwischen zumindest über einen Teil der Rechte an ihren Produktionen verfügen, zogen die Aufmerksamkeit von Finanzinvestoren auf sich. In ihrem Bestreben, die Verfügbarkeit von „billigem Geld“ und die Möglichkeiten überdurchschnittlicher Gewinnmargen durch rasche Expansion und internationalen Programmvertrieb zu nutzen, engagierten sich diese Investoren bei europäischen Produktionsunternehmen. Britische Produzenten, denen im Jahr 2003 die Rechte für den internationalen Vertrieb und die Zweitverwertung zugesprochen wurden, erwiesen sich als besonders beliebt. Aber auch Produzenten in anderen europäischen Ländern erlebten rasches Wachstum, indem sie mit Hilfe von Investmentkapital mit anderen Unternehmen fusionieren konnten. Als Beispiele mögen die Banijay Group und die Zodiak Media Group dienen (vgl. Abbildung 1). Banijay befand sich im Besitz von fünf Investmentunternehmen (18), worunter sich die De Agostini Group befand, die gleichzeitig auch als Hauptinvestor bei Zodiak Media fungierte. (19)

Tabelle 2 listet jene europäischen Produktionsgruppen auf, die bereits im Jahr 2010 über Produktionsstätten in verschiedenen Ländern sowie eine Vertriebsorganisation verfügten. Im oberen Teil der Tabelle sind die unabhängigen, nicht an einen Rundfunkveranstalter gebundenen Unternehmen

Abb. 1 Banijay Group und Zodiak Media Group 2015

Banijay Group	Zodiak Media Group
Gründung: 2008 Hauptsitz: Paris Umsatz*: >384 Mio €	Gründung: 2010 (2004) Hauptsitz: Paris Umsatz*: 600 Mio €
20 Firmen 12 Länder	45 Firmen 15 Länder
Frankreich (3)** Italien (3) Spanien Irland Deutschland Dänemark (3) Finnland Norwegen Schweden Australien Neuseeland USA (3)	Frankreich (5) Großbritannien (5) Belgien Niederlande Nordeuropa (6): Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden Südeuropa (2): Italien, Spanien Russland (2) Naher Osten, Asien & Australasien: Mumbai Amerika (4): New York, Los Angeles, Mexiko., Bogota Zodiak Kids (Frankreich, Großbritannien)

* Umrechnungskurs vom 20.12.2014 (1GBP = 1,28 €) wurde für die Berechnung des Jahresumsatzes der Banijay Group (geschätzt 300 Mio GBP) herangezogen.
 ** Die Zahlen in Klammern bezeichnen die Anzahl der Tochterunternehmen, die im jeweiligen Land tätig sind.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Unternehmensinformationen.

aufgeführt, im unteren Teil die Firmen mit Anbindung an ein solches Rundfunkunternehmen. Mit Ausnahme von Fremantle Media, welches bereits im Jahr 2000 von Bertelsmann übernommen worden war, sind die unabhängigen Produktionsgruppen in der Regel die größeren Unternehmen, hinter ihnen stehen häufig Investmentfirmen und sie erlebten eine rasche Expansion über Fusionen und Akquisitionen.

Zu beachten ist hierbei, dass Finanzinvestoren selten an einer langfristigen Beteiligung interessiert sind. Insbesondere Private-Equity-Investoren interessieren sich an erster Stelle für den raschen Profit. Ihr Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit eine hohe Gewinnmarge zu realisieren, indem sie das erworbene Unternehmen so umstrukturieren und entscheidende Leistungskennzahlen so optimieren, dass beim Weiterverkauf der Anteile ein mög-

**Keine langfristigen
Interessen der
Investoren**

Tab. 2 In Europa ansässige Produktionsgruppen (unabhängig und senderabhängig) mit Aktivitäten in mindestens zwei Ländern und eigenem Vertrieb 2010

Produktionsgruppe	Gründungsjahr	Eigentümer	Hauptsitz	Territorien	Anzahl Tochterfirmen	Wichtige Tochterfirmen
Unabhängig						
All3Media	2003	Aktienfonds Permira (Mehrheitseigner)	London	5	20	IDTV, Lime Pictures, Lion Television, Maverick Television, MME Moviemment, Optomen, Studio Lambert
Banijay Group	2008	Investmentkonsortium	Paris	8	10	Air Productions, Banijay Finland, Brainpool, Bunim Murray Productions, Cuarzo, Nordisk Film TV
Endemol	1994	Investmentkonsortium mit Mediaset	Amsterdam	31	80	Gestmusic Endemol, Remarkable Television, Southern Star, True Entertainment, Zeppotron; überwiegend tätig unter dem Markennamen Endemol
Eyeworks	2001	private Anteilseigner (R. Oerlemans mit Venturekapital)	Amsterdam	17	4 (100 %)	At It Productions, Cuatro Cabezas, Egmont Film & Television, Touchdown Television; alle tätig unter dem Markennamen Eyeworks
Shed Media	1998	börsennotiert	London	2	8	Richochet, Wall to Wall, Twenty Twenty, Outright Distribution
Shine Group	2001	private Anteilseigner (E. Murdoch, 53 %)	London	10	26	Dragonfly, Kudos, Metronome, Princess Productions, Reveille, Shine Australia/France/Germany
Zodiak Media	2010	Investmentkonsortium	Paris	17	45	Magnolia, Marathon, RDF, Zodiak TV; alle tätig unter dem Markennamen Zodiak
Senderabhängig						
BBC Worldwide	1995	BBC	London	7	3 (100 %)	BBC Worldwide (London, Paris, L.A., Mumbai); sowie Anteile an GP Media, Freehand, Temple Street Productions, Tower Productions
FremantleMedia	2001	RTL Gruppe/Bertelsmann	London	22	25	Grundy-Ufa, Thames Television; überwiegend tätig unter dem Markennamen Fremantle
ITV Studios	2009	ITV	London	7	3 (100 %)	12 Yard, Granada Australia, Granada Germany, ITV Studios America; Shiver Productions; überwiegend tätig unter dem Markennamen ITV
Red Arrow Entertainment	2010	ProSiebenSat.1 Gruppe	München	8	3 (100 %)	Producers at Work, Redseven Entertainment, SnowmanProductions; sowie Mehrheitsanteile an Kinetic Content, Sultan Sushi
Strix Television	1988	Modern Times Group	Stockholm	4	4	Strix Sweden, Norway, Netherlands, Czech Republic

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Chalaby, Jean K.: The format age. Television's entertainment revolution. Cambridge 2015; Jäger, Elfi/Sonja Behrens: The FRAPA report 2009 – TV formats to the world. Hürth 2009; Unternehmensberichte, Pressemitteilungen und Beiträgen in der Fachpresse.

lichst hoher Gewinn zu erzielen ist. Wie mehrfach belegt wurde (20), war es vor allem die durch Übernahmen erlangte Größe der neuen, expandierenden Produktionsgruppen, die diese attraktiv auch für die Akquisition durch US-Majors machte.

US-Konzerne übernehmen die meisten großen Produktionsgruppen

2009: US-Konzerne haben Anschluss an neue Konkurrenz verpasst

Wie bereits angedeutet, war das Engagement der großen amerikanischen Medienkonzerne während der Expansionsphase des Formathandels zu vernachlässigen. Noch im Jahr 2008 wurden 54 Prozent der aus den USA stammenden Fernsehformate über die Vertriebsabteilungen von vier britischen Unternehmen abgewickelt. (21) Das lange Zögern der US-Majors in Bezug auf die neue Konkurrenz wurde zunehmend in der Fachpresse zum Thema. Im Jahr 2009 zeichnete sich in einem Interview mit Mark Kaner, Präsident der 20th Century Fox

Television Distribution, ein Wandel ab. Kaner gab zu: „Das globale Geschäft hat sich weiterentwickelt, unsere größten Konkurrenten im Markt sind nicht mehr die großen US-Studios. Es sind einheimisch produzierte Programme.“ (22) Die Stärke von Unternehmen wie Fremantle und Endemol, erklärte er, liege in ihren verschiedenen Produktionseinheiten auf der ganzen Welt (vgl. Abbildung 2 mit den internationalen Niederlassungen des im Besitz von RTL Group/Bertelsmann befindlichen Fremantle).

