

Transformationen
Regionales Privatfernsehen in
Baden-Württemberg am Scheideweg
Von Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle

Herausgeber

Landesanstalt für Kommunikation
Baden-Württemberg (LFK)
Reinsburgstraße 27
70178 Stuttgart

Tel.: 0711.66 99 1 – 0
Fax : 0711.66 99 1 – 11
E-Mail: info@lfk.de
Internet : www.lfk.de

Copyright © 2015 LFK
Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

1. Inhaltlicher Rahmen, Aufgaben und Ziele der Untersuchung.....	5
2. Medienpolitische Relevanz und gesellschaftliche Funktion von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg.....	6
2.1 Privates Regionalfernsehen im Pluralitäts- und Mediensystem.....	6
2.2 Bedeutung und Verfügbarkeit von regionalen Informationen und Meinungen	7
2.3 Perspektiven des regionalen Informations- und Meinungsangebots	12
3. Wirtschaftlichkeit und Geschäftsmodell von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg.....	13
3.1 Wirtschaftliche Situation von Medienunternehmen, privatem Fernsehen und regionalem Fernsehen.....	13
3.2 Wirtschaftliche Situation von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg	14
3.2.1 Wirtschaftliche Situation im Überblick	14
3.2.2 Wirtschaftlicher Erfolg (Bilanzanalyse 1).....	16
3.2.3 Bilanzielle Solidität und Haftungssubstanz (Bilanzanalyse 2)	17
3.2.4 Rentierlichkeit (Bilanzanalyse 3).....	18
3.2.5 Trend Gesellschafter-Kapital (Bilanzanalyse 4)	19
3.2.6 Trend Vermögenslage (Bilanzanalyse 5)	20
3.2.7 Würdigung der wirtschaftlichen Situation	21
3.3 Geschäftsmodell von regionalem Fernsehen im Kontext der Werbemarktentwicklung.....	22
3.3.1 Zusammensetzung und Entwicklung der Erträge von regionalem Free-TV.....	22
3.3.2 Werbemarktentwicklung und Implikationen für regionales Fernsehen	26
3.3.3 Aufwandsstrukturen im regionalen Fernsehen Baden-Württemberg.....	31
3.3.4 Position des regionalen privaten Fernsehens im Zuschauermarkt und dessen technische Adressierung	34
3.3.5 Würdigung des Geschäftsmodells.....	39
4. Umfeldbedingungen: Technologie, Mediennutzung und Wettbewerb	41
4.1 Technologie als Treiber medialer Veränderungen	41
4.1.1 Technologie und Vielfältigkeit.....	42
4.1.2 Technologie und Verfügbarkeit	44
4.1.3 Technologie und Intermediation.....	45
4.1.4 Würdigung der medientechnischen Veränderung und ihrer Implikationen.....	47
4.2 Mediennutzung zwischen broadcast und broadband	48
4.3 Wettbewerbsintensität im regionalen Werbemarkt.....	51
5. Schweizer Modell.....	54
6. Handlungsfelder für eine nachhaltige Entwicklung von regionalem Fernsehen und regionaler Meinungsvielfalt	58
6.1 Grundsätzliche Erkenntnisse.....	58
6.2 Handlungsfelder	60
7. Literatur.....	67

1. Inhaltlicher Rahmen, Aufgaben und Ziele der Untersuchung

Regionales privates Fernsehen in Baden-Württemberg ist eine Erfolgsgeschichte – das Land verfügt über eine flächendeckende Struktur mit regionalen Sendegebieten und regionalen TV-Veranstaltern, die seit Jahren für einen wichtigen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Wertbeitrag (public value) auf regionaler Ebene sorgen und die Meinungsvielfalt stärken (vgl. Kühnle/Gläser 2011).

Regionales privates Fernsehen in Baden-Württemberg ist aber auch eine Krisengeschichte und eine Geschichte des Umbruchs. Die Einstellung des Sendebetriebs von TV Südbaden im Kabel- und Satellitenfernsehen zu Beginn des Jahres 2015 war dafür ein markanter Beleg (vgl. <http://www.tv-suedbaden.de/tv-suedbaden-stellt-das-fernsehprogramm-ein-87224/>, Abruf: 12.03.2015).

Als Aufgabe und Ziel der nachfolgenden Studie steht im Zentrum, die Aspekte und Herausforderungen – und damit die Transformationen – des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg (1) zu identifizieren, (2) zu analysieren und (3) Handlungsfelder für Politik und Regulierer aufzuzeigen. Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf sechs Themengebiete, die die gesellschaftliche Wirksamkeit und den wirtschaftlichen Erfolg von regionalem Fernsehen in Baden-Württemberg beeinflussen und ggf. – wenn man insbesondere das so genannte Schweizer Modell der regionalen Fernsehförderung betrachtet – sichern können. Abb. 1 stellt diese Aspekte und Herausforderung im Überblick dar. Diese strukturieren zugleich den Aufbau der nachfolgenden Ausführungen.

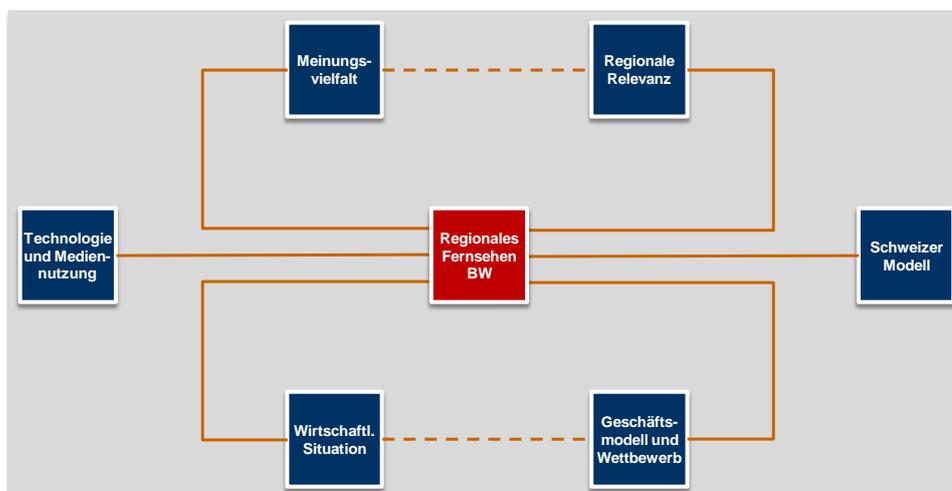


Abb. 1 Aspekte und Herausforderungen des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg (eigene Darstellung)

2. Medienpolitische Relevanz und gesellschaftliche Funktion von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg

2.1 Privates Regionalfernsehen im Pluralitäts- und Mediensystem

Medien stellen bei der Konstruktion von Demokratie eine tragende Stütze dar. So dient u.a. der Rundfunk „der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung sowie der Meinungsvielfalt“ (Präambel zum 15. RStV). Das baden-württembergische Mediengesetz (LMedienG) wird in §3 Abs. 1 ähnlich deutlich: Rundfunkprogramme „tragen zur Verwirklichung der freiheitlich demokratischen Grundordnung bei.“

Diese Feststellungen sind in Erinnerung zu rufen, wenn man die Funktion von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg diskutiert. Denn in einer von Subsidiarität und Föderalismus geprägten politischen Ordnung kann man aus normativer Perspektive für ein Vorhandensein von Informations- und Meinungsppluralität auf allen drei Ebenen politischer Entscheidung (Bund, Land, Kommune) plädieren (vgl. grundsätzlich dazu z.B. *Rudzio 2015*).

Politisches System	Mediensystem			
	Fernsehen	Hörfunk	Presse	Neue Medien/Internet
Bund	Dualer Rundfunk: Fernsehen (z.B. ARD, ZDF, RTL, Sat.1, Pro7)	Dualer Rundfunk: Hörfunk (z.B. Deutschlandradio)	nationale und überregionale Presse (z.B. Der Spiegel, BILD Zeitung, F.A.Z.)	nationale journalistische Web-Angebote (z.B. bild.de, spiegel.de)
Länder	Dualer Rundfunk: Fernsehen (z.B. 3. Programme der ARD, landesweite Fenster)	Dualer Rundfunk: Hörfunk (z.B. Landeswellen der ARD, private Hörfunk-Angebote)	überregionale und regionale Presse (z.B. Stuttgarter Zeitung)	überreg. und regionale journ. Web-Angebote (z.B. Rundfunk-Veranst., Pressemedien)
Kommunen und Regionen	Regionales privates TV (z.B. Baden TV, L-TV, Regio TV, RNF)	Dualer Rundfunk: Hörfunk (z.B. Antenne 1, SWR4, baden.fm, die neue welle)	regionale und lokale Presse (z.B. Schwäbische Zeitung, Mannheimer Morgen)	regionale und lokale journ. Web-Angebote (z.B. Lokaltzng., Radio-/TV-Veranst., ka-news.de)

Abb. 2 Mehr-Ebenen-Modell des politischen und medialen Systems und die Stellung des regionalen privaten TV darin (eigene Darstellung)

In der schematischen Darstellung zeigt sich die Symmetrie im Aufbau des politischen und des medialen Systems der Bundesrepublik Deutschland, das auf eine Informations- und Meinungsvielfalt über alle Mediengattungen und Subsidiaritätsniveaus hinweg aufgebaut ist (vgl. *Abb. 2*). Zudem lässt sich in dem integrierten Mehr-Ebenen-Modell die Position und Bedeutung des regionalen privaten Fernsehens verorten: Bewegtbild-basierter, regional orientierter Journalismus. In diesem Segment agieren die regionalen, privaten Fernsehver-

anstalter in Baden-Württemberg ohne direkten Wettbewerb zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk, da der SWR zwar Regionalstudios und Regionalbüros unterhält, aber im Südwest Fernsehen *qua definitionem* kein regional gesplittetes, sondern ein landesweites Programm ausstrahlt.

Ein solches Mehr-Ebenen-Modell hat *Wiegand* zur Beschreibung des deutschen Fernsehmarkts 2004 im Übrigen ebenfalls verwendet. Allerdings sah sein ‚Umbrella-Modell‘ neben der nationalen, der landesweiten und der regionalen Ebene noch eine lokale Ebene mit kleinen örtlichen Fernsehsendern und Stadtkanälen vor (vgl. *Wiegand 2004*, S. 18).

2.2 Bedeutung und Verfügbarkeit von regionalen Informationen und Meinungen

Wenn man die Relevanz des Mehr-Ebenen-Modells der Informations- und Meinungsbildung überprüfen möchte, dann stellen sich für die Instanz der regional-lokalen Ebene vornehmlich zwei Fragen:

- (1) Besteht in der Bevölkerung ein Interesse an regional-lokalen Themenstellungen?
- (2) An welchen Mediengattungen orientieren sich Menschen, wenn sie sich über regional-lokale Themen informieren möchten?

Die erste Fragestellung lässt sich auf Basis empirischer Erkenntnisse eindeutig mit *ja* beantworten: „Der herausragende Stellenwert von Informationen zur regionalen und lokalen Umgebung ist gut belegt.“ (*Oehmichen/Schröter 2011*, S. 182) In einer – obgleich bereits 2006 bundesweit durchgeführten – Repräsentativstudie zeigte sich, dass das Interesse an Ereignissen aus dem Ort, in dem die Befragten jeweils leben, am größten ist; keine andere Ereigniskategorie (nähere Umgebung, Bundesland, Deutschland, Ausland) erreichte vergleichbare Werte (vgl. *Abb. 3*).

46% der Befragten gaben an, an lokalem Geschehen sehr interessiert zu sein. Auffällig ist dabei, dass das lokale Geschehen bei allen zehn ausgewiesenen soziodemographischen Gruppen den Spitzenplatz bezüglich des Interesses belegt.

Auf dem zweiten Rang folgten mit 35% Ereignisse aus der näheren Umgebung des Wohnorts (Region), erst dann wurden Ereignisse aus Deutschland (33%), dem Bundesland (27%) und dem Ausland (18%) genannt.

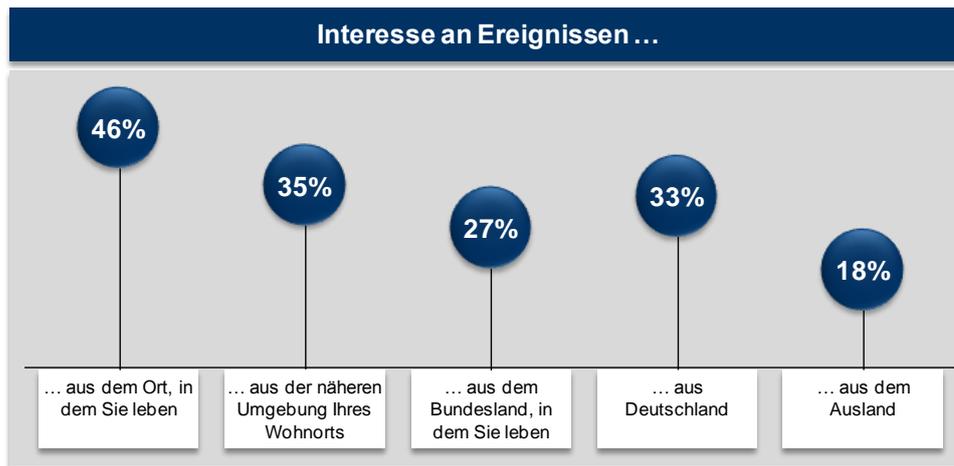


Abb. 3 Interesse an lokalen und regionalen Ereignissen (Oehmichen/Schröter 2011, S. 183)
 Anm.: Anteil der Nennungen der Top Box ‚sehr interessiert‘

Auch die Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA) 2014 weist ein hohes Niveau an lokalem und regionalem Interesse in der Bevölkerung aus. 41% der Befragten gaben an, besonders interessiert zu sein an lokalen Ereignissen und am Geschehen vor Ort (Schneller 2014, S. 10). Zum Vergleich: Der Anteil der an Politik besonders Interessierten lag in der AWA 2014 bei 21% (ebd.).