Mit der Erholung der Finanzmärkte begannen die US-Majors gegen Ende der Dekade zu handeln. Sony Pictures, welches bereits in den 1990er Jahren begonnen hatte, Filmproduktionskapazitäten in unterschiedlichen Ländern aufzubauen, war das erste US-Unternehmen, das seine schwache Marktposition im Formatgeschäft durch den Erwerb einer niederländischen Vertriebsfirma, 2waytraffic, im Jahr 2008 zu verbessern suchte. 2waytraffic hatte zwei Jahre zuvor durch die Übernahme von Celador International einen der größten und attraktivsten Formatkataloge erworben, darunter die Rechte für

Sony Pictures greifen als erste nach europäischen Unternehmen

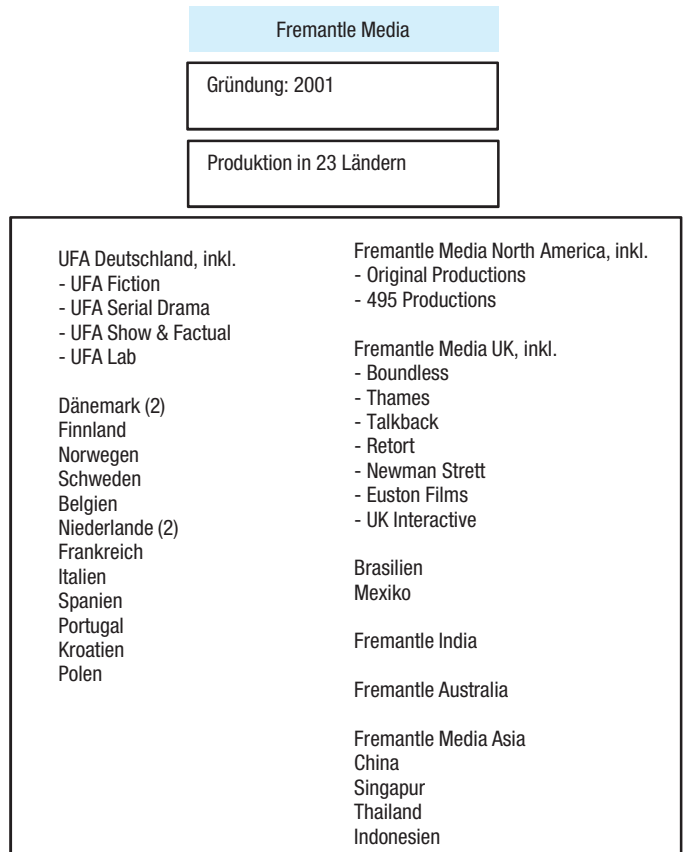
„Who Wants to Be a Millionaire?“, das weltweit erfolgreichste Fernsehformat. (23) Im Jahr 2010 übernahm Warner Bros. International Television Production (erst im Jahr 2009 gegründet) die Mehrheitsanteile der britischen Shed Media Group, die in den fünf Jahren zuvor mit der Unterstützung von Investmentfirmen stark gewachsen war. (24) Zwei Jahre später scheiterte Warner mit einem Angebot über 1 Mrd Euro für das in Probleme geratene Unternehmen Endemol. (25) 2014 schließlich übernahm Warner Bros. erfolgreich das Unternehmen Eyeworks (26), welches zuvor durch eine Reihe von Übernahmen zum sechstgrößten europäischen Fernsehproduktionsunternehmen ausgebaut worden war. (27) Ein weiterer wichtiger Deal eines amerikanischen Unternehmens war im Jahr 2014 die Übernahme von All3Media durch Discovery Communications und den Kabelgiganten Liberty Global (vgl. Abbildung 3). (28) All3Media war durch starkes Wachstum in den Jahren 2006 bis 2014 zur viertgrößten Produktionsgruppe in Europa avanciert. (29)

21st Century Fox mit stärkstem Engagement in europäischer Produktionsbranche

Es war jedoch der US-Konzern 21st Century Fox, welcher die größten Investments in der europäischen Produktionsbranche tätigte. Die Akquisitionen starteten im Jahr 2011, als News Corp (30) die Shine Group übernahm, welche im Jahr 2001 von Rupert Murdochs Tochter Elizabeth gegründet worden war. Ebenso wie All3Media, hatte auch die Shine Group bereits 2006 mit eigenen Übernahmeaktivitäten begonnen. Bis zum Jahr 2011 hatte sie ihr Portfolio auf 27 Unternehmen in elf Ländern ausgebaut. (31) Die größte Aktivität von 21st Century Fox im Formatgeschäft erfolgte allerdings drei Jahre später. Ende 2014 gab der Konzern gemeinsam mit der Investmentfirma Apollo ein 50:50 Joint Venture für die Fusion von Shine International, Endemol und Core Media Group bekannt. Durch diese Fusion wurde die weltweit größte Produktionsgruppe mit einem geschätzten Wert von über 1,6 Mrd Euro und einem Netzwerk von 120 Unternehmen in fünf Kontinenten geschaffen (vgl. Abbildung 4). (32) Vor dieser Fusion war Endemol bereits zum größten europäischen Produzenten mit einem Umsatz von 1,26 Mrd Euro aufgestiegen, mehr als das Doppelte des an Nummer drei platzierten Konkurrenten All3Media und deutlich mehr als der ehemalige Hauptkonkurrent Fremantle Media. (33)

Tabelle 3 gibt einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der ehemals unabhängigen Produktionsgruppen. Es zeigt sich, dass lediglich Banijay, das im Februar 2016 mit Zodiak fusionierte, derzeit noch als unabhängig bezeichnet werden kann. Zwar ist die französische Mediengruppe Vivendi in diese Megafusion involviert, die eine Produktionseinheit mit einem Umsatz von circa 1 Mrd US-Dollar schuf, (34) aber Vivendi ist nur Minderheitengesellschafter. Alle anderen ehemals unabhängigen Gruppen sind inzwischen Teil eines großen US-Konzerns und nun, wegen der europaweiten Fernsehaktivitäten ihrer Muttergesellschaften, ebenfalls vertikal integriert.

Abb. 2 Fremantle Media 2015



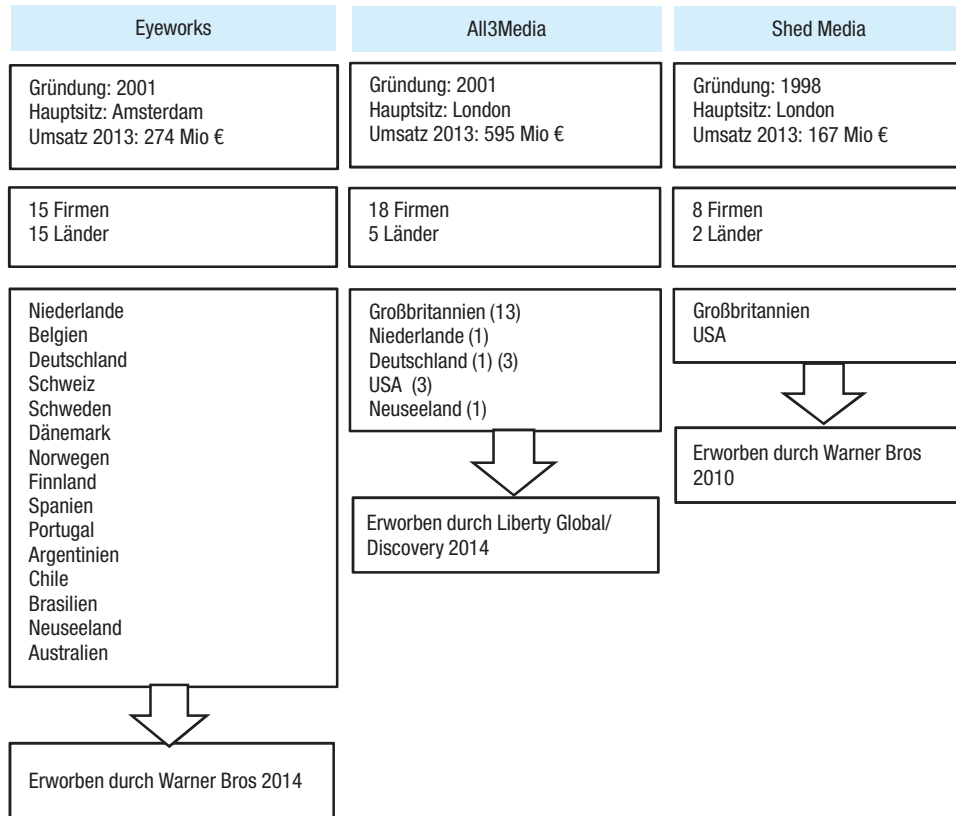
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Unternehmenswebsites.

Managementstrategien der US-Investoren

Wodurch wurden diese massiven Investitionen amerikanischer Konzerne in europäische Produktionsgruppen ausgelöst? Die Auswertung von Experteninterviews und Brancheninformationen führt zu einer Liste von Strategien und Zielen, die zur Erklärung angeführt werden können (vgl. Tabelle 4). Der angesprochene Erfolg des Formathandels generell ist dabei nur ein Teil der Geschichte. Eine wichtige Motivation war es, die eigene Programmbibliothek so weit wie möglich auszubauen, um einerseits attraktive Inhalte für eigene Fernsehkanäle zu erhalten und andererseits die Umsätze mit Rechten für Formate zu erhöhen. (35) Die Bedeutung der Lizenzrechte hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht, unter anderem auch dadurch, dass in einem zunehmend fragmentierten Medienumfeld mit sinkenden Zuschauerzahlen auch mit einem Rückgang der Werbeeinnahmen gerechnet werden muss, den es auszugleichen gilt. Eine zweite zentrale Motivation ist die Diversifizierung. Sowohl die möglichst breite geografische als auch genrebezogene Verteilung der Produkte hilft, die eigene Programmbibliothek auszubauen und gleichzeitig die Risiken beim Investment zu mini-

**Wichtiges Ziel:
Ausbau der eigenen
Programmbibliothek**

Abb. 3 Eyeworks, All3Media und Shed Media 2015



* Jahresumsätze von Eyeworks, All3Media und Endemol wurden dem Jahrbuch 2014 des European Audiovisual Observatory, Tabelle 1.7, entnommen. Jahresumsatz von Shed Media kommt von Televisual (Anm. 28) und wurde in Euro umgerechnet zum Kurs vom 20.12.2013 (1GBP = 1,196 €).

** Die Zahlen in Klammern bezeichnen die Anzahl der Tochterunternehmen, die im jeweiligen Land/unter der Unternehmensbezeichnung tätig sind.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Unternehmenswebsites und European Audiovisual Observatory: Statistical Yearbook 2014.

Abb. 4 Endemol Shine Group (Eigentümer: 21st Century Fox) 2015

Endemol	Shine Group	
~90 Firmen >30 Länder	27 Firmen 11 Länder	
Niederlande Belgien Großbritannien Deutschland Frankreich Spanien Portugal Italien Schweiz Polen	Russland Türkei Mittlerer Osten Indien Südafrika	Hong Kong Malaysia Australien Argentinien Brasilien Chile USA

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Unternehmenswebsites, Januar 2015.

mieren. (36) Mit Hilfe ihrer Übernahmen haben die US-Konzerne Produkte und Technologien im Bereich des Formathandels in ihre Unternehmensstrukturen integriert, darunter die kostengünstigen, aber dennoch global erfolgreichen Genres des Reality-TV und des Factual Entertainment. Im letzteren Bereich gelten die europäischen Produzenten als besonders innovativ und erfahren.

Die geografische Diversifizierung erleichtert außerdem den weltweiten Zugang zu Märkten, kreativem Potenzial und Knowhow. (37) In einer Branche, die stark angetrieben wird von einzelnen Hits, eröffnet ein weltweiter Pool an kreativem Personal die Chance, „Must-Have“-Shows zu generieren. Der Zugang zu lokalem und regionalem Knowhow öffnet auf der anderen Seite neue Märkte und erleichtert die Produktion von Adaptionen international verbreiteter Formate. Auch wird angenommen, dass es ihre „einheimische“ Qualität erhöht. Schlussendlich wird mit dem Zugriff auf neue Produkte und Technologien das Erfordernis der ständigen Innovation und Produkterneuerung erfüllt, welches unabdingbar in einem hoch kompetitiven Markt ist. (38)

Geografische Diversifizierung: Zugang zu kreativem Potenzial und Knowhow

Tab. 3 Internationale Produktionsgruppen 2016

Produktionsgruppe	Umsatz in Mio €	Produktionsländer Anzahl & Hauptsitz	Anzahl Tochterunternehmen	Eigentümer	Umsatz Eigentümer in Mio €
Unabhängig					
Banjay (einschl. Zodiak Group)	~928	19 Europa: Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Niederlande, Norwegen, Spanien, Schweden, Großbritannien; Sonstige: Australien, Kolumbien, Mexiko, Neuseeland, Indien, Russland, USA	>65	Investmentkonsortium mit Vivendi (26,2%)	n.b.
Vertikal integriert					
All3Media	765	5 Europa: Niederlande, Deutschland, Großbritannien; Sonstige: Neuseeland, USA	20	Liberty Global, Discovery Communications	10 513 5 535
Endemol Shine Group	>1 800	>30 Europa: Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, <i>Niederlande</i> , Dänemark, Finnland, Polen, Portugal, Norwegen, Spanien, Schweden, Schweiz, Großbritannien; Sonstige: Argentinien, Hongkong, China, Australien, Brasilien, Chile, Indien, Malaysia, Mittlerer Osten, Russland, Südafrika, Türkei, USA	>100	21st Century Fox, Apollo (je 50%)	25 682 n.b.
Sony Pictures Television, International Production	n.b.	14 Europa: Belgien & Niederlande, Frankreich, Deutschland, Italien, Großbritannien; Sonstige: Australien, Brasilien, China, Kolumbien, Ägypten & Libanon, Mexiko, Russland, Vereinigte Arabische Emirate (<i>mehrere Hauptsitze</i>)	18	Sony (über Sony Pictures Entertainment)	20 869
Warner Bros. International Television Production	>274	17 Europa: Belgien, Dänemark, Finnland, Deutschland, Niederlande, Norwegen, Portugal, Spanien, Schweden, Schweiz, <i>Großbritannien</i> (für Europa, Mittlerer Osten, Afrika); Sonstige: Argentinien, Australien, Brasilien, Chile, Neuseeland, USA	>15	Time Warner (über Warner Bros. Entertainment)	25 228
Senderabhängig					
BBC Worldwide	196	10 Europa: Dänemark, Frankreich, Deutschland, <i>Großbritannien</i> ; Sonstige: Angola, Kanada, Indien, Nigeria, Südafrika, USA	7	BBC	5 961
FremantleMedia	1 486	31 Europa: Belgien, Kroatien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Italien, Niederlande, Norwegen, Polen, Portugal, Slowakei, Spanien, Schweden, <i>Großbritannien</i> ; Sonstige: Australien, Brasilien, Kanada, China, Dubai, Hong Kong, Indien, Indonesien, Japan, Mexiko, Singapur, USA	>47	RTL Group (Bertelsmann)	8 107
ITV Studios	1 157	8 Europa: Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Niederlande, Norwegen, Schweden, <i>Großbritannien</i> ; Sonstige: Australien, USA	25	ITV Plc	3 216
Red Arrow Entertainment	202	10 Europa: Belgien, Dänemark, <i>Deutschland</i> , Niederlande, Norwegen, Schweden, Großbritannien Sonstige: Israel, Türkei, USA	19	ProSiebenSat.1 Gruppe	2 876
Nice Entertainment (vormals MTG Studios)	302	13 Europa: Tschechien, Dänemark, Estland, Lettland, Litauen, Finnland, Ungarn, Niederlande, Norwegen, Rumänien, Serbien, Slowenien, <i>Schweden</i>	28	Modern Times Group	1 731

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von European Audiovisual Observatory 2015, Unternehmensberichten, Fachpresse.

Tab. 4 Unternehmensstrategien der US-Konzerne im Kontext der Übernahme von Produktionsunternehmen

Strategie	Ziele bzw. angestrebter Nutzen
Ausbau der Programmbibliothek	Durch vertikale Integration das Lieferantenrisiko verringern Wettbewerbsposition durch vertikale Integration verbessern Verwertungschancen aus Lizenzrechten durch größeren Programm katalog erhöhen
Produktdiversifizierung	Programmfluss sichern Zugang zu Factual-Entertainment-Produktionen und erfahrenen Kreativen in diesem Genre Risikostreuung durch Verbreiterung des Programm katalogs
Geografische Diversifizierung	Programmfluss sichern Weltweit kreatives Potenzial erschließen, um Bedürfnis nach ständiger Innovation zu befriedigen Chance für die Produktion und den Besitz von „Must have“- und „Hit“-Programmen verbessern Zugang zu einem weltweiten Pool kreativer Mitarbeiter zur Verringerung des Risikos von Talentmangel Investitionsrisiken durch Tätigkeit in mehreren Märkten reduzieren Programmvertrieb und Produktionsmöglichkeiten in internationalen Märkten erleichtern Zugang zu lokalem Know-how, um lokale Produktionen zu erleichtern und die Qualität zu verbessern
Alle Stufen der Verwertungskette nutzen	Maximale Ausbeutung der Lizenzrechte auf allen vier Stufen der Verwertungskette Markensteuerung durch zügigen internationalen Roll-out und Überwachung der lokalen Produktion
Synergien erzielen	Rascher und kostengünstiger Transfer von Know-how und innovativen Ideen Transaktionskosten durch vertikale Integration reduzieren

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Experteninterviews und Beiträgen in der Fachpresse.

Ausschöpfen der gesamten Verwertungskette

Die dritte Motivation bezieht sich schließlich auf die Verwertungskette im Bereich des Formathandels und der Fernsehproduktion (39), das heißt auf die Entwicklung, Produktion und Distribution von Formaten sowie deren Umsetzung in jeweils lokal angepassten Versionen. Es geht dabei um die maximale Ausschöpfung der Rechte an Produktionen und Formaten. Die Übernahme derjenigen europäischen Produktionsgruppen, die diese Strategie in der Vergangenheit am erfolgreichsten entwickelt hatten, bedeutete für die US-Konzerne, dass sie zusätzlich zu den bereits vorhandenen Formatbibliotheken auch umfangreiche internationale Infrastrukturen und ein gut funktionierendes Geschäftsmodell erwarben.