In einer jüngeren, international ausgerichteten Studie bestätigte sich das Bild des starken regionalen Interesses in Deutschland. Unter 13 Nachrichtenarten belegten Nachrichten über die Region Rang 3; 51% der Befragten gaben an, dass regionale Nachrichten für sie die wichtigsten seien. Lediglich Nachrichten über Deutschland (67%) und internationale Nachrichten (64%) erhielten höhere Werte (vgl. Hölig/Hasebrink 2014, S. 531): „Im internationalen Vergleich ist in Deutschland erneut die in allen Altersgruppen beobachtbare hohe Bedeutung regionaler Nachrichten auffällig.“ (ebd.) Der Mittelwert für das regionale Interesse in den übrigen neun untersuchten Ländern lag bei lediglich 37%.

Welches sind – um damit die zweite o.g. Frage zu adressieren – dann aber die medialen Leuchttürme, an denen sich Menschen mit lokalem und regionalem Interesse orientieren? Auch hier fällt die Antwort eindeutig aus: Es sind Zeitungen. Keine andere Mediengattung bedient regionales Interesse derart effektiv, wie eine Analyse des Hans-Bredow-Instituts aus dem Jahr 2012 zeigt: Bei einem regionalen Informationsbedürfnis greifen 42% der Befragten zur Zeitung, 19% nutzen jeweils Fernsehen oder Radio (vgl. Hasebrink/Schmidt 2012, S. 30, vgl. Abb. 4).

Auch dieses Ergebnis ist bemerkenswert, denn die regionale Informationsfunktion stellt die einzige Interessenskategorie dar, in der die Zeitung den Spitzenplatz einnimmt. In den meisten anderen

Informationsbereichen kommt die Aufgabe des Leitmediums dem Fernsehen zu: allgemeine Themen (30%), politische Meinungsbildung (41%), Weltgeschehen (46%), Deutschland (42%).

	Allgemein	polit. Meinungsbildung	Weltgeschehen	Deutschland	Region	Interessengebiet
Fernsehen	29,9%	40,9%	45,9%	42,2%	18,6%	26,0%
Radio	18,9%	15,6%	16,1%	18,3%	18,6%	5,9%
Zeitung	25,2%	21,4%	19,0%	20,9%	41,8%	9,1%
Zeitschrift	1,6%	2,5%	1,4%	1,4%	0,8%	11,9%
Internet	17,8%	13,5%	14,3%	12,6%	8,6%	16,7%
interpersonale Kommunikation	3,9%	4,3%	2,1%	3,4%	8,7%	15,2%
Sonstiges	2,7%	1,7%	1,2%	1,2%	2,9%	12,7%

Abb. 4 Wichtigste Mediengattungen bei unterschiedlichen Informationsfunktionen (Hasebrink/Schmidt 2012, S. 30)

Zusammenfassend lässt sich also festhalten: (1) Das Interesse an regionalen Informationen ist in Deutschland – gerade auch im internationalen Vergleich – ausgeprägt. (2) Anders als in nahezu sämtlichen anderen Themenbereichen fungiert bei regionalen Informationen aber nicht das Fernsehen als Leitmedium, sondern die Zeitung. Beide Erkenntnisse zusammengenommen, führen zu einer sich daraus ergebenden, dritten Frage: nämlich der Frage nach der Pluralität auf der regional-lokalen Ebene des medialen und politischen Systems in Deutschland.

Hier lässt sich auf der einen Seite gewiss konstatieren, dass Deutschland (und insbesondere auch Baden-Württemberg) ein Zeitungsland mit ausgeprägter Vielfalt vor Ort ist. Von den derzeit 351 Tageszeitungen in Deutschland gehören 336 der Gattung der lokalen und regionalen Abonnementzeitung an (BDZV 2014, S. 5). Dies entspricht einem prozentualen Wert von 96%. Auch bei Betrachtung der Auflage zeigt sich der lokale und regionale Fokus des Zeitungsmarkts in Deutschland: die örtlichen Tageszeitungen verantworten 75% der gesamten Tageszeitungsauflage in Deutschland (eigene Berechnungen auf Basis von BDZV 2014, S. 5).

Auf der anderen Seite jedoch sind zwei Aspekte, die die Meinungsvielfalt auf lokaler und regionaler Ebene in besonderem Maße prägen, hervorzuheben: erstens die rückläufige Nachfrage nach regionalen Tageszeitungen, die einhergeht mit erheblichen Preissteigerungen, und zweitens der geringe intramediale Wettbewerb auf lokaler und regionaler Ebene.

Die rückläufige Nachfrage nach regionalen Abonnementszeitungen ist auch für Baden-Württemberg zu konstatieren (vgl. *Abb. 5*). Die baden-württembergischen Tageszeitungsverlage mussten zwischen 2003 und 2013 einen Rückgang der verkauften Auflage von 2,2 Mio. Exemplaren auf 1,9 Mio. Exemplare hinnehmen; dies entspricht einer relativen Veränderung von -13,1% (VSZV o.J., jeweils 4. Quartal). Teilt man die untersuchte Dekade auf in zwei 5-Jahres-Zeiträume, ist festzustellen, dass die Einbußen in der jüngeren Vergangenheit prozentual größer waren. Zwischen 2003 und 2008 betrug das Minus in der verkauften Auflage der baden-württembergischen Tageszeitungen -6,3%, zwischen 2008 und 2013 dagegen -7,3%.

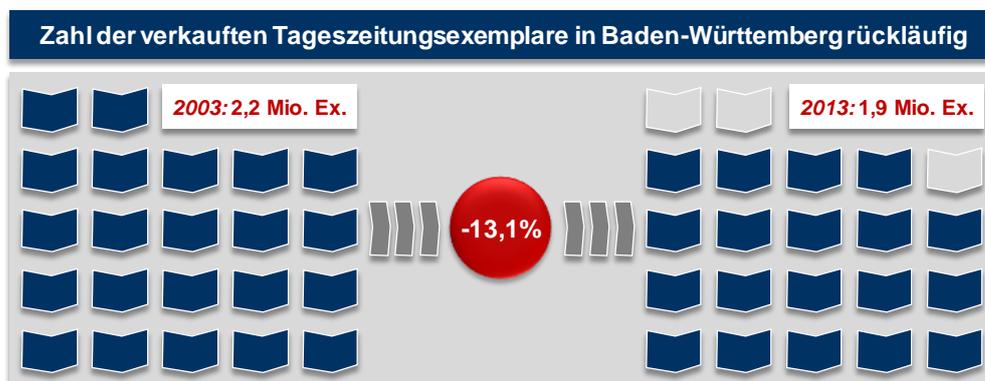


Abb. 5 Verkaufte Auflage baden-württembergischer Tageszeitungen (eigene Berechnung auf Basis VSZV o.J.)

Da die Bevölkerungszahl in Baden-Württemberg zwischen 2003 und 2013 weitgehend stabil blieb, führen die sinkenden Auflagen zu einer rechnerisch abnehmenden Durchdringung der Bevölkerung mit (gedruckten) Tageszeitungen – und damit, zumindest theoretisch, mit einer geringeren gesellschaftlichen Verfügbarkeit lokaler und regionaler Information. Im Jahr 2003 ergab das Verhältnis zwischen verkaufter Auflage baden-württembergischer Tageszeitungen und Bevölkerungsanzahl 20,4%, 2013 lag dieser kalkulatorische Wert noch bei 17,8%. Diese Veränderungen stellen zwar keine Erdbeben dar, aber von Erosionen lässt sich auf Basis dieser Daten gewiss sprechen.

Eine Erklärung für die geringere Nachfrage nach dem Produkt Regionalzeitung kann man auch in der Preisentwicklung suchen – und finden. Vogel hat gezeigt, dass die Einzelverkaufspreise von westdeutschen Titeln zwischen 1991 und 2013 um 246% im Mittel gestiegen sind. Der Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamts hat im selben Zeitraum dagegen eine Steigerung um 151% erfahren (*Vogel 2014*, S. 98). Eine ähnliche Entwicklung ist für die Abonnementpreise zu konstatieren, hier berechnete Vogel bei westdeutschen Regionalzeitungen eine Steigerung zwischen 1991 und 2011 um 200% (*ebd.*, S. 99).

Was bedeuten diese Daten? Im Kern und plakativ formuliert: regionale Informationen werden immer teurer – und zwar nicht nur absolut, sondern vor allem auch relativ, also im Verhältnis zu anderen Waren und Dienstleistungen. Tageszeitungsverlegern bleibt die Strategie, Einbußen in der abgesetzten Menge (Auflagenrückgänge) durch Preiserhöhungen auszugleichen, um negative Erlöswirkungen zu begrenzen. Dies kann dazu führen, dass immer weniger Kunden eine Zeitung kaufen, setzt aber voraus, dass die verbleibenden Kunden eine höhere Preisbereitschaft zeigen.

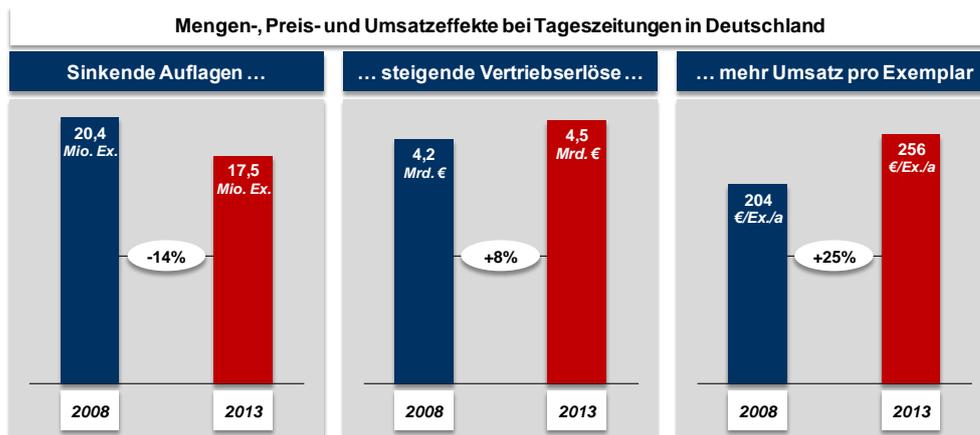


Abb. 6 Veränderung des Umsatzes pro Tageszeitungs-Kunde 2008 vs. 2013 (eigene Berechnungen auf Basis BDZV diverse Jahre, Anm.: Prozentangabe bei Vertriebs Erlösen durch Rundungsdifferenz unterschiedlich)

Auch dies lässt sich mit empirischem Material belegen: In 2008 erwirtschafteten Verlage 204 EUR Vertriebs Erlöse pro Jahr und verkauftem Zeitungsexemplar; in 2013 ergaben sich bereits 256 EUR Vertriebs Erlöse pro Jahr und verkauftem Exemplar (vgl. Abb. 6). Dies entspricht einem Gesamtanstieg der Vertriebs Erlöse pro Jahr und Exemplar von 25,5% bzw. durchschnittlich +4,6% pro Jahr.¹ Zum Vergleich: Die Veränderung des Verbraucherpreisindizes lag laut Statistischem Bundesamt in 2009 bei +0,3%, 2010 bei +1,1%, in 2011 bei +2,1%, in 2012 bei +2,0% und in 2013 bei +1,5% (jeweils gegenüber Vorjahr).

Wenn beide Entwicklungen im Zeitungsmarkt anhalten – sinkende Nachfrage bei steigenden Preisen – dann stellt sich mitunter die gesellschaftlich und politisch relevante Frage: Wer kann sich lokale und regionale Information künftig noch leisten? Auch hier ein (provokanter) Vergleich: Während der Rundfunkbeitrag mit 17,98 EUR/Monat zu Buche schlägt, kostet das Abonnement der *Schwäbischen Zeitung* (die hier als auflagenstärkste Tageszeitung in Baden-Württemberg mit

¹ Eigene Berechnungen auf Basis der vom BDZV veröffentlichten Angaben zu verkauften Auflage (jew. 2. Quartal) und zu den Vertriebsumsätzen der Tageszeitungen in Deutschland (ohne Wochen-/Sonntagszeitungen und Supplements). Die Kennzahl ergibt sich aus der Division der Vertriebsumsätze durch die verkaufte Auflage, repräsentiert also den Vertriebs Erlös pro verkauftem Exemplar im Jahr.

eigener Vollredaktion und ohne Partnerverlage beispielhaft herausgegriffen wird, vgl. VSZS o.J.) derzeit 34,90 EUR im Monat.²

Die Frage, ob sich Zeitungen als bislang zentrale Anlaufstelle für lokale und regionale Informationen zu einem Medium für wenige, mitunter gar zu einem Elitemedium entwickeln, tangiert die Frage nach der Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Meinungen. Ein zweiter, gewiss genauso wichtiger Aspekt ist aber die Frage nach der Vielfalt von Meinungen auf lokaler und regionaler Ebene. Hier zeigt sich, dass die absolute Menge an Zeitungstiteln in Deutschland nicht einhergeht mit Vielfalt auf der lokal-regionalen Ebene. Das Gegenteil ist der Fall: In 50% der kreisfreien Städte und Landkreise in Baden-Württemberg ist die Zeitungsdichte, also die Anzahl an Zeitungen, =1 (*Schütz 2012*, S. 587). Das bedeutet, es liegt ein Zeitungsmonopol vor. In weiteren 48% der kreisfreien Städte und Landkreise in Baden-Württemberg bestehen oligopole Strukturen aus zwei Marktteilnehmern. Lediglich in einem einzigen baden-württembergischen Landkreis sind drei Tageszeitungen im Markt aktiv.