Synergien und Kostenreduktion

Das Ziel der Realisierung von Synergien und Kostenreduktion wurde in den Experteninterviews zu dieser Untersuchung relativ selten angesprochen. Dennoch sind Economies of Scale und Economies of Scope auch im Formatgeschäft wichtige Antriebskräfte. Des weiteren erwähnte ein Experte im Interview, dass Produktions-Knowhow und innovative Ideen schneller und günstiger zwischen Schwesterfirmen ausgetauscht werden könnten. (40) Diese Tatsache würde in einem zunehmend kompetitiven Umfeld und veränderter Konsumgewohnheiten wichtiger. Ein anderer Interviewpartner wies auf das Potenzial zur Kostenreduktion hin, welches sich aus der vertikalen Integration ergäbe, da vertikale Produktionsunternehmen normalerweise über die Bedürfnisse ihrer Schwesterfirmen im Vertriebsbereich besser informiert seien als die unabhängigen Produzenten. (41)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass einige der großen US-Konzerne ihr anfängliches Versäumnis im Hinblick auf das wachsende Formatgeschäft korrigiert haben, weil sie schließlich das Potenzial erkannten, das im Reality-TV, im Factual Entertainment sowie in der Ausschöpfung der gesamten Verwertungskette im Produktionsbereich liegt. Die US-Konzerne haben durch ihre Expansion ihre Programmbibliotheken ausgebaut, sich Zugang zu kreativem Potenzial, innovativen Ideen und Knowhow weltweit verschafft. Gleichzeitig wurde durch Diversifizierung das Risiko ihrer Investments reduziert und ihre Produktionskapazitäten in den wichtigsten internationalen Märkten signifikant erhöht. Die amerikanischen Konzerne sind nun gut positioniert, um auf die Nachfrage in den verschiedenen nationalen und regionalen Märkten zu reagieren, während sie gleichzeitig ihre europäische Konkurrenz durch Übernahmen reduziert haben. Im gleichen Zuge konnten sie durch die verstärkte vertikale Integration ihre Wettbewerbsposition gegenüber den neuen, finanzstarken Internetkonzernen sowie auch gegenüber den etablierten nationalen Rundfunkveranstaltern in Europa verbessern.

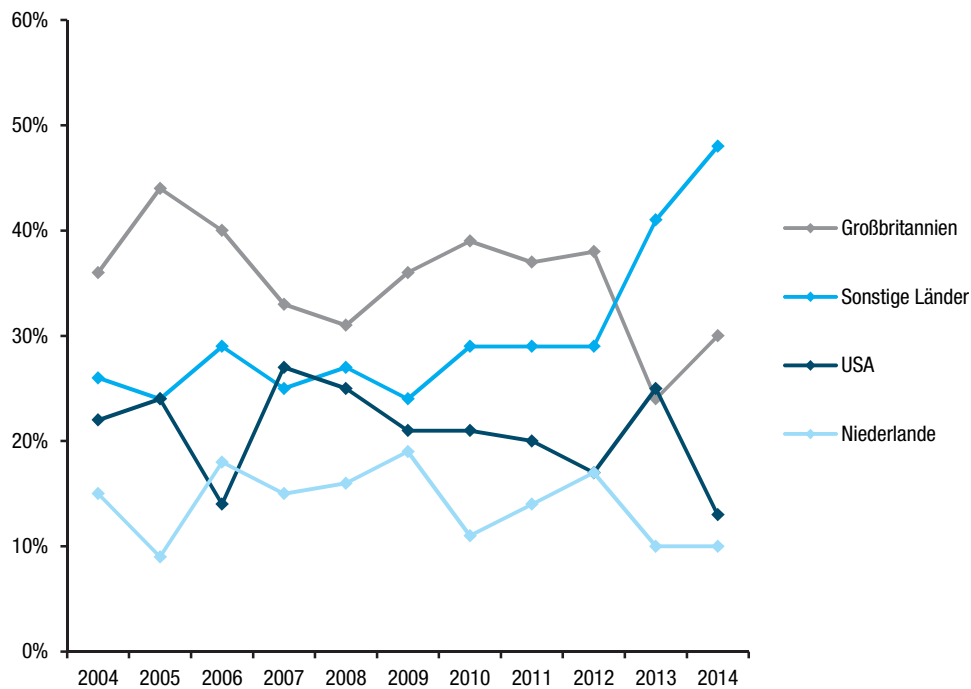
Auswirkungen

Welches sind die möglichen Implikationen der oben beschriebenen Entwicklungen? Ganz offensichtlich deuten die in Tabelle 4 zusammengefassten Ergebnisse auf eine weitere Internationalisierung der Produktion von Fernsehunterhaltung hin. Die weltweite horizontale Integration ermöglicht einen noch schnelleren und intensiveren Austausch von Ideen und Knowhow, welches wiederum zu einer beschleunigten Anpassung der Produktionsabläufe und der Arten von Fernsehunterhaltung führen wird, die weltweit angeboten werden. Die zunehmende

Internationalisierung verstärkt horizontale und vertikale Integration der Medienunternehmen

Abb. 5 Geografische Herkunft der Fernsehformate 2004 bis 2014

Anteile in %



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von: Wallace, Washa: Traveling formats by origin. Figure presented as part of an industry roundtable discussion at the MAB/ECREA conference "TV in the Age of Transnationalisation and Transmedialisation". London, University of Roehampton, 22.6.2015 (http://mediaacrossborders.com/wp-content/uploads/2016/02/Format-Distribution-slides_FremantleMedia.pdf; abgerufen am 1.11.2016).

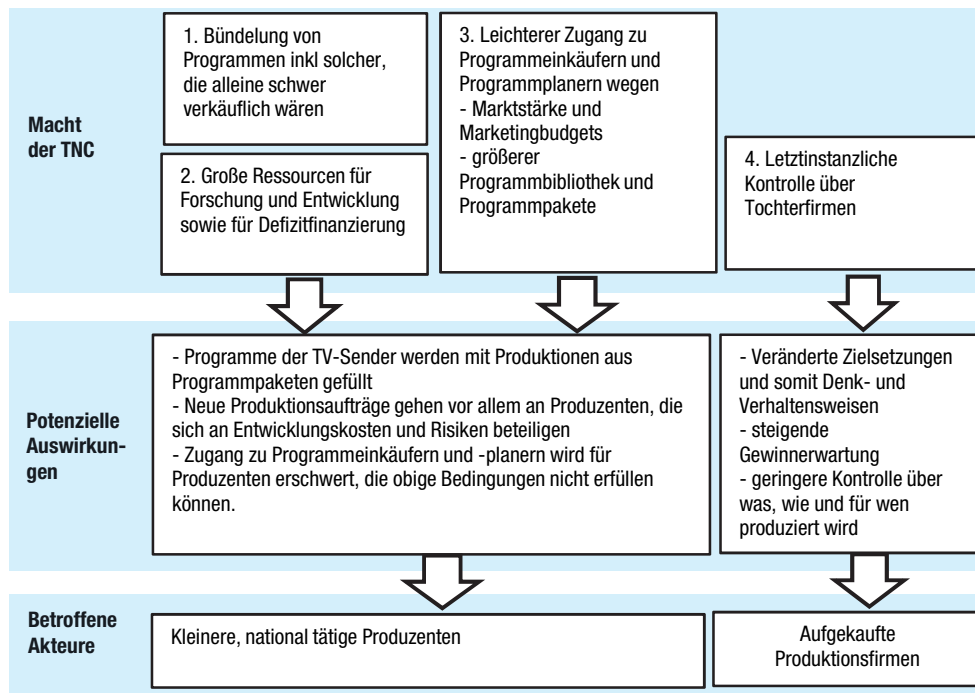
Internationalisierung führt andererseits zu einer sich weiter verstärkenden horizontalen und vertikalen Integration weltweit. Allerdings sind es nicht allein die inzwischen amerikanisch kontrollierten Produktionsgruppen, die seit 2010 weiter gewachsen sind. Auch Fremantle Media, ITV Studios, Red Arrow Entertainment oder Modern Times Group haben weiter signifikante Investitionen getätigt, dabei sowohl die Zahl ihrer Tochterunternehmen vergrößert als auch die Anzahl der Territorien, in denen sie produzieren. Lediglich BBC Worldwide, der einzige nicht-kommerzielle Rundfunkveranstalter, der in diesen Zusammenhang eine Rolle spielt, ist nicht weiter gewachsen.