2.3 Perspektiven des regionalen Informations- und Meinungs -angebots

Es lässt sich festhalten, dass regionale Information ein wichtiges, in Deutschland besonders ausgeprägtes Interessengebiet darstellt. Zugleich aber muss man konstatieren: Dem Leitmedium für regionale Informationen und Meinungen, nämlich die regionale und lokale Tageszeitung, ist eine rückläufige Nachfrage zumindest für ihre gedruckten Ausgaben zu bescheinigen. Das Internet mit seinen Informationsangeboten wird wiederum noch nicht als Quelle für regionale Information akzeptiert. Das zeigen die geringen Orientierungswerte in *Abb. 4*. In Zukunft wird sich daher die Frage nach der Vielfaltssicherung und der Vielfaltssteigerung auf der regional-lokalen Ebene stärker als bisher stellen.

² Stand: 23.02.2015, abgerufen unter:
http://www.rundfunkbeitrag.de/informationen/buergerinnen_und_buerger/index_ger.html und
<https://abo.schwaebische.de/index.php?shop=Print&pageid=32&gclid=CJ3i5OTP-MMCFYvpwgodfR8Adg>.

3. Wirtschaftlichkeit und Geschäftsmodell von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg

3.1 Wirtschaftliche Situation von Medienunternehmen, privatem Fernsehen und regionalem Fernsehen

Die Medienbranche in Deutschland ist – aus übergeordneter und unternehmerischer Perspektive betrachtet – in einer guten Verfassung. Das bisweilen befürchtete Zeitungssterben lässt sich statistisch und empirisch nicht belegen. So blieben die Konzentrationsgrade in den vergangenen Jahren *grasso modo* konstant (vgl. Röper 2014, S. 259), gleiches gilt für die Zahl der Zeitungsverlage (vgl. Schütz 2012, S. 571). Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels konnte für 2013 ein, wenngleich sehr geringes Umsatzplus für die Buchbranche vermelden (Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2014). Und wenn man die Profitabilität der größten Medienunternehmen in Deutschland analysiert, ergeben sich für Medien als Wirtschaftsgut überaus positive Bewertungen (vgl. Tab. 1).

Operating EBITDA/Umsatz	2012	2013	2014
Bertelsmann	13,8%	14,3%	14,2%
Axel Springer	18,2%	16,2%	16,7%
ProSiebenSat.1 Group (P7S1)	31,6%	30,3%	29,5%
<i>P7S1 Segment Broadcasting German-speaking</i>	33,3%	32,7%	32,9%
Google	36,5%	34,8%	32,5%

Tab. 1 Profitabilität von deutschen Medienkonzernen und Google im Vergleich (Geschäftsberichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen)

Aus der Übersicht in Tab. 1 zeigt sich, dass wirtschaftliche Solidität und auch Wettbewerbsfähigkeit, zumindest auf Basis des hier untersuchten kleinen Samples der größten, vollumfänglich publikationspflichtigen Medienunternehmen in Deutschland, gegeben ist. Ein Konzern wie die ProSiebenSat.1 Group, und hier insbesondere das Segment *Broadcasting German-speaking*, reicht gar an das Profitabilitätsniveau von Google heran.

Ein ganz anderes Bild ist jedoch zu sehen, wenn man die Ebene der nationalen und internationalen Medienkonzerne verlässt und auf den Markt der Fernsehveranstalter fokussiert. Tatsächlich ist dann eine deutliche, in der ökonomischen Konsequenz gar dramatische Diskrepanz zwischen bundesweitem TV auf der einen und regionalem TV auf der anderen Seite zu erkennen.

Nachdem das bundesweite TV Ende der 2000er Jahre von der Konjunktur- und Werbekrise erfasst wurde, ist in den 2010er Jahren ein stetiger Aufwärtstrend in der Kostendeckung erkennbar: von 106,9% in 2009 auf prognostizierte 120,6% in 2013 (vgl. *ALM (Hrsg.) 2011*, S. 34, und *ALM (Hrsg.) 2013*, S. 29). Dabei bleibt anzumerken, dass in den Kostendeckungsgraden des bundesweiten TV das in den vergangenen Jahren defizitäre Pay-TV in Deutschland enthalten ist. Sprich: Würde man lediglich die bundesweiten, privaten Free-TV-Anbieter betrachten, ergeben sich noch höhere und auskömmlichere Niveaus der Kostendeckung.

Im Gegensatz dazu regionales TV: Hier lässt sich weder eine befriedigende ökonomische Situation noch ein positiv gearteter (Aufwärts-)Trend feststellen. Vielmehr tritt das regionale TV in Deutschland seit Jahren auf der Stelle, mit einem Kostendeckungsgrad, der im untersuchten Zeitraum zwischen 2008 und 2013 in keinem Jahr die 100% erreicht (vgl. ebd. sowie *Abb. 7*).

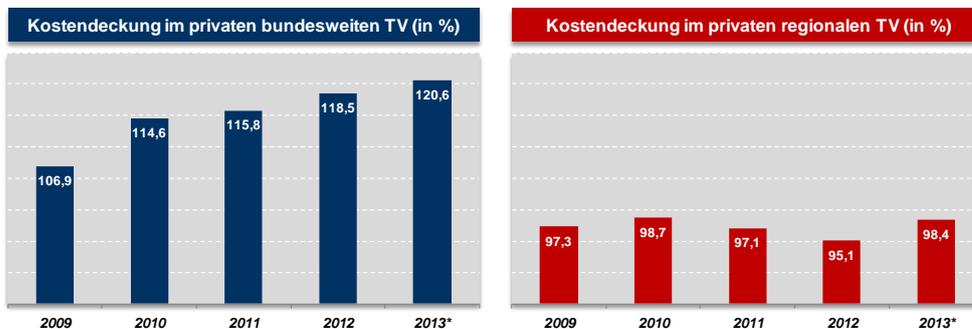


Abb. 7 Kostendeckung von bundesweitem und regionalem privaten TV im Vergleich (*ALM (Hrsg.) 2011*, S. 34, und *ALM (Hrsg.) 2013*, S. 29, * = Prognose)

3.2 Wirtschaftliche Situation von regionalem Privatfernsehen in Baden-Württemberg

3.2.1 Wirtschaftliche Situation im Überblick

Die wirtschaftliche Situation des regionalen privaten Fernsehens präsentiert sich in Baden-Württemberg noch problematischer als in der bundesweiten Betrachtung. Die ALM führt Kostendeckungsgrade von 90% bzw. etwas über 90% auf – und damit Werte, die unter den bundesweiten Kostendeckungsgraden liegen (vgl. *Abb. 8* und *Abb. 7*). Weder zeigt sich in der Mehrjahresbetrachtung eine positive Entwicklung noch ein *status quo*, der eine privatwirtschaftliche Tätigkeit als attraktiv erscheinen lässt.

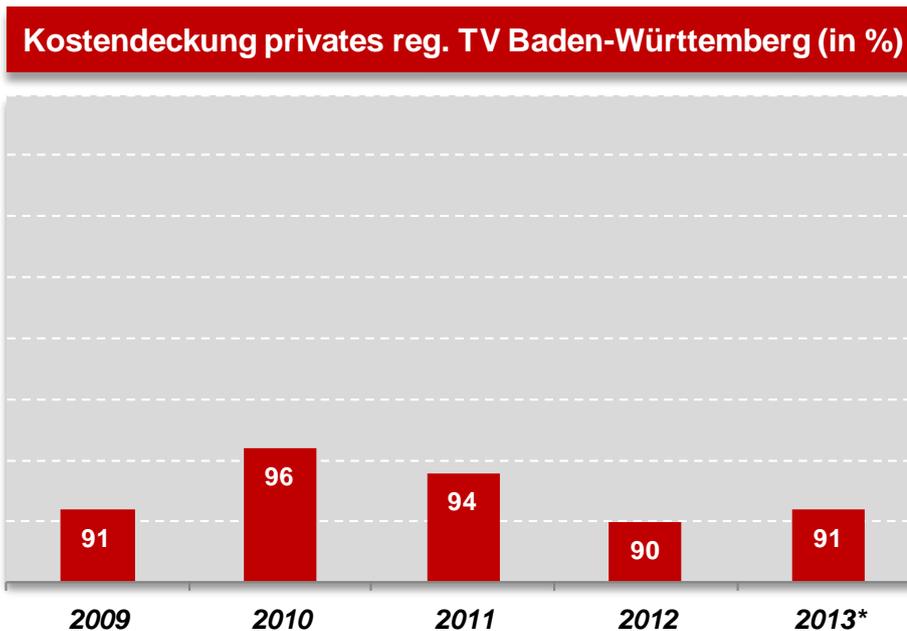


Abb. 8 Kostendeckung von regionalem privaten TV in Baden-Württemberg (ALM (Hrsg.) 2013, S. 139, * = Prognose)

Zwar liegen für die baden-württembergischen Veranstalter von regionalem Fernsehen keine detaillierten Kennzahlen für den ökonomischen und finanziellen Erfolg vor, aber basierend auf den Angaben im Bundesanzeiger lassen sich zumindest grobe Einschätzungen zur wirtschaftlichen Situation der Veranstalter geben.

Das zur Verfügung stehende Datenmaterial erlaubte Analysen in fünf Themenbereichen:

- *Wirtschaftlicher Erfolg* Ist die Geschäftstätigkeit für die Gesellschafter absolut betrachtet lohnend? *Messgröße:* Jahresüberschuss
- *Bilanzielle Solidität und Haftungssubstanz* Wie verlässlich ist das Unternehmen als Schuldner und wie unabhängig ist es vom Fremdkapitalmarkt? *Messgröße:* Eigenkapital/Bilanzsumme
- *Rentierlichkeit* Wie einträglich ist das eingesetzte Kapital der Gesellschafter und wie effizient geht das Unternehmen damit um? *Messgröße:* Jahresüberschuss/Eigenkapital
- *Trend Gesellschafter-Kapital* Wie hat sich das Eigenkapital des Unternehmens seit 2009 verändert und damit der Wert des Gesellschafter-Kapitals? *Messgröße:* Eigenkapital mit Indexierung =100 im Startjahr der Betrachtung

- *Trend Vermögenslage* Ist das Vermögen der Gesellschaft seit 2009 konstant geblieben oder hat es sich verändert? *Messgröße*: Summe Aktiva mit Indexierung =100 im Startjahr der Betrachtung

Um zumindest eine grobe Einordnung der bilanzanalytischen Erkenntnisse zu ermöglichen, erfolgt für alle fünf Untersuchungsbereiche ein Vergleich mit der RTL Group (bzw. für den *Trend Vermögenslage* mit dem Segment *Mediengruppe RTL Deutschland*) und mit der ProSiebenSat.1 Group (bzw. für den *Trend Vermögenslage* mit dem Segment *Broadcasting German-speaking*). Dadurch ist eine Orientierung an der so genannten *peer group* möglich.

Drei zentrale Ergebnisse seien vorweggenommen:

- (1) Die regionalen privaten Fernsehveranstalter zeigen eine geringe Homogenität in ihren bilanziellen Strukturen und Entwicklungen auf. Dies legt die Vermutung nahe, dass mit einer fehlenden Einheitlichkeit in den finanziellen Problemlagen eine fehlende Einheitlichkeit in den Lösungsstrategien einhergeht.
- (2) Die Situation zumindest für eines der Unternehmen ist prekär. Ein Sendeunternehmen, TV Südbaden, hat bereits den Sendebetrieb Anfang 2015 aus ökonomischen Gründen eingestellt.
- (3) Gerade in den Themenfeldern *Wirtschaftlicher Erfolg* und *Rentierlichkeit* zeigen sich deutliche Unterschiede zur *peer group* aus RTL und ProSiebenSat.1. Dies deutet auf eine strukturelle ökonomische Differenz zwischen bundesweitem und regionalem privaten Fernsehen hin – und mitunter gar auf ein strukturelles ökonomisches Defizit des letzteren.

Die nachfolgend präsentierten Analysebereiche im Einzelnen sind in ihrem Aussagegehalt eng begrenzt und lediglich vorsichtig zu interpretieren. Dargestellt werden für die ausgewählten baden-württembergischen Regional-TV-Veranstalter lediglich Daten im Aggregat bzw. als Mittel-/Durchschnittswerte. Darauf sei ausdrücklich hingewiesen. Eine erste Indikation über den wirtschaftlichen Zustand lässt sich daraus gleichwohl ableiten.

3.2.2 Wirtschaftlicher Erfolg (Bilanzanalyse 1)

Der Jahresüberschuss entspricht dem Saldo sämtlicher Erträge und Aufwendungen einer Periode und repräsentiert damit den wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Betrachtet man zunächst die Ergebnisse und die Entwicklung bei der *peer group* RTL und ProSiebenSat.1 sowie

deren Segmente, dann lässt sich schnell erkennen, dass bei beiden Unternehmen das Jahr 2009 noch von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 geprägt war – im Betrachtungszeitraum von 2009 bis 2013 weist das Jahr 2009 den geringsten Jahresüberschuss aus (vgl. Tab. 2). Bereits in 2010 weisen beide Unternehmen und deren TV-Segmente im deutschsprachigen Markt Gewinnsprünge gegenüber dem Vorjahr auf.

Jahresüberschuss	5-Jahre kum. 2009-2013
regionales TV Ba.-Wü. (Auswahl, Mittelwerte)	-564 T€
RTL Group	3.461 M€
ProSiebenSat.1 Group	1.729 M€
EbITA	
Mediengruppe RTL Deutschland	2.649 M€
Recurr. EBITDA	
P7S1 Broadcasting German-speaking	3.099 M€

*Tab. 2 Jahresüberschüsse und wirtschaftlicher Erfolg regionaler Fernsehveranstalter im Vergleich (Geschäftsberichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen)
Anm.: Für die beiden Segmente von RTL und ProSiebenSat.1 steht keine Angabe zum Jahresüberschuss zur Verfügung, deshalb wurden hier die operativen Erfolgsgrößen EbITA (= Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen/Wertberichtigungen auf immaterielle Vermögenswerte) sowie Recurring EBITDA (= operativer Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) verwendet. Die Vergleichbarkeit ist daher nicht gegeben. M€=Millionen Euro, T€=Tausend Euro*

Anders dagegen bei den untersuchten regionalen Fernsehveranstaltern: Im Betrachtungszeitraum wiesen die untersuchten Unternehmen im Mittelwert seit 2011 kontinuierlich Jahresfehlbeträge aus. Dies über mehrere Jahre hinweg mitzutragen, verlangt einem (oder mehreren) Gesellschafter viel Perspektive und perspektivische Hoffnung ab.

3.2.3 Bilanzielle Solidität und Haftungssubstanz (Bilanzanalyse 2)

Eigenkapital steht einem Unternehmen im Wesentlichen ohne zeitliche Befristung zur Verfügung, zudem kann die Gesellschafterversammlung entscheiden, auf eine Ausschüttung von Jahresüberschüssen zu verzichten und diese im Unternehmen zu belassen (Thesaurierung). Aus diesem Grund zeigt die Eigenkapital-Quote (als Verhältnis von Eigenkapital zur Bilanzsumme) auch die Unabhängigkeit eines Unternehmens vom Fremdkapitalmarkt (u.a. Darlehensmarkt) an und das

Potenzial, sich aus eigener Kraft heraus zu finanzieren (Binnenfinanzierung). Für Fremdkapitalgeber (Banken ebenso wie Lieferanten) wiederum ist die Eigenkapital-Quote deshalb relevant, da Eigenkapital vollhaftend ist und damit als Näherungswert für die Haftungssubstanz eines Unternehmens interpretiert werden kann. Eine hohe Eigenkapital-Quote spricht aus Sicht der Gläubiger für einen soliden Schuldner.

In der Schweiz, in der regionales Fernsehen auf Basis der Konzessionierung und der Vergabe von Leistungsaufträgen gefördert wird, untersucht Publicom die wirtschaftliche Situation des Privatrundfunks in der Schweiz und postuliert folgende Eigenkapital-Quote als angemessen: „Ausgehend von den Ressourcen, die für das Veranstellen eines Regionalfernsehprogramms erforderlich sind, ist auch bei den Regionalfernsehveranstaltern ein Eigenkapitalanteil von etwa 30-40% als angemessen zu betrachten.“ (Publicom 2012, S. 39).

Legt man diese Maßgabe zu Grunde, erfüllen die baden-württembergischen TV-Anbieter in der Mittelwert-Betrachtung die Richtwerte für bilanzielle Solidität und Haftungssubstanz.

Eigenkapital-Quote (EK/Bilanzsumme)	<i>Mittelwert 2009-2013</i>
regionales TV Ba.-Wü. (Auswahl, Mittelwerte)	36%
RTL Group	60%
ProSiebenSat.1 Group	20%

Tab. 3 Eigenkapital-Quoten regionaler Fernsehveranstalter im Vergleich (Geschäfts-berichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen) Anm.: Für die beiden Segmente von RTL und ProSiebenSat.1 stehen keine Angaben zum Eigenkapital zur Verfügung, deshalb wurde hier auf eine Darstellung verzichtet.

Der Vergleich mit den internationalen TV-Konzernen RTL und ProSiebenSat.1 ist in diesem Fall wenig ergiebig, da die Unternehmen durch Portfolioveränderungen und unterschiedliche Gesellschafterstrukturen und -strategien geprägt sind. Der Vollständigkeit halber seien die Vergleichswerte jedoch aufgeführt.

3.2.4 Rentierlichkeit (Bilanzanalyse 3)

Wie zuvor erwähnt, gehen Eigenkapitalgeber durch die Vollhaftung dieser Kapitalform ein Risiko ein. Dieses Risiko möchten Eigenkapitalgeber belohnt wissen, indem sie eine Verzinsung ihres eingesetzten, risikobehafteten Kapitals erwarten, die über der Verzinsung risikofreier bzw. risikoarmer Anlageformen liegt. Ein in der Bilanzanalyse anerkanntes Maß für die Attraktivität einer Anlage

ist die so genannte Rendite. Die Rendite für einen Eigenkapitalgeber berechnet sich aus dem Verhältnis von Jahresüberschuss und Eigenkapital.

Die Untersuchung der durchschnittlichen Rendite in den Jahren 2009 bis 2013 der regionalen Fernsehveranstalter ergab, dass regionales Fernsehen in Baden-Württemberg Kapitalgeber-Erwartungen in dieser Zeit in der aggregierten Betrachtung wohl nicht erfüllen konnte. Die schwierige Gewinn- bzw. richtiger: Verlustsituation schlägt sich auch in der Eigenkapital-Rentabilität nieder. Der Vergleich mit den beiden internationalen Fernseh-Konzernen zeigt dort zum einen ein stabileres als auch ein höheres durchschnittliches Rentabilitätsniveau.

Eigenkapital-Rendite (JÜ/EK)	<i>Mittelwert 2009-2013</i>
regionales TV Ba.-Wü. (Auswahl, Mittelwerte)	-12%
RTL Group	15%
ProSiebenSat.1 Group	35%

Tab. 4 *Eigenkapital-Renditen regionaler Fernsehveranstalter im Vergleich (Geschäfts-berichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen) Anm.: Für die beiden Segmente von RTL und ProSiebenSat.1 stehen keine Angaben zum Eigenkapital zur Verfügung, deshalb wurde hier auf eine Darstellung verzichtet.*

3.2.5 Trend Gesellschafter-Kapital (Bilanzanalyse 4)

Die indexierte Betrachtung des Eigenkapitals zeigt, wie sich die absolute Menge an Eigenmitteln in den untersuchten Jahren verändert hat. Damit grenzt sich diese Betrachtung von der Analyse der oben dargestellten Eigenkapital-Quoten ab und hebt auf die nominale Wertentwicklung des Gesellschafter-Kapitals ab. Veränderungen des Eigenkapitals können sich im Wesentlichen durch drei Faktoren ergeben: 1. Durch Jahresüberschüsse, die nicht ausgeschüttet werden, und das Eigenkapital erhöhen bzw. durch Jahresfehlbeträge, die gegen das Eigenkapital gebucht werden und dieses mindern; 2. durch Ausschüttung von Jahresüberschüssen (Dividende); 3. durch Kapitalerhöhungen oder -minderungen.

Eigenkapital indiziert	2009	2010	2011	2012	2013
regionales TV Ba.-Wü. (Auswahl, Mittelwerte)			100	56	47
RTL Group	100	101	92	88	65
ProSiebenSat.1 Group	100	177	248	258	101

Tab. 5 Indexierte Betrachtung der Eigenkapital-Entwicklung regionaler Fernsehveranstalter im Vergleich (Geschäftsberichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen) Anm.: Die Indexierung für regionales TV Baden-Württemberg erfolgt erst mit dem Jahr 2011, da erst ab dann die Sample-Daten vollständig zur Verfügung stehen. Für die beiden Segmente von RTL und ProSiebenSat.1 stehen keine Angaben zum Eigenkapital zur Verfügung, deshalb wurde hier auf eine Darstellung verzichtet.

Das Bild der vorherigen Aussagen wiederholt sich auch in diesem Untersuchungsaspekt: Die – im Aggregat und Mittelwert betrachtet – verlustreichen Jahre des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg gingen nicht spurlos am Eigenkapital vorüber, hier gab es spürbare negative Veränderungen.

Der Vergleich mit den internationalen TV-Konzernen RTL und ProSiebenSat.1 ist in diesem Fall wenig ergiebig, da die Unternehmen durch Portfolioveränderungen und unterschiedliche Gesellschafterstrukturen und Ausschüttungsstrategien geprägt sind. Der Vollständigkeit halber seien die Vergleichswerte jedoch aufgeführt.

3.2.6 Trend Vermögenslage (Bilanzanalyse 5)

Ein hoher Wert an bilanziertem Vermögen (Aktiva) muss nicht zwingenderweise gut sein, er muss aber auch nicht schlecht sein. Jedoch lassen sich im Zeitverlauf und Längsschnitt Mutmaßungen bezüglich des Investitionsverhaltens und der Zukunftsfähigkeit im Hinblick auf die langfristige Ressourcenausstattung anstellen. Im regionalen TV-Sample konnte einzig ein Unternehmen seine Bilanzsumme seit 2013 steigern, und damit das Unternehmen, das in den vergangenen Jahren erfolgreich war. Bei den anderen Untersuchungseinheiten gingen die Profitabilitätsprobleme der vergangenen Jahre offenbar einher mit einer rückläufigen Bilanzsumme und damit mit einem geringeren Wert an bilanzierten Vermögensgegenständen.

Eine abnehmende Bilanzsumme und insbesondere ein abnehmender Wert der langfristigen Vermögensgüter (u.a. Sachanlagen oder im Fernsbereich häufig auch Programmvermögen) kann, wohlgermerkt: kann, auf ein gebremstes Investitionsverhalten hinweisen. Das hieße bspw., dass Sachanlage-Güter, die bilanziell abgeschrieben sind, nicht ersatzbeschafft werden. Der Rückgang der Bilanzsummen kann dies andeuten. Interpretieren ließe sich das Minus in der Bilanzsumme dann als fehlender wirtschaftlicher Spielraum, der keine Investitionen in langfristige Vermögenswerte bietet.

Bilanzsumme indexiert	2009	2010	2011	2012	2013
regionales TV Ba.-Wü. (Auswahl, Mittelwerte)			100	84	75
RTL Group	100	101	94	91	87
ProSiebenSat.1 Group	100	102	82	88	58
Mediengruppe RTL Deutschland	100	99	96	98	99
P7S1 Broadcasting German-speaking	100	102	67	129	131

Tab. 6 Indexierte Betrachtung der Bilanzsummen-Entwicklung regionaler Fernsehveranstalter im Vergleich (Geschäftsberichte und Finanzpublikationen der Unternehmen, teilw. eigene Berechnungen) Anm.: Die Indexierung für regionales TV Baden-Württemberg erfolgt erst mit dem Jahr 2011, da erst ab dann die Sample-Daten vollständig zur Verfügung stehen.

Der Vergleich mit der *peer group* ist auf Konzernebene (RTL Group, ProSiebenSat.1 Group) – durch zahlreiche Umstrukturierungen im Portfolio im betrachteten Zeitraum – schwierig. Hier lohnt sich jedoch der Blick auf die operativen Segmente der beiden Konglomerate im deutschsprachigen Raum: die *Mediengruppe RTL Deutschland* und *P7S1 Broadcasting German-speaking*. Hier ist im Zeitraum 2009 bis 2013 eine hohe Stabilität, im Falle von *P7S1 Broadcasting German-speaking* gar ein Aufbau von Vermögenswerten zu erkennen.

3.2.7 Würdigung der wirtschaftlichen Situation

Die vorgenommene Analyse der Bilanzen von baden-württembergischen Fernsehveranstaltern muss – dies sei nochmals ausdrücklich betont – mit großer Umsicht und Vorsicht interpretiert werden. Zudem lagen lediglich stichtagsbezogene Bilanzen und keine Gewinn- und Verlustrechnungen, Kapitalflussrechnungen und Eigenkapitalfortschreibungen vor.