**Formathandel:
Teilung in Kern- und
Peripheriemärkte
abgeschwächt**

Speziell für den Bereich des Formathandels ist festzustellen, dass die Expansion der führenden internationalen Produktionsgruppen zur Aufweichung der traditionellen Teilung in Kernmärkte und Märkte an der Peripherie führt. Wie aus Abbildung 5 deutlich wird, ist der Marktanteil derjenigen Unternehmen, die aus dem „Rest der Welt“ stammen, im Formathandel zwischen 2012 und 2014 drastisch gestiegen. Unklar ist dabei allerdings, ob diese auffälligen Veränderungen vor allem darauf zurückzuführen sind, dass Programmeinkäufer offener auch für Produkte aus anderen Teilen der Welt geworden sind, oder ob es sich dadurch erklären lässt, dass die multinationalen Konzerne größere Möglichkeiten besitzen, ihre Formate in die ver-

schiedenen nationalen Märkte zu drücken. Aller Wahrscheinlichkeit nach treffen beide Erklärungen zu. Dennoch ist der abrupte Anstieg des Anteils der Länder aus dem „Rest der Welt“ zwischen 2012 und 2014, nach einem relativ stabilen Anteil von knapp unter 30 Prozent in den Jahren zuvor, Anlass genug, Fragen zu stellen. Sollte es zutreffen, dass in erster Linie die gewachsene Marktmacht der multinationalen Konzerne für diesen Anstieg verantwortlich war, müsste man den Schluss ziehen, dass es für die anderen, nicht in einen Konzern integrierten Produzenten von Fernsehunterhaltung, zunehmend problematisch wird, im internationalen Markt wettbewerbsfähig zu werden oder es zu bleiben. Daraus ergäbe sich die Konsequenz, dass, während sich der Gegensatz zwischen Kernmärkten und Peripheriemärkten weiter verringert, die Distanz zwischen multinationalen Konzernen einerseits und kleineren, unabhängigen Produktionsgruppen andererseits wächst. Zur Illustration sei nur eine Vergleichszahl genannt: Die größten Produktionsgruppen weltweit haben regelmäßig Umsätze von ca. 1 Mrd Euro im Jahr (im Fall von Endemol sind es 2 Mrd Euro, vgl. auch Tabelle 3); dagegen erwirtschaften über 80 Prozent der unabhängigen Produzenten in Großbritannien Umsätze von weni-

Abb. 6 Schematische Übersicht: Potenzielle Auswirkungen der Macht transnationaler Medienkonzerne (TNC) auf den Produktionsmarkt für Fernsehunterhaltung



Quelle: Eigene Darstellung.

ger als 1,3 Mio Euro jährlich. Von den restlichen 20 Prozent hat die Hälfte einen Umsatz von 1,3 Mio bis 7 Mio Euro. (42)

Die vertikale Integration einiger der größten europäischen Produktionsgruppen in US-amerikanische Konzerne ist dabei Anlass zur besonderen Besorgnis. Die US-Konzerne haben nunmehr die Kontrolle über a) die Mehrzahl der weltweit relevanten Produzenten von Fernsehunterhaltung (sowohl in den Bereichen Fiction als auch Factual Entertainment/Reality-TV), b) riesige Programmbibliotheken sowie c) weltweite lineare und nicht-lineare Verbreitungsplattformen. Dies zusammen genommen gibt den Konzernen die Macht, sowohl neuen als auch bereits existierenden, kleineren Fernsehangebietern (vor allem jenen, die nicht vertikal integriert sind) attraktive Fernsehunterhaltungsprogramme vorzuenthalten, sollte dies ihren Interessen entsprechen.

Negative Auswirkungen vor allem auf nationale Medien

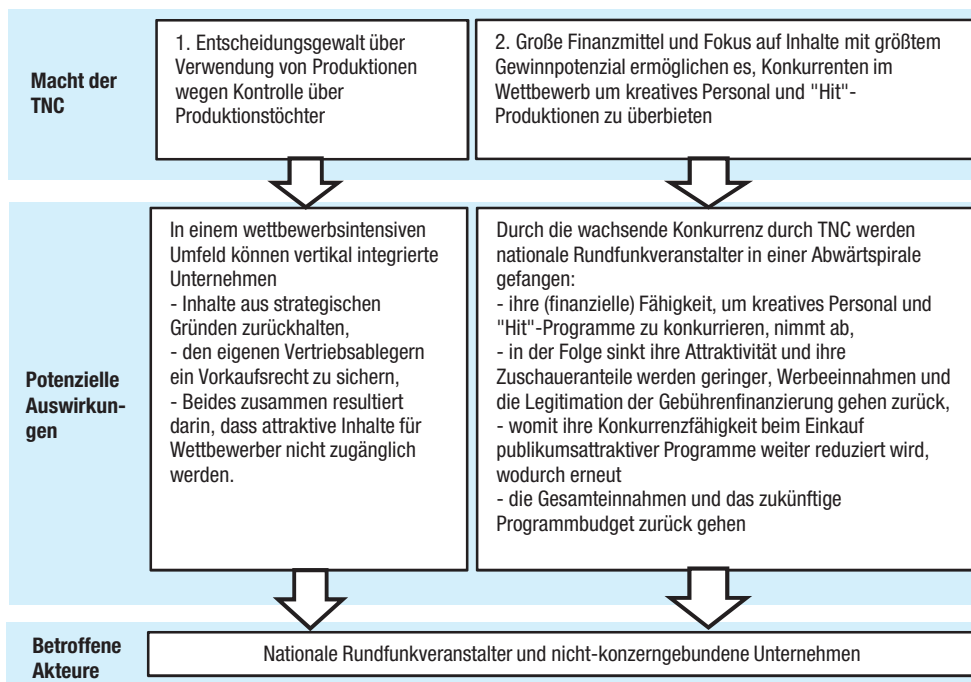
Nationale Medien scheinen daher am ehesten von den potenziell negativen Auswirkungen der internationalen Integration, sowohl vertikal als auch horizontal, betroffen zu sein. In Europa haben bisher vor allem die historisch gewachsenen Strukturen und Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern, das sich über lange Zeit entwickelte Zuschauerverhalten sowie die Medienpolitik in den vergangenen 20 bis 30 Jahren dazu beigetragen, dass die

etablierten nationalen Anbieter sich der geballten ökonomischen Macht der US-Majors entgegen stellen konnten. Doch diese unterstützenden Faktoren werden, so ist die begründete Vermutung, nicht zuletzt als Folge der Expansion der US-amerikanischen Konzerne weiter erodieren. Das finanzielle Gefälle zwischen den multinationalen Konzernen auf der einen und den nationalen Medienunternehmen auf der anderen Seite sowie die sich daraus ergebenden Machtverschiebungen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Allerdings lassen die unterschiedliche Größe der nationalen Märkte sowie Unterschiede in der Regulierung der unabhängigen Produktion und der Urheberrechte Generalisierungen für Europa als Ganzes kaum zu. Dennoch sollen im Folgenden mit Hilfe eines theoretischen Modells einige der potenziell schädlichen Implikationen der beschriebenen Entwicklung aufgezeigt werden. Das Modell differenziert dabei zwischen Implikationen für die Produktion (vgl. Abbildung 6), die Distribution, speziell innerhalb der nationalen Märkte (vgl. Abbildung 7) sowie die nationale Medienpolitik und Regulierung (vgl. Abbildung 8).

Offensichtlich ist zunächst, dass transnational agierende Produktionsgruppen einen Wettbewerbsvorteil vor den kleineren und nicht vertikal integrierten Produktionsunternehmen besitzen, weil sie erstens leichter Programme als Teil von Programmpaketen verkaufen können und zweitens über größere finanzielle Spielräume für Forschung und Entwicklung sowie Defizitfinanzierung verfügen. (43) Des weite-

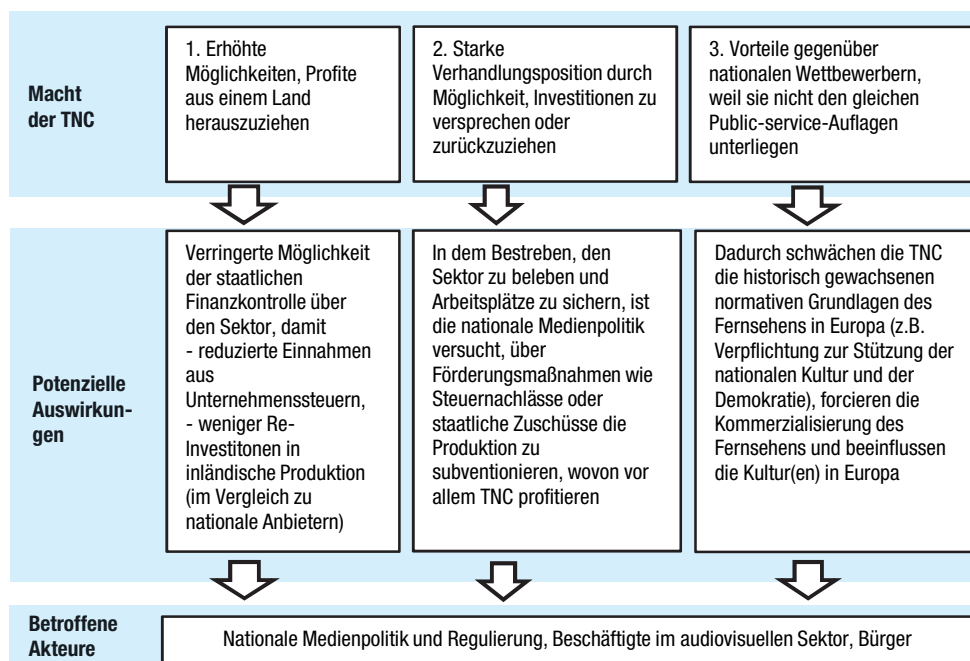
Auswirkungen auf die Produktion

Abb. 7 Schematische Übersicht: Potenzielle Auswirkungen der Macht transnationaler Medienkonzerne (TNC) auf den Distributionsmarkt für Fernsehunterhaltung