Und doch kann man fünf Schlussfolgerungen einigermaßen belastbar ziehen:

- (1) Unternehmerisches Handeln im regionalen Fernsehmarkt ist mit dem im nationalen oder gar internationalen Fernsehmarkt nicht zu vergleichen – vielmehr scheinen die beiden Märkte geradezu unabhängig voneinander zu agieren. Anders sind die unterschiedlichen Entwicklungen zwischen 2009 und 2013, vor allem im Hinblick auf die Profitabilität der jeweiligen Unternehmen nicht zu erklären. Während der nationale Fernsehmarkt in mehr als robuster Verfassung zu sein scheint, leiden regionale Fernsehunternehmen mehrheitlich unter einer schleppenden, ja: schlechten *performance*.
- (2) Die analysierten baden-württembergischen TV-Unternehmen zeigen keine einheitliche Entwicklung und keinen einheitlichen *status quo*. Während

einige Veranstalter gerade in der jüngeren Vergangenheit erhebliche Fehlbeträge verarbeiten mussten, erwirtschaftete ein Unternehmen nach einem Verlustjahr in 2009 seit 2010 Jahresüberschüsse. Das heißt: Der regionale Fernsehmarkt alleine kann für die wirtschaftliche Situation der Unternehmen nicht verantwortlich sein.

- (3) Regionales Fernsehen in Baden-Württemberg ist wirtschaftlich gesehen kein Selbstläufer. Die Attraktivität für Unternehmer und Eigenkapital-Geber ist mit durchschnittlichen Eigenkapital-Renditen zwischen 2009 und 2013 von -12% nicht wettbewerbsfähig und verlangt von den Gesellschaftern einen langen Atem.

3.3 Geschäftsmodell von regionalem Fernsehen im Kontext der Werbemarktentwicklung

3.3.1 Zusammensetzung und Entwicklung der Erträge von regionalem Free-TV

Der Begriff des Geschäftsmodells bezieht sich in der Regel auf drei Aspekte von unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen: (1) die Produktkonfiguration bzw. das Leistungsbündel, (2) die Wertschöpfungsstruktur sowie Wertkettengestaltung (Fertigungstiefe, *make-or-buy*, Aufbau-/Ablauforganisation etc.) und (3) das Erlös- und Kostenmodell (vgl. Mahadevan 2000, S. 59). Da in dieser Studie die Wirtschaftlichkeit von regionalem privaten Fernsehen in Baden-Württemberg im Zentrum des Interesses steht, soll die Analyse des Geschäftsmodells auf das Erlös- und Kostenmodell fokussieren.

Ökonomisch ist zunächst festzuhalten, dass sich die Medienwirtschaft durch die Besonderheit der mehrfachen Marktdressierung auszeichnet (vgl. u.a. Gläser 2014, S. 147ff.). Das heißt: Ein Medienunternehmen agiert mit seinen Produkten auf mehreren Märkten, teilweise gar gleichzeitig: Auf dem Rezipientenmarkt werden mediale Waren und Dienstleistungen direkt angeboten bzw. es wird Aufmerksamkeit und Reichweite geschaffen, die wiederum für werbetreibende Institutionen relevant und werthaltig ist. Letztlich besteht durch die Nicht-Rivalität im Konsum des kreativen Produktkerns die Möglichkeit, das Produkt mittels einer Lizenzierung bzw. durch Verfügungsrechte auf anderen Länder- und Produktmärkten anzubieten.

Wirtschaftlich besitzt diese multiple Marktfähigkeit für einzelne Medienprodukte eine große Attraktivität. Denn mit der Adressierung mehrerer Märkte mit einem Produkt ist zugleich die Möglichkeit zur Nutzung von zwei, mitunter gar drei

Erlösquellen verbunden – bei – *grosso modo* betrachtet – nur einmaliger Kostenentstehung.

Ein konkretes Beispiel dazu: Ein Fernsehveranstalter produziert eine Fernsehserie. Diese wird in der *video on demand*-Mediathek des Unternehmens kostenpflichtig angeboten. Bei der Ausstrahlung im *free to air*-Fernsehen erfolgt die Monetarisierung durch die Vermarktung der erzielten linearen Reichweite, sprich: durch Werbeerlöse. Schließlich lizenziert das Unternehmen die Serie noch für einen Fernsehveranstalter in Italien und erwirtschaftet Erlöse aus Rechte und Lizenzen.

Soweit die Theorie. In der Praxis des bundesweiten Free-TV zeigt sich die nach wie deutliche Dominanz des Werbemarkts im Geschäftsmodell: Auf Basis der ALM-Daten zur wirtschaftlichen Lage des Rundfunks in Deutschland lassen sich über 84% der Erträge den Werbeerlösen zuordnen – von diesen Werbeerlösen wiederum entfielen 95% auf überregionale Werbespots (eigene Berechnung auf Basis ALM (Hrsg., 2013, S. 67).³ Kurzum: Zumindest für das bundesweite Free-TV gesprochen, basiert das Erlösmodell nicht auf mehreren Punktfundamenten, sondern fast ausschließlich auf der großflächigen Generierung von Werbeerträgen. Wenn man zudem die überaus positive Entwicklung der Kostendeckungsgrade im bundesweiten Free-TV bedenkt (vgl. *Abb. 7*), erscheint eine zentrale Bedingung für erfolgreiches Free-TV ein funktionierendes Werbeerlösmodell zu sein. Ein direktes Erlösmodell, im Sinne einer *paid content*-Strategie, lässt sich im Free-TV in Deutschland bislang noch nicht in nennenswertem Umfang erkennen.

Akzeptiert man diese Schlussfolgerung, dann zeigt der Vergleich der Ertragsstrukturen zwischen nationalem und regionalem Free-TV ein Defizit der regionalen Anbieter auf (vgl. *Abb. 9*). Während das (hoch profitable) bundesweite Free-TV deutlich über 80% seiner Erträge aus dem Werbemarkt erwirtschaftet, beträgt dieser Wert bei regionalen Free-TV-Anbietern etwas mehr als die Hälfte der Gesamterträge. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass bundesweites Free-TV entweder in einem werthaltigeren Werbemarkt agiert oder effektiver in der Bearbeitung des Werbemarkts vorgeht.

³ Von den dort aufgeführten Erträgen wurden folgende Ertragsarten den Werbeerlösen zugerechnet: überregionale Werbespots (79,7%), regionale Werbespots (0,7%), Sponsoring (1,6%), Werbung im Internet (2,1%).

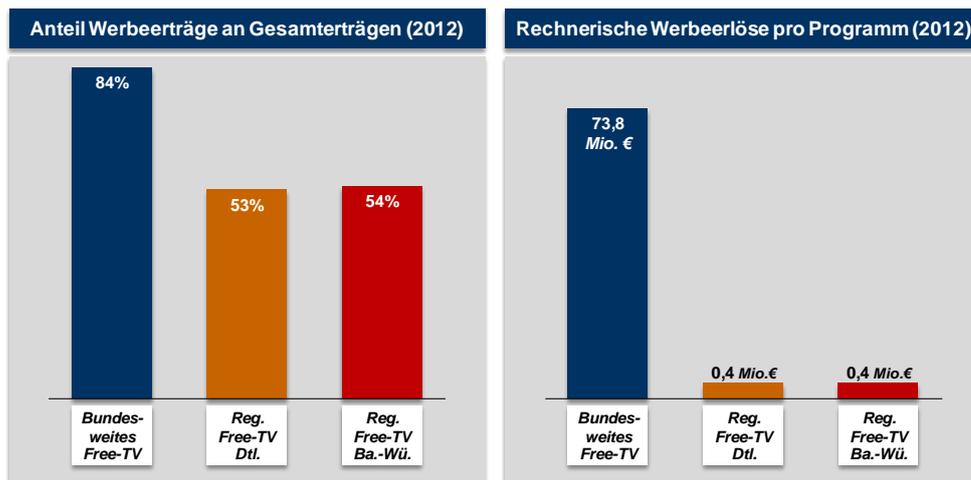


Abb. 9 Werbeerlöse-Modell im Free-TV – bundesweite und regionale Anbieter im Vergleich (eigene Berechnung auf Basis von ALM (Hrsg.) 2013, S. 64, 67, 87f., 92, 139f.) Anm.: Regionales Free-TV Deutschland = Lokal- und Ballungsraum-TV ohne landesweite TV-Fenster

Um die Unterschiede im Ertragsmodell und deren Folgen weiter analysieren zu können, ist eine weitere Detaillierung der Umsatzzusammensetzung erforderlich (vgl. Tab. 7). Folgende Erkenntnisse lassen sich dabei (über das bereits Genannte hinaus) gewinnen:

- (1) Bundesweites und regionales Free-TV agieren **in unterschiedlichen Werbemärkten**. Während das bundesweite Free-TV vornehmlich überregional aktiv ist, sind regionale Programme im nationalen Markt nicht erfolgreich, sondern konzentrieren sich auf den regionalen Werbemarkt.
- (2) Der **nationale Werbemarkt** ist für Fernsehen offenbar erheblich **werthaltiger** als der regionale. Bundesweite Free-TV-Programme können fast 80% ihrer Gesamterträge aus überregionalen Werbespots erwirtschaften, regionales Free-TV in Baden-Württemberg verbucht dagegen nur rund 40% seiner Gesamterträge mit regionalen Werbespots – dieser Wert scheint im Übrigen stabil zu sein, wie ein Vergleich mit den 2010er Zahlen zeigt (vgl. eigene Berechnungen auf Basis ALM (Hrsg., 2011), S. 210).
- (3) Obleich der rechnerisch-kalkulatorische Gesamtertrag bzw. Werbeertrag pro Programm – angesichts der unterschiedlichen Reichweiten (bundesweit vs. regional) – keine allzu rigorose und belastbare Kennzahl darstellt, gibt der absolute Betrag einen Hinweis auf den finanziellen Spielraum von regionalem Free-TV. So erwirtschaften die baden-württembergischen regionalen Free-TV-Programme rechnerisch-kalkulatorisch einen **Gesamtertrag von 0,8 Mio. EUR pro Programm**, davon steuern die Werbeerträge gerade einmal 0,4 Mio. EUR bei.

- (4) Das Werbeertrags-Defizit versuchen die regionalen Free-TV-Programme in Deutschland, aber insbesondere in Baden-Württemberg durch die Ertragsart *Programm-Verkäufe, Spot-/Auftragsproduktion* zu kompensieren. Diese Ertragsart machte bei den baden-württembergischen regionalen Programmen fast 30% der Gesamterträge aus. Da auf regionaler Ebene kaum eine Lizenzierung von Programminhalten erfolgen wird, ist davon auszugehen, dass diese Erträge hauptsächlich aus **Spot- und Auftragsproduktionen** entstehen. Hier versuchen die TV-Veranstalter offenbar eine **Querfinanzierung**, die mitunter zu inhaltlich-administrativen Problemen mit der redaktionell-journalistischen Aufgabe der regionalen TV-Veranstalter führen kann.
- (5) Setzt man die Gesamt- und Werbeerträge ins Verhältnis zu den jeweiligen Kostendeckungsgraden, lässt sich das Ertragsdefizit ermitteln, das unter *ceteris paribus*-Bedingungen zur Erreichung eines **Kostendeckungsgrads von 100%** (damit aber noch nicht zu einer hinreichenden Profitabilität oder gar Rentabilität im engeren Sinne) führen würde. So verzeichneten die baden-württembergischen, regionalen Free-TV-Programme bei 16,5 Mio. EUR Gesamtertrag einen Kostendeckungsgrad in 2012 von 90%. Für einen Kostendeckungsgrad von 100% wären demnach aber 18,3 Mio. EUR Gesamtertrag erforderlich gewesen. Daraus ergibt sich eine **Deckungslücke** von – nochmals: rein rechnerisch-kalkulatorisch und nur auf den Angaben in ALM (Hrsg., 2013) basierend – wenigstens **-1,8 Mio. EUR**. Nicht eingerechnet sind hierbei eventuelle zusätzliche Kapital- und Finanzierungskosten und höhere Abschreibungsaufwendungen durch Ersatz-, Erweiterungs- und Innovationsinvestitionen (vgl. die Ausführungen zur Bilanzsummen-Entwicklung in Abschnitt 3.2.6).
- (6) Im Vergleich zur bundesweiten Betrachtung von regionalem Free-TV generieren die baden-württembergischen regionalen Free-TV-Programme einen deutlich **geringeren Anteil aus Erträgen aus Fördermaßnahmen** (5,6% für baden-württembergische Programme vs. 11,7% für die bundesweite Betrachtung).

Ertragssplit Free-TV 2012	Bundesweites Free-TV	Regionales Free-TV Dtl.	Regionales Free-TV Ba.-Wü.	2010: Reg. Free-TV Ba.-Wü.
Gesamtertrag	4.738 Mio. €	97 Mio. €	17 Mio. €	15 Mio. €
davon:				
überreg. Werbespots	79,7%	5,4%	0,8%	0,6%
reg. Werbespots	0,7%	37,9%	40,4%	44,0%
Sponsoring	1,6%	8,8%	12,3%	8,0%
Werbung im Internet	2,1%	0,5%	0,4%	0,1%
Werbeerträge insg.	84,1%	52,6%	53,9%	52,7%
Progr.-Verkäufe, Spot-/Auftragsprod.	8,3%	19,7%	29,5%	37,6%
Fördermaßnahmen	0,0%	11,7%	5,6%	2,2%
Sonstige Erträge	7,6%	16,0%	11,0%	7,5%
Anzahl Programme	54	144	20	24
Kostendeckungsgrad (KDG)	128%	90%	90%	96%
rechnerisch/kalkulatorisch:				
Werbeerträge ges.	3.984,7 Mio. €	51,1 Mio. €	8,9 Mio. €	8,0 Mio. €
Gesamtertrag/Programm	87,7 Mio. €	0,7 Mio. €	0,8 Mio. €	0,6 Mio. €
Werbeerträge/Programm	73,8 Mio. €	0,4 Mio. €	0,4 Mio. €	0,3 Mio. €
erforderliche Erträge bei 100% KDG	68,5 Mio. €	0,8 Mio. €	0,9 Mio. €	0,7 Mio. €
Saldo (Gesamtertrag ./ .erford. Erträge)/Progr.	19,2 Mio. €	-0,075 Mio. €	-0,092 Mio. €	-0,026 Mio. €
Saldo (Gesamtertrag ./ .erford. Erträge) Gattung ges.	1.036,4 Mio. €	-10,8 Mio. €	-1,8 Mio. €	-0,6 Mio. €

Tab. 7 Umsatz-Zusammensetzung von Free-TV im Jahr 2012 und Folgen für die Wirtschaftlichkeit (eigene Berechnung auf Basis von ALM (Hrsg.) 2013, S. 64f., 67, 87f., 90, 92, 139f.) Anm.: Regionales Free-TV Deutschland = Lokal- und Ballungsraum-TV ohne landesweite TV-Fenster

3.3.2 Werbemarktentwicklung und Implikationen für regionales Fernsehen

Aus den im vorangegangenen Abschnitt dargestellten und analysierten Sachverhalten ergeben sich zwei weitere Fragen:

- (1) Wie haben sich die Werbemärkte im Allgemeinen und wie die regionalen Werbemärkte im Besonderen entwickelt?
- (2) Besteht für regionale Free-TV-Anbieter die strukturelle Möglichkeit, nationale Werbemärkte zu monetarisieren?

Zunächst ist festzuhalten, dass Werbung – relativ betrachtet – an wirtschaftlicher Bedeutung verloren hat. Während das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland zwischen 2009 und 2013 um +15,3% gestiegen ist, nahmen die Werbeinvestitionen (definiert als der Wert der Honorare, Werbemittelproduktion und der Medienkosten) im selben Zeitraum laut ZAW-Statistik lediglich um +4,4% zu. Besonders bemerkenswert: Die Werbeeinnahmen der Medien gingen zwischen 2009 und 2013 sogar leicht zurück und zwar um -0,3% (vgl. ZAW (Hrsg., 2014), S. 6). Das bedeutet, der Anteil von Werbeinvestitionen und der Werbeeinnahmen der Medien am BIP ist rückläufig: von 1,01% auf 0,92% bzw. 0,64% von 0,56%. Tab. 8 zeigt die Entwicklung im Überblick.

Jahr	Bruttoinlandsprodukt (BIP)	Werbeinvestitionen (WI)	Anteil WI am BIP	davon Werbeeinnahmen der Medien (WEM)	Anteil WEM am BIP
2009	2.374,20 Mrd. €	24,00 Mrd. €	1,01%	15,29 Mrd. €	0,64%
2010	2.495,00 Mrd. €	24,83 Mrd. €	1,00%	15,76 Mrd. €	0,63%
2011	2.609,90 Mrd. €	25,29 Mrd. €	0,97%	16,03 Mrd. €	0,61%
2012	2.666,40 Mrd. €	25,07 Mrd. €	0,94%	15,52 Mrd. €	0,58%
2013	2.737,60 Mrd. €	25,05 Mrd. €	0,92%	15,25 Mrd. €	0,56%
2012-2009	+15,3%	+4,4%		-0,3%	

Tab. 8 Entwicklung Bruttoinlandsprodukt, Werbeinvestitionen und Werbeeinnahmen der Medien 2009-2013 (ZAW (Hrsg.) 2014, S. 6, sowie eigene Berechnung)

Um es plastisch zu formulieren: Unternehmen geben – auch hier wieder: relativ gesehen – immer weniger für Werbung aus. Die Gründe dafür können vielfältig sein:

- *Wirksamkeits-Effekt* Werbung gewinnt an Effektivität, weshalb pro Werbe-Euro mehr Umsatzerlöse erzielt werden.
- *Preis-Effekt* Durch die Zunahme an Medien ergibt sich ein größerer Wettbewerb zwischen den Werbeträgern, der zu sinkenden Preisen für Werbung führt.
- *Statistischer Effekt* Die in *Tab. 8* zitierte ZAW-Statistik erfasst keine neuartigen Werbearten wie bspw. Suchmaschinen- oder Affiliate-Marketing. Mitunter verbuchen diese Werbeträger Zuwächse, die wiederum von der ZAW-Statistik nicht erfasst werden.

Unabhängig von möglichen Ursachen ist das Resultat eindeutig: Der Werbemarkt präsentiert sich in den vergangenen Jahren zumindest für klassische Werbeträger nicht dynamisch – mit Ausnahme von Online- und Mobile-Werbung.

Tab. 9 zeigt die Nettowerbeeinnahmen von 2010 bis 2013 im Überblick und aufgeteilt nach Werbeträgern. Hier lässt sich erkennen, dass sich der Werbeträger Fernsehen in den vergangenen Jahren stabil entwickelt hat. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate zwischen 2013 und 2010 lag bei 1,4%. Allerdings sind auch hier zwei Anmerkungen zu machen: Erstens, die ZAW-Statistik bildet die Umsätze nominal, also nicht inflationsbereinigt ab, weshalb der ausgewiesene leichte jährliche Zuwachs, real betrachtet, einer Stagnation gleichkommt. Zweitens, die Implikationen für regionales Fernsehen sind einigermaßen begrenzt. Denn 98% der Werbeerlöse im privaten Fernsehen entfallen auf das bundesweite Free-TV (eigene Berechnungen auf Basis von *ALM (Hrsg.) 2013*). Hier spielt privates regionales Fernsehen eine nachgeordnete, periphere Rolle.

Jahr	2010	2011	2012	2013	Veränderung 2013-2010	CAGR 2013-2010
Fernsehen	3.953,73 Mio. €	3.981,17 Mio. €	4.037,70 Mio. €	4.125,13 Mio. €	+4,3%	+1,4% p.a.
Tageszeitungen	3.637,80 Mio. €	3.556,90 Mio. €	3.232,60 Mio. €	2.929,80 Mio. €	-19,5%	-7,0% p.a.
Anzeigenblätter	2.011,00 Mio. €	2.060,00 Mio. €	2.001,00 Mio. €	1.932,00 Mio. €	-3,9%	-1,3% p.a.
Publikumszeitschriften	1.450,00 Mio. €	1.440,05 Mio. €	1.281,00 Mio. €	1.235,00 Mio. €	-14,8%	-5,2% p.a.
Online und Mobile	861,00 Mio. €	990,00 Mio. €	1.054,15 Mio. €	1.151,97 Mio. €	+33,8%	+10,2% p.a.
Verzeichnismedien	1.154,60 Mio. €	1.139,10 Mio. €	1.095,80 Mio. €	1.019,10 Mio. €	-11,7%	-4,1% p.a.
Außenwerbung	766,06 Mio. €	896,90 Mio. €	867,90 Mio. €	891,20 Mio. €	+16,3%	+5,2% p.a.
Fachzeitschriften	856,00 Mio. €	875,00 Mio. €	858,00 Mio. €	889,00 Mio. €	+3,9%	+1,3% p.a.
Hörfunk	692,06 Mio. €	709,15 Mio. €	719,65 Mio. €	746,11 Mio. €	+7,8%	+2,5% p.a.
Wochen-/Sonntagszeitungen	217,80 Mio. €	213,70 Mio. €	199,30 Mio. €	175,50 Mio. €	-19,4%	-6,9% p.a.
Filmtheater	74,51 Mio. €	84,74 Mio. €	88,39 Mio. €	80,08 Mio. €	+7,5%	+2,4% p.a.
Zeitungssupplements	85,80 Mio. €	85,10 Mio. €	81,90 Mio. €	79,30 Mio. €	-7,6%	-2,6% p.a.
Gesamt	15.760,36 Mio. €	16.031,81 Mio. €	15.517,39 Mio. €	15.254,19 Mio. €	-3,2%	-1,1% p.a.

Tab. 9 Nettowerbeeinnahmen von Werbeträgern in Deutschland 2010-2013 (ZAW (Hrsg.) 2014, S. 9, sowie eigene Berechnung) Anm.: CAGR = Compound Annual Growth Rate = gewichtete durchschnittliche jährliche Veränderungsrate

Tab. 9 offenbart aber auch noch eine zweite Entwicklung, die für das regionale Fernsehen von großer Bedeutung ist: nämlich der geradezu dramatische Rückgang der Werbeerlöse in der Werbeträger-Gattung Tageszeitungen. Zwischen 2013 und 2010 haben Tageszeitungen in Deutschland mehr als 700 Mio. EUR an Nettowerbeerlösen verloren bzw. jedes Jahr 7,0% eingebüßt.

Dieser Trend ist insofern relevant als Tageszeitungen ein – wie zuvor erläutert – regionales Medium darstellen. Wie Tab. 10 belegt, stützt sich das Werbegeschäft von regionalen Abonnement-Tageszeitungen auf regionale Werbemärkte. Wenn man die beiden Kategorien *Markenartikel/Hersteller* und *Kfz-Hersteller/Kfz-Markenwerbung* als überregionale Werbetreibende bewertet, ergibt sich ein Umfangsanteil von rund 5%. Rechnet man die Kategorie *Großformen des Handels* – also Anzeigen bspw. von Supermarkt- und Elektrohandelsketten wie Media Markt, Edeka, Rewe, Aldi u.ä. – den überregionalen Werbetreibenden hinzu, dann summierte sich der Anteil überregionaler Werbetreibender 2009 auf 25,2%, in 2014 lag dieser Wert aber nur noch bei 16,7%.

Das bedeutet, dass es offenbar für ein klassisches regionales Medium wie die örtliche Lokalzeitung in den vergangenen Jahren zunehmend schwierig wurde, nationale Werbekunden zu attrahieren und dadurch folglich der regionale Werbemarkt – in einem für Tageszeitungen insgesamt schrumpfenden Umfeld – im Werbeerlös-Mix an Bedeutung gewann. Denn mittlerweile sind mehr als 80% der Werbeanzeigen in regionalen Abonnement-Tageszeitungen von regionalen Unternehmen und Personen geschaltet.

prozentuale Verteilung Anzeigenumfänge regionale Abonnement-Tageszeitungen Dtl.	2009		2014	
Markenartikel/Hersteller	3,6%		3,3%	
Kfz-Herst./Kfz-Markenwerbung	1,7%		1,3%	
Großformen des Handels	19,9%		12,1%	
Lokale Geschäftsanzeigen	26,7%		31,4%	
<i>nachrichtl.: Geschäftsanzeigen</i>		51,9%		48,1%
Stellen	9,2%		10,9%	
Immobilien	8,6%		7,1%	
Kfz	5,8%		6,1%	
Reise	2,8%		2,9%	
Veranstaltungen	3,1%		3,3%	
Familie	10,1%		13,1%	
<i>nachrichtl.: Rubrikanzeigen</i>		39,6%		43,4%
Sonstige	8,5%		8,5%	
Gesamtumfang	100,0%		100,0%	

Tab. 10 Kategorisierte Verteilung von Anzeigenumfängen bei regionalen Abonnement-Tageszeitungen (Auskunft der ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft per E-Mail v. 02.04.2015 an den Verfasser)

Aus diesen Veränderungen der Werbeerlöse und Werbeumfänge bei Tageszeitungen lassen sich auch Schlussfolgerungen ziehen und Implikationen erkennen, die das Erlösmodell von regionalem privatem Fernsehen betreffen:

- (1) Die regionalen Werbemärkte haben sich in den vergangenen Jahren für klassische Werbeträger wie die lokale Tageszeitung rückläufig entwickelt. Diese fehlende Wachstumsdynamik betrifft auch das Geschäftsmodell von regionalem privatem Fernsehen.
- (2) Der nationale Werbemarkt bietet zumindest regionalen Abonnement-Tageszeitungen zunehmend geringere Monetarisierungsmöglichkeiten. Das kann man an den zurückgegangenen Anteilen nationaler Werbetreibender an den Anzeigenumfängen von Regionalzeitungen erkennen. Das Interesse nationaler Werbetreibender an regionaler bzw. regionalisierter Werbung scheint begrenzt, mitunter gar gesunken zu sein. Dies würde im grundsätzlichen Trend auch Wachstumsszenarien regionaler Fernsehveranstalter betreffen bzw. diese begrenzen.
- (3) Tageszeitungen als regionale Leitmedien sind in ihrer Werbeerlös-Generierung zunehmend auf den regionalen Werbemarkt angewiesen – diesen adressiert jedoch auch das regionale Fernsehen. Das heißt: Die Wettbewerbsintensität

auf dem regionalen Werbemarkt wird – ungeachtet zusätzlicher und neuer Marktteilnehmer wie Google, Facebook oder bundesweite TV-Veranstalter – zunehmen, was sich auch auf die Erlösentwicklung des regionalen Fernsehens negativ auswirken dürfte.

Ergänzend dazu sei grundsätzlich angemerkt, dass regionales Fernsehen im Werbemarkt weniger im Wettbewerb mit bundesweit empfangbaren TV-Angeboten steht als vielmehr mit anderen regionalen und lokalen Werbeträgern wie nicht zuletzt der Tageszeitung. Dadurch ergeben sich aber spezifische Herausforderungen für die Marktbearbeitung, die *Abb. 10* transparent machen möchte.