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 8 Schematische Übersicht: Potenzielle Auswirkungen der Macht transnationaler Medienkonzerne (TNC) auf die Regulierung und Medienpolitik auf nationaler Ebene



Quelle: Eigene Darstellung.

ren erleichtert ihr Markenname ihnen in vielen Fällen den Zugang zu Programmeinkäufern und Programmplanern. (44) Als Konsequenz fällt es kleineren nationalen Wettbewerbern und neuen Produzenten im Unterhaltungsmarkt zunehmend schwer,

Zugang zu Programmabnehmern zu finden und ihre Produktionen in den Fernsehprogrammen unterzubringen. Es gibt jedoch auch Belege dafür, dass

nach wie vor persönliche Kontakte eine Schlüsselrolle im Fernsehmarkt spielen und damit teilweise ein Gegengewicht zur Macht multinationaler Konzerne bilden. (45) Zu berücksichtigen gilt es allerdings ebenso, dass auch die Ableger multinationaler Konzerne nationale Unternehmen sind und von den oben beschriebenen Vorteilen profitieren. Für letztere können sich negative Implikationen unter anderem dadurch ergeben, dass ihre Integration in einen multinationalen Konzern Änderungen der Unternehmenskultur mit sich bringen können. So legen neue Eigentümer höchstwahrscheinlich schärfere Gewinnerwartungen an das jeweilige Unternehmen an und erwarten, dass neue Produktionen vor allem mit Blick auf den internationalen Markt und nicht nur auf den nationalen Markt erstellt werden. (46) Natürlich sind weder Kostenbewusstsein noch der Blick auf den internationalen Markt für sich gesehen negativ. Doch dort, wo sie zum Hauptantrieb der Unternehmensaktivitäten werden, können Aspekte, die nur in einem nationalen Kontext von Interesse sind beziehungsweise die zu komplex oder widersprüchlich für eine internationale Verwertung sind, nicht länger als berücksichtigungswert für die Produktion eingestuft werden. Schließlich dürfte es ausschließlich am nationalen Markt orientierten Produktionsunternehmen zunehmend schwerer fallen, eine angemessene Finanzierung für ihre Produktionen zu finden, die es ihnen erlaubt, mit den hohen Produktionswerten der für den internationalen Markt produzierten Programme mitzuhalten.

Folgen für die Programmproduktion

Abbildung 7 fasst die Überlegungen zu den möglichen Konsequenzen im Bereich der Programmdistribution zusammen. Auch hier spielen die vertikale Integration der multinationalen Konzerne und ihre Finanzkraft die zentrale Rolle. Beide Faktoren erlauben es eher, kommerziell attraktive Inhalte und kreatives Potenzial an sich zu binden. Gegen die Annahme, dass die zunehmende Konsolidierung des Sektors mit einer Programmbindung an konzerneigene Sender einhergeht, kann angeführt werden, dass auch die Muttergesellschaften in den großen multinationalen Konzernen ein Interesse daran haben müssen, ihre Produkte nicht allein innerhalb des eigenen Unternehmens zu vertreiben. Ihr Bestreben muss es sein, ihre Produktionen an diejenigen zu verkaufen, die die höchsten Preise zahlen. Tatsächlich trifft es zumindest auf die meisten europäischen Länder zu, dass die nationalen, frei zugänglichen Fernsehprogramme immer noch höhere Zuschaueranteile vorweisen können als die amerikanischen Kabel- und Satellitenkanäle und daher auch höhere Programmbudgets aufweisen als letztere. (47) Allerdings ist inzwischen zu berücksichtigen, dass die US-Konzerne auch in Europa im großen Maßstab in frei zugängliche Fernsehkanäle und neue Verbreitungsplatt-

formen investieren, da die Konkurrenz zunimmt und die Märkte sich neu strukturieren. Es liegt demnach nahe, dass die Konzerne bereit sind, auch die finanziellen Kosten einer strategischen, auf lange Sicht betriebenen Investition (und damit eventuellen Programmbindung und Gewinnminderung) zu akzeptieren.

Im Hinblick auf die Fähigkeit der transnationalen Konzerne, finanzschwächere Fernsehanbieter im Kampf um Hitshows und kreative Talente zu überbieten, haben sowohl die BBC als auch British Telecom gegenüber der Regulierungsbehörde Ofcom im Jahr 2015 darauf hingewiesen, dass diese Entwicklung auf lange Sicht einen schädlichen Einfluss auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Großbritannien haben werde. (48) Ein Beispiel sind die exorbitanten Summen, die heutzutage für wichtige Sportübertragungsrechte verlangt werden und die für viele europäische nationale Rundfunkveranstalter nicht mehr bezahlbar sind.

Zu guter Letzt sind die möglichen Implikationen der Konzentration im Produktionssektor für die nationale Medienpolitik und Regulierung in Abbildung 8 zusammengefasst. Zunächst ist auf die Fähigkeit der multinationalen Konzerne zu verweisen, Profite aus einem Land herauszuziehen und dadurch Steuern zu sparen. Die komplexen, oft intransparenten Strukturen der großen Medienkonzerne, aber auch die Möglichkeiten, mit Hilfe von Heeren von Finanzberatern und Rechtsanwälten gesetzliche Lücken auszuschöpfen, setzen hier Grenzen für die nationale Regulierung. Zweitens schafft allein die Größe der Medienkonzerne erhebliche Verhandlungsmacht gegenüber den nationalen Regulierungsbehörden, gerade auch wenn es um Investitionen in oder den (angedrohten) Abzug von Kapital aus einem Land geht. Drittens besitzen multinationale Konzerne schließlich eine größere Freiheit beziehungsweise eine stärkere Lobby, sich spezifischen Programmauflagen zu entziehen. Auch für den Markt insgesamt wird das Konsequenzen haben. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass je größer der Einfluss der internationalen Konzerne in den europäischen Märkten ist, desto stärker liegt der Fokus auf Profitmaximierung im Markt insgesamt und desto schneller und unwiederbringlicher droht der Rückzug der normativen Grundlagen, die historisch das Fernsehen in Europa geprägt haben.

Fazit

Das erste Jahrzehnt dieses Jahrhunderts erlebte eine bemerkenswerte Verschiebung der Kräfte im internationalen TV-Geschäft mit Unterhaltungsproduktionen. Europäische Produktionsunternehmen konnten sich mit äußerst erfolgreichen Formaten im Reality-TV und im Factual Entertainment an die Spitze eines neuen Trends zur internationalen Vermarktung von Fernsehformaten setzen. Zum ersten Mal in der Geschichte des Fernsehens waren es damit europäische Firmen, die mit einem attraktiven neuen Geschäftsmodell umfangreiche, international nachgefragte Programmkataloge aufbauen konn-

Schwächung der Medienregulierung und -politik

Zeitweise Verschiebung der Kräfte im internationalen TV-Geschäft

ten. Aus der Perspektive der Eigentumsstrukturen war diese Verschiebung der Kräfte jedoch nur von kurzer Dauer. In den vergangenen Jahren haben US-Konzerne, die anfangs nur zögerlich das Potenzial internationaler Fernsehformate und Produktionen erkannten, ihre weltweit dominante Position wieder gefestigt, indem sie die Mehrzahl der erfolgreichen europäischen Produktionsgruppen übernahmen.

US-Konzerne reagierten auf veränderte Marktsituation mit Übernahme von Konkurrenten

Die Gründe für diese Übernahmen durch die US-Konzerne gehen jedoch über das reine Aufholen der Entwicklung, was sowohl das erfolgreiche europäische Geschäftsmodell als auch die neuen Genres des Factual Entertainment und Reality-TV angeht, hinaus. Zusätzlich zu der wachsenden Nachfrage nach einheimischen beziehungsweise lokal adaptierten Fernsehproduktionen, vor allem der oben genannten Genres, reagierten die US-Majors mit ihren Übernahmeaktivitäten auch auf das veränderte Marktumfeld, in welchem Rechte an Programminhalten mehr und mehr eine Schlüsselposition einnehmen. Zum einen hat der global zu beobachtende Anstieg des Wettbewerbs auf der Distributionsebene dazu geführt, dass Fernsehveranstalter größeren Zwängen ausgesetzt sind, sich Programminhalte zu sichern. Zum anderen hat der wettbewerbsintensive, zunehmend globale Markt der Fernsehunterhaltung bis dahin unbekannte Möglichkeiten der Verwertung von Rechten eröffnet. Mit der Übernahme der europäisch geführten, aber global agierenden Produktionsgruppen haben die US-Konzerne sich den Zugriff auf umfangreiche Programmkataloge von zumeist langfristig laufenden Factual-Entertainment-Programmen und Talentshows sowie auf den dahinter stehenden kreativen Pool gesichert.