Im Zusammenhang mit einem Geschäftsmodell, das auf eine regionale Durchdringung zielt, muss letztlich aber auf einen sehr grundlegenden Unterschied zwischen der regionalen Tageszeitung und dem regionalen privaten Fernsehen hingewiesen werden: die regionale Tageszeitung besitzt (trotz Auflagenrückgänge) eine zweite, zunehmend bedeutsame Erlösquelle – die direkten (Vertriebs-)Erlöse in Form von Abonnement- und Einzelverkauf-Erlösen.

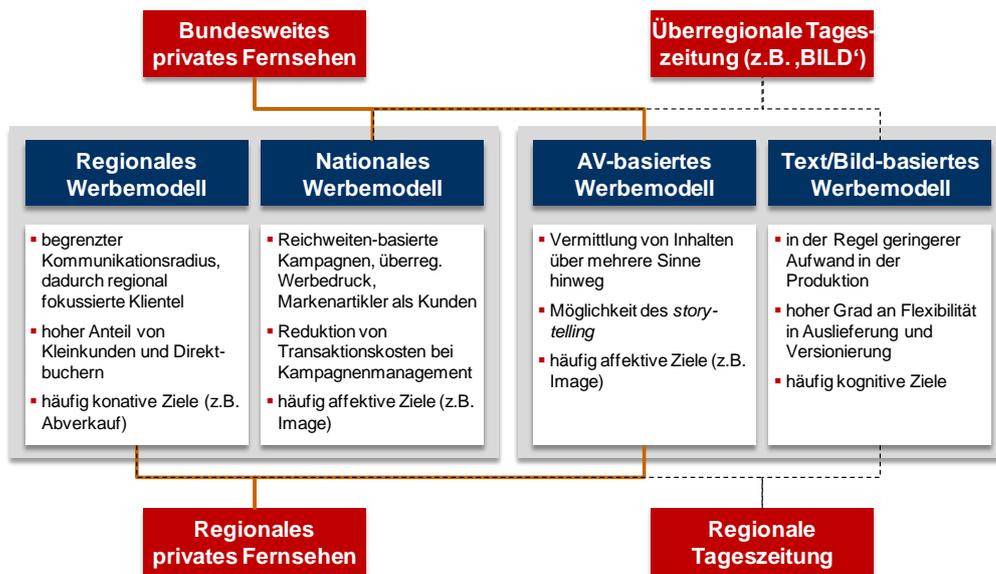


Abb. 10 Schematische Unterscheidung zwischen überregionalen und regionalen Werbeträgern (eigene Darstellung)

Den erneuten Rückgang der Werbeumsätze in 2013 konnten die Tageszeitungsverlage durch annähernd stabile Vertriebsumsätze in seiner Wirkung zumindest begrenzen (vgl. *Tab. 11*). Diese Option der zweiten Erlösquelle existiert im Geschäftsmodell von regionalem Fernsehen dagegen nicht.

Umsaufteilung Tageszeitungen	Werbeumsätze		Vertriebsumsätze		Gesamtumsätze	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Umsatz	3.233 Mio. €	2.918 Mio. €	4.502 Mio. €	4.491 Mio. €	7.735 Mio. €	7.409 Mio. €
Anteil am Gesamtumsatz	42%	39%	58%	61%	100%	100%

Tab. 11 Umsatz-Split bei Tageszeitungen 2012 und 2013 (BDZV (Hrsg.) 2014, S. 7)

3.3.3 Aufwandsstrukturen im regionalen Fernsehen Baden-Württemberg

Der vorangegangene Abschnitt beleuchtete die wirtschaftlichen Herausforderungen des regionalen Fernsehens von der Ertragsseite her. Wenn aber die mangelnde Profitabilität von regionalem Privat-TV bemängelt wird, dann kann die Ursache dafür nicht nur im Umsatzniveau und Umsatzpotenzial gesucht werden, sondern in gleicher Weise in den Aufwendungen. Hier gilt es, die Aufwandsstrukturen des regionalen Fernsehens zu analysieren, inwieweit strukturelle Mehrbelastungen festzustellen sind. Dies lässt sich am ehesten über einen Vergleich bewerkstelligen.

Als Vergleichsobjekt werden die Aufwandsarten (1) des bundesweiten Free-TV und (2) des öffentlich-rechtlichen Rundfunks herangezogen.

zu (1): Gewiss unterscheidet sich das bundesweite Free-TV in vielerlei Hinsicht von regionalem Free-TV. Gleichwohl stellt das bundesweite Free-TV ein wirtschaftliches Erfolgsmodell dar, während das regionale Fernsehen in den vergangenen Jahren stets ökonomisch prekär existierte. Insofern leitet den Vergleich die Frage, ob sich die Aufwandsstrukturen eines wirtschaftlich erfolgreichen Fernsehmodells von den Aufwandsstrukturen eines wirtschaftlich nicht erfolgreichen Fernsehmodells differenzieren.

zu (2): Um eine gleiche Datengrundlagen zu sichern, greift diese Studie auf Daten der Landesmedienanstalten zurück (ALM (Hrsg.) 2011 und 2013). In diesen Publikationen wird der öffentlich-rechtliche Rundfunk jedoch nur als Gesamtsystem aus Fernsehen und Hörfunk ausgewiesen. Insofern ergeben sich dadurch Unschärfen, die aber im Hinblick auf einen zusätzlichen Vergleichswert akzeptiert werden.

Tab. 12 zeigt den Hauptunterschied zwischen regionalem privatem Fernsehen auf der einen Seite und bundesweitem Free-TV sowie öffentlich-rechtlichem Rundfunk auf der anderen Seite eindrucksvoll auf: es sind die Personalkosten und Vergütungen für freie Mitarbeiter. Während private Regional-TV-Veranstalter mehr als die Hälfte ihrer Aufwendungen unmittelbar und mittelbar für den Produktionsfaktor Arbeit verbuchen (durchschnittlich 52%), betrug dieser Wert

für die Jahre 2012 und 2010 im Mittel bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten rund 36% und bei den privaten bundesweiten Free-TV-Anbietern gerade noch 16%.

Gesamtertrag und Split der Aufwandsarten	Vergleich reg. vs. bundesw. FTA-Anteils-Mittelwerte	Vergleich reg. FTA vs. öff.-rechtl. Anteils-Mittelwerte	Privates regionales Fernsehen Baden-Württemberg				
			2010 (relativ)	2010 (absolut)	2012 (relativ)	2012 (absolut)	Anteils-Mittelwerte
Gesamtertrag			96%	15,2 Mio. €	90%	16,5 Mio. €	
Personalkosten	+27,8%-Pkte.	+12,1%-Pkte.	43,3%	-6,9 Mio. €	39,5%	-7,2 Mio. €	41,4%
Vergütungen für freie Mitarbeiter	+8,1%-Pkte.	+3,8%-Pkte.	11,7%	-1,9 Mio. €	9,4%	-1,7 Mio. €	10,6%
Kosten der Programmverbreitung	+6,0%-Pkte.	+10,3%-Pkte.	15,2%	-2,4 Mio. €	15,5%	-2,8 Mio. €	15,4%
sonstige Sachkosten	-30,3%-Pkte.	-24,5%-Pkte.	25,9%	-4,1 Mio. €	33,0%	-6,0 Mio. €	29,5%
Abschreibungen/Steuern	-11,7%-Pkte.	-1,8%-Pkte.	3,9%	-0,6 Mio. €	2,5%	-0,5 Mio. €	3,2%
Rundungsdifferenz	n/a	n/a	0,0%	0,0 Mio. €	0,1%	0,0 Mio. €	0,1%
Gesamtaufwand			100%	-15,9 Mio. €	100%	-18,3 Mio. €	100%
Differenz Gesamtertrag/-aufwand				-0,7 Mio. €		-1,8 Mio. €	
	+35,8%-Pkte.	+15,9%-Pkte.	55,0%	-8,7 Mio. €	48,9%	-8,9 Mio. €	52,0%

Gesamtertrag und Split der Aufwandsarten	Vergleich reg. vs. bundesw. FTA-Anteils-Mittelwerte	Vergleich reg. FTA vs. öff.-rechtl. Anteils-Mittelwerte	Privates bundesweites Free-TV				
			2010 (relativ)	2010 (absolut)	2012 (relativ)	2012 (absolut)	Anteils-Mittelwerte
Gesamtertrag			132%	4.499,0 Mio. €	128%	4.738,0 Mio. €	
Personalkosten	+27,8%-Pkte.	+12,1%-Pkte.	13,8%	-468,7 Mio. €	13,5%	-499,4 Mio. €	13,6%
Vergütungen für freie Mitarbeiter	+8,1%-Pkte.	+3,8%-Pkte.	2,5%	-84,0 Mio. €	2,5%	-92,5 Mio. €	2,5%
Kosten der Programmverbreitung	+6,0%-Pkte.	+10,3%-Pkte.	9,6%	-327,6 Mio. €	9,0%	-332,9 Mio. €	9,3%
sonstige Sachkosten	-30,3%-Pkte.	-24,5%-Pkte.	58,6%	-1.994,4 Mio. €	60,8%	-2.249,0 Mio. €	59,7%
Abschreibungen/Steuern	-11,7%-Pkte.	-1,8%-Pkte.	15,6%	-531,1 Mio. €	14,2%	-525,3 Mio. €	14,9%
Rundungsdifferenz	n/a	n/a	-0,1%	2,8 Mio. €	0,0%	0,0 Mio. €	0,0%
Gesamtaufwand			100%	-3.403,0 Mio. €	100%	-3.699,0 Mio. €	100%
Differenz Gesamtertrag/-aufwand				1.096,0 Mio. €		1.039,0 Mio. €	
	+35,8%-Pkte.	+15,9%-Pkte.	16,2%	-552,7 Mio. €	16,0%	-591,8 Mio. €	16,1%

Gesamtertrag und Split der Aufwandsarten	Vergleich reg. vs. bundesw. FTA-Anteils-Mittelwerte	Vergleich reg. FTA vs. öff.-rechtl. Anteils-Mittelwerte	Öffentlich-rechtlicher Rundfunk (Fernsehen, Hörfunk, Deutsche Welle)				
			2010 (relativ)	2010 (absolut)	2012 (relativ)	2012 (absolut)	Anteils-Mittelwerte
Gesamtertrag			101%	8.982,0 Mio. €	97%	8.887,0 Mio. €	
Personalkosten	+27,8%-Pkte.	+12,1%-Pkte.	28,4%	-2.530,2 Mio. €	30,2%	-2.763,9 Mio. €	29,3%
Vergütungen für freie Mitarbeiter	+8,1%-Pkte.	+3,8%-Pkte.	7,0%	-623,6 Mio. €	6,6%	-604,0 Mio. €	6,8%
Kosten der Programmverbreitung	+6,0%-Pkte.	+10,3%-Pkte.	4,8%	-427,6 Mio. €	5,4%	-494,2 Mio. €	5,1%
sonstige Sachkosten	-30,3%-Pkte.	-24,5%-Pkte.	54,8%	-4.882,1 Mio. €	53,0%	-4.850,6 Mio. €	53,9%
Abschreibungen/Steuern	-11,7%-Pkte.	-1,8%-Pkte.	5,0%	-445,5 Mio. €	4,9%	-448,4 Mio. €	5,0%
Rundungsdifferenz	n/a	n/a	0,0%	0,0 Mio. €	-0,1%	9,2 Mio. €	0,0%
Gesamtaufwand			100%	-8.909,0 Mio. €	100%	-9.152,0 Mio. €	100%
Differenz Gesamtertrag/-aufwand				73,0 Mio. €		-265,0 Mio. €	
	+35,8%-Pkte.	+15,9%-Pkte.	35,4%	-3.153,8 Mio. €	36,8%	-3.367,9 Mio. €	36,1%

Tab. 12 Aufwandsstruktur bei regionalem Privat-TV, bundesweitem Privat-TV und im öffentl.-rechtl. Rundfunk (eigene Berechnungen auf Basis von ALM (Hrsg.) 2011 und 2013)

Das heißt, die privaten regionalen Fernsehveranstalter in Deutschland sind geprägt durch eine starke Fixkostenstruktur und hohe Personalintensität. Die betriebswirtschaftliche Antwort auf eine solche Aufwandsstruktur lautet für gewöhnlich: Auslastung. Fixkosten, die unabhängig von der Ausbringungsmenge anfallen, sollten einhergehen mit einer Steigerung der Ausbringungsmenge, um so Kostendegressionseffekte auf Stückkosten-Ebene zu erzielen. Die Grenzen eines

solchen Ertragsmanagements sind, wie der vorangegangene Abschnitt gezeigt hat, aber für regionales Free-TV eng gezogen.

Warum die Personalkosten bei regionalem privatem Fernsehen einen solch hohen Anteil einnehmen, lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten nur spekulieren. Ein Grund (unter vielen) ist vermutlich im geringen Anteil von eingekauften Programminhalten zu suchen. Das Wertketten-Modell von regionalem Free-TV fußt stärker auf einer *make*- als auf einer *buy*-Strategie, was angesichts einer Orientierung an informativen Bewegtbildinhalten aus einer spezifischen Region auch naheliegend ist – denn wer sollte der Lieferant solcher Programminhalte bei einer *buy*-Strategie denn sein?