Intensivere Verzahnung der europäischen und amerikanischen TV-Industrie

Die These von Jeremy Tunstall, dass „die europäischen und amerikanischen Medien sich zunehmend zu einer einzigen euro-amerikanischen Medienindustrie“ entwickeln (49), wird durch die vorliegende Untersuchung gestützt. Die Ergebnisse weisen jedoch darüber hinaus, denn die Integration der Fernsehunterhaltungsbranche umfasst nicht nur Amerika und Europa, sie ist zunehmend global. Positiv daran ist, dass die lange Zeit gültige Zweiteilung in Kernmärkte und Peripheriemärkte des Fernsehprogrammhandels dadurch abgeschwächt wird. Zunehmend beobachten wir einen multi-direktionalen Austausch von Inhalten, kreativem Personal, Ideen und Finanzkapital. Die Art der Ideen und Inhalte, die auf diese Weise finanziert, produziert und vertrieben wird, ist allerdings begrenzt auf das, was kommerziell attraktiv ist und einen möglichst breiten, internationalen Publikumsgeschmack trifft.

US-Konzerne konnten ihre Marktposition stärken

Des weiteren belegen die Ergebnisse bezüglich der Eigentumsstrukturen in der Unterhaltungsindustrie, dass Tunstall Unrecht hat mit seiner Aussage, die Zeiten der US-Vorherrschaft im Medienbereich seien vorbei. Zwar mag die US-Marktführerschaft in der Produktion von Unterhaltungsfernsehen für eine

gewisse Zeit ins Wanken geraten sein, doch nach wenigen Jahren haben sich die großen US-Konzerne die Erfolge ihrer europäischen Konkurrenz zu Nutze gemacht, indem sie die erfolgreichsten Unternehmen selbst übernahmen. Festzuhalten ist, dass Europa als Standort für Fernsehproduktionen und die Entwicklung erfolgreicher Fernsehformate international an Bedeutung deutlich gewonnen hat und dadurch auch das zuvor unantastbar scheinende Image der USA als kreatives Zentrum der kommerziellen Fernsehindustrie tangiert wurde. Doch am Ende ist dies nicht gleichzusetzen mit einer eingeschränkten Macht der großen US-amerikanischen Medienkonzerne. Im Gegenteil: Die Übernahmeaktivitäten der letzten Jahre haben ihre internationale Marktposition gestärkt.

Die potenziellen Konsequenzen dieser Entwicklung konnten in dem vorliegenden Beitrag nur modellhaft skizziert werden. In welcher Weise sich die Kontrolle US-amerikanischer Konzerne über wichtige Teile der europäischen Fernsehproduktion auswirken, wie sie sich neben ihrer bereits vorhandenen substanziellen Macht über Distributionsplattformen auch auf die europäischen Fernsehanbieter und andere am Markt Beteiligte auswirken wird – in positiver oder in negativer Weise –, muss über weitergehende Analysen und Fallstudien geklärt werden. Europa setzt sich aus vielen, sehr unterschiedlich strukturierten Märkten zusammen und es wurde zu Recht darauf hingewiesen, dass für ein echtes Verständnis der Machtverhältnisse sowohl die Gesamtheit der kulturellen Produktion in einem gegebenen Markt als auch die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Unternehmen in Betracht zu ziehen sind. (50) Kurz gesagt, es gibt keine einfache, allseits gültige Theorie zu den Implikationen des Medieneigentums, doch es kann kein Zweifel darüber bestehen, dass sich die Besitzverhältnisse nachhaltig auf das Medienangebot auswirken.

Besitzverhältnisse in den Medien wirken sich auf das Angebot aus

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Doyle, Gillian/Richard Paterson: Public policy and independent television production in the U.K. In: Journal of Media Business Studies 5, 3/2008, S. 17–33.
- 2) 13,123 Mrd US-Dollar umgerechnet in Euro zum Umtauschkurs vom 14.12.2013 (1 US-Dollar=0,728 Euro). Vgl. European Audiovisual Observatory (EAO): Yearbook online premium service 2014. Strasbourg 2014, Tabelle 16, G 19.
- 3) Vgl. Jäger, Elfi/Sonja Behrens: The FRAPA report 2009. TV formats to the world. Köln 2009; Stephens, J.: New report offers “snapshot” of buoyant European market. FRAPA, 7.6.2012 (<https://www.frapa.org/archive/new-report-offers-snapshot-of-buoyant-european-market/>; abgerufen am 10.1.2016); TRP Research: UK television exports. FY 2014/2015. Somerset, UK 2015 (<http://www.thecreativeindustries.co.uk/media/311154/tv-exports-survey-fy-14-15.pdf>, abgerufen am 10.11.2016).

- 4) Der vorliegende Beitrag ist eine überarbeitete und gekürzte Fassung von: Esser, Andrea: Challenging US Leadership in Entertainment Television? The Rise and Sale of Europe's international TV Production Groups. In: *International Journal of Communication* 10/2016, S. 3585-3614 (<http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4809/1731>; abgerufen am 15.1.2017).
- 5) McChesney, Robert: The media system goes global. In: Thussu, Daya Kishan (Hrsg.): *International communication. A reader*. London 2010, S. 189.
- 6) Winseck, Dwayne: Financialization and the "crisis of the media." In: Winseck, Dwayne/Dal Yong Jin (Hrsg.): *The political economies of media industries*. London 2011, S. 143.
- 7) Vgl. Hardy, Jonathan: *Critical political economy of the media*. London 2014; Yong Jin, Dal: Deconvergence and deconsolidation in the global media industries. In: Winseck, Dwayne/Dal Yong Jin (Hrsg.): *The political economies of media industries* London 2011, S. 167-182) sowie Winseck (Anm. 6).
- 8) Vgl. Bielby, Denise D./C. Lee Harrington: *Global TV: Exporting television and culture in the world market*. New York 2008; Magder, Ted: *Television 2.0: The business of American television in transition*. In: Murray Susan/Laurie Ouellette (Hrsg.): *Reality TV. Remaking television culture*. New York, NY 2008, S. 141-164 sowie Torre, Paul: Reversal of fortune? Hollywood faces new competition in global market trade. In: Oren, Tasha/Sharon Shahaf (Hrsg.): *Global television formats: Understanding television across borders*. New York, S. 366-381.
- 9) Vgl. Sinclair, John/Jacka, Elizabeth/Stuart Cunningham: *Peripheral vision*. In: Sinclair, John/Elizabeth Jacka/Stuart Cunningham (Hrsg.): *New patterns in global television*. Oxford 1996, S. 1-32; Straubhaar, Joseph D.: *World television. From global to local*. London 2007 sowie Tunstall, Jeremy: *The media were American. U.S. mass media in decline*. Oxford 2008.
- 10) Vgl. Doyle, Gillian: *Understanding media economics*. London 2013; Flew, Terry: *Media as creative industries. Conglomeration and globalization as accumulation strategies in an age of digital media*. In: Winseck, Dwayne/Dal Yong Jin (Hrsg.): *The political economies of media industries*. London 2011, S. 84-100 sowie Cunningham, Stuart/Terry Flew/Adam Swift: *Media economics*. New York 2015.
- 11) Vgl. Chalaby, Jean K.: *The format age. Television's entertainment revolution*. Cambridge, 2015; Esser, Andrea: *The format business: Franchising television content*. In: *International Journal of Digital Television* 4, 1/2013, S. 141-158.
- 12) Vgl. Chalaby, Jean K.: Producing TV content in a globalized intellectual property market: The emergence of the international production model. In: *Journal of Media Business Studies* 9, 3/2012, S. 19-39; Moran, Albert: *Global television formats: Genesis and growth*. In: *Critical Studies in Television* 8, 2/2013, S. 1-19.
- 13) Vgl. Chalaby, Jean K.: The rise of Britain's super-indies: Policy-making in the age of the global media market. In: *International Communication Gazette* 72, 8/2010, S. 675-693.
- 14) Vgl. Chalaby, Jean K.: At the origin of a global industry: The TV format trade as an Anglo-American invention. In: *Media, Culture and Society* 34, 1/2012, S. 36-52; Esser, Andrea: *Television formats: Primetime staple, global market*. In: *Popular Communication: The International Journal of Media and Culture* 8, 4/2010, S. 273-292.
- 15) Vgl. Esser, Andrea: „Format“iertes Fernsehen – Die Bedeutung von Formaten für Fernsehsender und Produktionsmärkte. In: *Media Perspektiven* 11/2010, S. 502-514 sowie Torre (Anm. 8).
- 16) Vgl. Chalaby (Anm. 14); D'Arma, Alessandro: *Internationalisation in the European television production sector*. Paper presented at Crises and Transformations in European Media Research seminar, London, University of Westminster, 30.11.2012 sowie Esser, Andrea: *The transnationalisation of television in Europe, 1985-1997*. Unpublished PhD thesis. London, Southbank University 2001.
- 17) Diese so definierten Wachstumsperioden stimmen überein mit den Ergebnissen einer umfangreichen Studie über Kauf- und Verkaufsaktivitäten im Medien- und Kommunikationssektor zwischen 2000 und 2009. Es zeigte sich, dass die Zahl der Deals zwischen 2004 und 2007 einen Höhepunkt erreichte, bevor sie wegen der globalen Finanzkrise für zwei Jahre einbrach. Vgl. Yong Jin (Anm. 7).
- 18) Die Investment-Holding LOV Group war größter Anteilseigner mit 49 Prozent. Die restlichen Anteile wurden gehalten unter anderen von Groupe Arnault, IFIL Investments, deA Capital (Investmentfirma der italienischen De Agostini Group) und Jean-Paul Bize (AMS Industries). Vgl. Courbit, Stéphane: *About Stéphane Courbit*; <http://www.stephane-courbit.com> (abgerufen am 10.11.2016).
- 19) Zodiak Television entstand im Jahr 2004 aus der Fusion der schwedischen Produktionsgesellschaften MTV Production und Jarowskij. 2005 erwarben Investoren einen Anteil von 25 Prozent. Zodiak übernahm Produzenten in Großbritannien, Indien und Russland. Im Jahr 2008 fusionierte Zodiak mit der französischen Marathon Group und der italienischen Magnolia Productions, welche zuvor (im Jahr 2007) von der De Agostini Group übernommen worden war. Eine weitere wichtige Transaktion von Zodiak, die Übernahme der RDF Media Group, bis dahin eine der größten unabhängigen Produktionsfirmen in Großbritannien, erfolgte 2010. Vgl. Jäger/Behrens (Anm. 3); Zodiak Media: *About us*; <http://www.zodiakmedia.com/about-us/all-about-us.php> (abgerufen am 10.11.2015).
- 20) Vgl. Heggessy, Lorraine. In: Brown, M.: *The revolution of the UK's mega-indies*. Royal Television Society roundtable discussion with Kevin Lygo, Alex Mahon, and Lorraine Heggessy, 15.10.2014 (<http://www.rts.org.uk/magazine/article/revolution-uks-mega-indies>; 10.11.2015); Oliver & Ohlbaum Associates (O&O): *A decade of success. Industry report commissioned by the Producers Alliance for Cinema and Television*. London, Juli 2013.
- 21) Vgl. Jäger/Behrens (Anm. 3).
- 22) Vgl. Jäger/Behrens (Anm. 3), S. 116.
- 23) Der Deal stärkte Sonys Position in Europa signifikant, da 2waytraffic mit rund 8 000 Stunden Programm in über 40 Territorien vertreten war. Vgl. Levine, Stuart/Dominic Schreiber: *Sony Pictures acquires 2waytraffic*. In: *Variety* v. 4.6.2008 (<http://variety.com/2008/scene/markets-festivals/sony-pictures-acquires-2waytraffic-1117986861/>; abgerufen am 10.11.2015).
- 24) Shed Media startete unter dem Namen Shed Productions im Jahr 1998. 2005 ging das Unternehmen an die Londoner Börse, und mit den dort erzielten 67 Mio US-Dollar erwarb es die britischen Produktionsfirmen Ricochet, Wall to Wall, Twenty Twenty and Outright Distribution. Vgl. Culture, Media and Sport Committee (CMSC): *New media and the creative industries: Fifth report of session 2006-07. Vol. 2. Oral and written evidence*. London, 16.5.2007.
- 25) Vgl. Khalsa, Balihar: *Time Warner in 1 billion Euro bid for Endemol*, 4.11.2011 (<http://www.broadcastnow.co.uk/news/time-warner-in-1bn-bid-for-endemol/5034254>. article; abgerufen am 12.11.2016).
- 26) Wesentliche Anteilseigner von Eyeworks waren der Gründer Reinout Oerlemans sowie Joop van den Ende, welcher 2006 über seine Venture-Kapital-Firma Van den Ende & Deitmers 30 Prozent der Anteile übernommen hatte. Vgl. Jäger/Behrend (Anm. 3).
- 27) Vgl. EAO (Anm. 2), Tabelle 1.7.
- 28) All3Media wurde 2003 von einer Gruppe ehemaliger ITV-Manager gegründet. Drei Jahre später übernahm der Investmentfonds Permira die Anteilsmehrheit; vgl. *Telesvisual: Reports and surveys: Production 100*,

- 2013 (<http://www.televisual.com/read-reports-surveys/23/203/The-top-superindies-at-a-glance.html>; abgerufen am 10.11.2015).
- Discovery Communications und der Kabelkonzern Liberty Global – beide verbunden durch John Malone, welcher umfangreiche Anteile in beiden Unternehmen hält und gleichzeitig Vorsitzender von Liberty Global ist – erwarben All3Media für angeblich 930 Mio US-Dollar im Jahr 2014. Vgl. Szalai, G.: Discovery, Liberty Global complete acquisition of U.K. producer All3Media. In: *Hollywood Reporter* v. 9.8.2014 (<http://www.hollywoodreporter.com/news/discovery-liberty-global-complete-acquisition-735000>; abgerufen am 10.11.2015).
- 29) Vgl. European Audiovisual Observatory (EAO): *Yearbook online premium service 2015*, Tabelle: The 40 leading production companies in Europe by operating revenues. Strasbourg 2015.
- 30) News Corp wurde in 21st Century Fox umbenannt als das Unternehmen seine Entertainment- und Verlagsaktivitäten 2013 voneinander trennte.
- 31) Vgl. Shine Group; <http://www.shinegroup.tv/about> (abgerufen am 10.11.2015).
- 32) Vgl. Flint, Joe: 21st Century Fox, Apollo finalize pact for TV venture. In: *The Wall Street Journal* v. 10.10.2014 (<http://www.wsj.com/articles/21st-century-fox-apollo-finalize-pact-for-tv-venture-1412951308>; abgerufen am 10.11.2015).
- 33) Vgl. EAO (Anm. 2), Tabelle 1.7. Die zweitgrößte europäische Produktionsgruppe 2013 war die spanische Mediaproduccion SL. Diese wird hier nicht weiter behandelt, da sie nicht als Produzentin von Fernsehformaten in Erscheinung getreten ist. Die viertgrößte Produktionsgruppe war ITV studios mit einem Umsatz von 557 Mio Euro.
- 34) Vgl. Banijay Group: Banijay Group announces that Banijay-Zodiak merger transaction has completed. 23.9.2016 (http://www.zodiakmedia.com/press_detail.php?id=736; abgerufen am 12.11.2016).
- 35) Skype-Interview mit Jörg Bachmaier, Executive vice president of international production, BBC Worldwide, 12.2.2015; Telefoninterview mit Mike Beale, Director of international formats, ITV, 13.2.2015; Interview mit Katharina Feistauer, Vice president of programming, UK & EMEA, Scripps Networks Interactive, 9.8.2015; Sweney, M.: British indie TV producers a victim of own success as foreign owners swoop. In: *The Observer* v. 10.8.2014 (<http://www.theguardian.com/media/2014/aug/10/british-indies-tv-production-companies-americans-coming>; abgerufen am 10.11.2015).
- 36) Vgl. Bachmaier (Anm. 35); Beale (Anm. 35); O&O (Anm. 20); Sweeney (Anm. 35).
- 37) Vgl. Bachmaier (Anm. 35); Beale (Anm. 35); O&O (Anm. 20).
- 38) Vgl. Bachmaier (Anm. 35).
- 39) Vgl. Chalaby (Anm. 11).
- 40) Vgl. Beale (Anm. 35).
- 41) Vgl. Feistauer (Anm. 25).
- 42) Vgl. Oliver & Ohlbaum Associates Ltd (O&O): *Pact Financial Census. Industry report commissioned by the Producers Alliance for Cinema and Television (Pact)*, London 2015.
- 43) Defizitfinanzierung bezeichnet ein System, in dem Produzenten sich am finanziellen Risiko einer Produktion beteiligen und ihre Auftraggeber (z. B. Fernsehveranstalter) ihnen weniger für das Programm zahlen, als die Produktionskosten ausmachen. Dieses System hat in den USA bereits eine lange Tradition, wurde in Europa jedoch erst vor relativ kurzer Zeit eingeführt. In Europa übernimmt der Fernsehveranstalter traditionellerweise die gesamten Produktionskosten und zahlt dem Produzenten außerdem einen Ausgleich für seinen Aufwand. Vgl. Doyle, Gillian: *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*. London 2002.
- 44) Vgl. Feistauer (Anm. 35); Telefoninterview mit Marian Williams, Media consultant, 28.8.2015.
- 45) Vgl. Feistauer (Anm. 35).
- 46) Vgl. Abraham, David, Chief executive officer, Channel 4: James MacTaggart Memorial Lecture, Edinburgh International Television Festival, 21.8.2014 (<https://www.youtube.com/watch?v=CBbTDumqllY>; abgerufen am 10.11.2015) sowie Bachmaier (Anm. 35).
- 47) Vgl. Feistauer (Anm. 35); Williams (Anm. 44); O&O (Anm. 20); Ofcom: *Public service broadcasting in the Internet age. Ofcom's third review of public service broadcasting*. London, 2.7.2015 (http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/consultations/psb-review-3/statement/PSB_Review_3_Statement.pdf; abgerufen am 10.11.2015).
- 48) Vgl. Ofcom (Anm. 47).
- 49) Vgl. Tunstall (Anm. 9).
- 50) Vgl. Hesmondhalgh, David: *The cultural industries*. London 2013.