Die offenbar strukturelle Differenz in der Wertkettengestaltung zwischen regionalen und überregionalen TV-Veranstaltern zeigt sich fortgesetzt in der Aufwandsposition *sonstige Sachkosten*, in der sich Rechte und Lizenzen auch für die Verwertung von Programminhalten finden. Hier liegen die Aufwandsanteile bei den überregionalen Rundfunk-Veranstaltern deutlich höher als bei den regionalen, wohl auch weil der Einkauf von Programminhalten hier eine größere Rolle spielt. Zu mutmaßen wäre noch, ob geringere Marketing-Aufwendungen den Grund für den niedrigeren Anteilswert in dieser Kategorie bilden.

Vergleicht man die Aufwandsarten weiter, fällt auf, dass sich die Anteile der Aufwendungen für die Programmverteilung ebenfalls zwischen regionalen und nationalen sowie öffentlich-rechtlichen Anbietern unterscheiden – allerdings nicht so deutlich, wie mitunter erwartet. Der Aufwand für die Programmverbreitung ist im regionalen Free-TV durchschnittlich um +6%-Punkte höher als bei bundesweiten Free-TV-Anbietern.

Die grobe Untersuchung der Aufwandsarten zeigt, dass regionales Fernsehen auf dem betriebswirtschaftlichen Entscheidungskontinuum zwischen *make-or-buy* strukturell und durch die Art des Programms und des quasi Programmauftrags auf einen höheren *make*-Anteil angewiesen ist. Dieser offenbart sich in einem größeren Anteil von unmittelbaren und mittelbaren Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen. Dadurch wiederum ergeben sich zwei Fragestellungen:

- (1) Lassen sich für das regionale private Fernsehen Degressionseffekte auf Stückkostenebene durch eine Mehrfachverwertung von Ressourcen (also in diesem Fall gemeinsame Nutzung durch mehrere regionale private Fernsehveranstalter) erzielen?

- (2) Lassen sich Effizienz und Produktivität des regionalen privaten Fernsehens durch Einsatz technischer Innovationen und anderer Prozessgestaltung/Workflows steigern?

Beide Fragen kann die vorliegende Studie zwar nicht beantworten, wenn aber der wirtschaftliche Betrieb von regionalem privaten Fernsehen in Baden-Württemberg als die größte Herausforderung betrachtet wird, dann müssen auch diese ökonomischen Handlungsfelder mit beachtet werden.

3.3.4 Position des regionalen privaten Fernsehens im Zuschauermarkt und dessen technische Adressierung

Die LFK Baden-Württemberg gibt regelmäßig Repräsentativstudien zu den Reichweiten des regionalen privaten Fernsehens in Auftrag und diskutiert die Ergebnisse mit ihren Gremien, den Fernsehveranstaltern, der Medienpolitik und der (Fach-)Öffentlichkeit. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle nicht ausführlich auf die Zuschauermarkt-Position der regionalen privaten TV-Angebote in Baden-Württemberg eingegangen werden. Vielmehr werden lediglich die Aspekte behandelt, die für eine holistische Bewertung und daraus abgeleitete Weiterentwicklung des regionalen privaten Fernsehens in Baden-Württemberg von zentraler Bedeutung erscheinen.

Zu einem solchen, sowohl für den gesellschaftlichen Beitrag (*public value*) wie auch für den wirtschaftlichen Betrieb bedeutsamen Aspekt zählt gewiss die Kenntnis um und die Relevanz von regionalen Fernsehangeboten in Baden-Württemberg – denn der Erfolg im Zuschauermarkt bildet für ein werbefinanziertes Geschäftsmodell die Basis für die Nutzung von Erlöspotenzialen.

Um die Stärken und Schwächen in der Bearbeitung des Zuschauermarktes zu identifizieren, nutzt die vorliegende Studie ein so genanntes *funnel*- oder Trichter-Modell: Es werden Stufen definiert, mit denen die Beziehung zum Kunden bzw. Zuschauer jeweils ein höheres Niveau erreicht. Auf Basis der Nomenklatur, die in den Regional-TV-Reichweitenstudien von TNS infratest verwendet wird, erfolgte die Definition von fünf Stufen, die den Grad an Involviertheit der Bevölkerung bzw. der TV-Zuschauer anzeigen:

- *Potenzialstufe 0* Bevölkerung ab 14 Jahre: Hierbei handelt es sich um die Gesamtbevölkerung in den in die Befragung einbezogenen Gebieten, eingegrenzt auf Personen ab 14 Jahre.

- **Potenzialstufe 1** Subjektiver Empfang: Diese Größe umfasst diejenigen Personen, die angaben, dass sie ein bestimmtes Programm empfangen können, sofern sie dieses Programm auch technisch nutzen können. Der subjektive Empfang repräsentiert von daher das individuelle Wissen des Nutzers, um die Empfangbarkeit eines Programms.
- **Potenzialstufe 2** Bekanntheit: Zur Bekanntheit werden all diejenigen Programme gezählt, die von einem Zuschauer schon einmal gesehen wurden, wenn auch kurz.
- **Potenzialstufe 3** Weitester Seherkreis (WSK): Wenn Befragte angaben, dass sie das betreffende Programm innerhalb der vergangenen 14 Tage gesehen haben, zählt man sie zum WSK.
- **Potenzialstufe 4** Stammseher: In der vorliegenden Studie werden die Stammseher als höchstes Niveau der Involviertheit eines Zuschauers mit einem Programm betrachtet. Stammseher sind die Zuschauer, die ein Programm an mindestens vier von sieben Wochentagen nutzen.

Abb. 11 zeigt das Potenzialstufen-Modell zur Analyse der Zuschauermarkt-Durchdringung im grafischen Überblick.

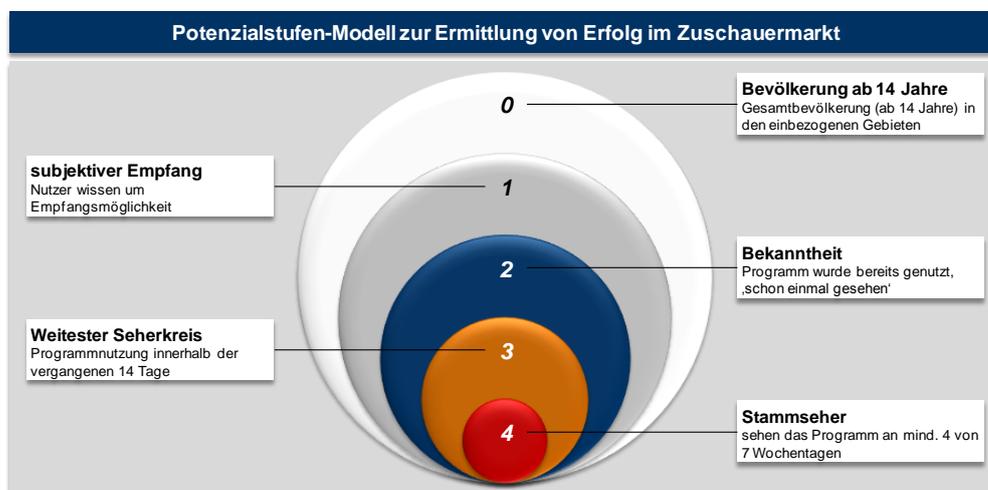


Abb. 11 Potenzialstufen-Modell für die Analyse der Zuschauermarkt-Durchdringung (eigene Darstellung in Anlehnung an die Nomenklatur der LFK-/TNS infratest-Reichweitenstudien)

Da es sich bei Potenzialstufe 0 um eine rein kalkulatorische Größe handelt, ist diese Stufe lediglich als rechnerisches Konstrukt zu verstehen. Bei den Potenzialstufen 1 und 2 hingegen lässt sich von **Kenntnis-Niveaus** sprechen (Potenzialstufe 1 = Kenntnisniveau 1 = K1 = grundlegende Kenntnis; Potenzialstufe 2 = Kenntnisniveau 2 = K2 = forcierte Kenntnis), da hier ein eher kognitiver Aspekt und ein geringes Maß an Involviertheit deutlich wird. Die Potenzialstufen 3 und 4 werden hier als **Relevanz-Niveaus** bezeichnet (Potenzialstufe 3 = Rele-

vanzniveau 1 = R1 = grundlegende Relevanz; Potenzialstufe 4 = Relevanzniveau 2 = R2 = forcierte Relevanz), da hier konative Ziele erreicht werden und der Zuschauer durch seine zumindest gelegentliche Programmnutzung ein höheres Maß an Involviertheit belegt.

Abseits dieser konzeptionellen Überlegungen: Was zeigt sich in der Nutzungswirklichkeit? Um die Erkenntnisse besser einordnen zu können, werden die Ergebnisse der TNS infratest-/LFK-Reichweiten-Studie für die regionalen privaten TV-Angeboten in Baden-Württemberg ins Verhältnis gesetzt zu den Daten für das SWR Fernsehen. Natürlich steht außer Frage, dass ein solcher Vergleich – im Hinblick auf die finanziellen Möglichkeiten des SWR und das daraus resultierende programmliche und vermarkterische Potenzial – nicht angemessen ist. Dennoch: Gerade an den Grenzen zwischen zwei Potenzialstufen lassen sich durch den Vergleich mit dem SWR theoretische Ausschöpfungsraten erkennen, wenn man den SWR als landesweiten Benchmark akzeptiert.

Die Analyse der Daten zeigt, dass das private Regional-TV an zwei Schwellen vor Herausforderungen steht:

- (1) am Übergang von der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre zum subjektiven Empfang (Potenzialstufe 0 zu Potenzialstufe 1): Während in der TNS infratest-/LFK-Reichweiten-Studie 2014 86% der befragten Personen sagten, dass sie das SWR Fernsehen empfangen können, gaben dies nur etwas mehr als die Hälfte für die privaten Regional-TV-Anbieter an. Das heißt, die Herausforderungen für das regionale Fernsehen in Baden-Württemberg beginnen bereits in der basalsten Form der Involviertheit, nämlich im Wissen um die Empfangbarkeit. Hier kann man durchaus ein **Visibilitäts- und Sichtbarkeitsproblem** des privaten Regional-TV in Baden-Württemberg konstatieren,
- (2) am Übergang von Bekanntheit zum Weitesten Seherkreis (Potenzialstufe 2 zu Potenzialstufe 3): Nur rund ein Viertel der Zuschauer, die private Regional-TV-Programme kennen, nutzen diese auch gelegentlich. Tatsächlich kennen rund 4 Mio. TV-Zuschauer in Baden-Württemberg ein regionales Programm, aber nur rund 1 Mio. TV-Zuschauer nutzen dies auch wenigstens ab und zu. Damit nutzt das regionale Fernsehen in Baden-Württemberg nur 26% seines Potenzials in Stufe 3. Ganz anders beim SWR Fernsehen: Von den 6,9 Mio. Personen, die das SWR Fernsehen kennen, schauen es immerhin 4,3 Mio. zumindest gelegentlich – dies entspricht einer Potenzialausnutzung von 62%.

Insofern wäre hier für das private Regionalfernsehen in Baden-Württemberg als Gattung von einem **Relevanzproblem** zu sprechen, wobei darauf hinzuweisen ist, dass teilweise erhebliche regionale Unterschiede bestehen.

Auch die weitere Entwicklung der Zuschauerbeziehung, nämlich die Wandlung vom gelegentlichen Zuschauer zum Stammseher, zeigt bei den privaten Regional-TV-Anbietern Schwierigkeiten. Hier beträgt die ‚Ausbeute‘ aus dem WSK-Potenzial 21%, beim SWR hingegen 48%.

Das oben so beschriebene Sichtbarkeitsproblem der regionalen TV-Programme deutet in erster Linie auf eine Marketing-Herausforderung hin. Denn tatsächlich beginnt die Grundschwierigkeit des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg nicht mit der technischen Empfangbarkeit, sondern mit dem Wissen der potenziellen Zuschauer darum. Diese Feststellung adressiert vornehmlich die Kommunikations- und Marketingleistung von regionalen Fernsehveranstaltern. Allerdings kollidiert die Forderung nach mehr oder anderer Vermarktung im Zuschauermarkt mit den engen finanziellen Möglichkeiten der regionalen Fernsehprogramme – gerade im Übrigen auch im Vergleich zum SWR Fernsehen. Hier ist ein unglücklicher Kreislauf festzustellen, der die Existenz und Entwicklung des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg gewiss zumindest behindert.

Das Relevanzproblem hingegen besitzt neben Marketing- und Kommunikationsaspekten wohl auch eine programmliche Dimension. Bietet das private Regional-TV so attraktive Inhalte für das Publikum, dass der regionale Sender zum *relevant set* der Zuschauer gehört? Die Gründe mögen deutlich vielfältiger sein als die hier formulierte eindimensionale Frage nach der Relevanz der Programminhalte, dennoch sind die geringen Ausschöpfungsquoten von WSK- und Stammseher-Potenzialen im privaten Regional-TV Baden-Württembergs frappierend und offensichtlich. Hier sollte Ursachenforschung betrieben und bei einer etwaigen Modifikation der Förderprinzipien von Seiten des Regulierers Wert darauf gelegt werden, genau diese Wirksamkeit bei der Reichweiten-Ausschöpfung einzufordern.

Die Ausgangssituation, die sich dem regionalen Fernsehen in Baden-Württemberg derzeit bietet, ist nicht zu negativ – auch dies belegen die Reichweitzahlen und der Vergleich mit dem SWR Fernsehen. Obgleich der Übergangsverlust von Potenzialstufe 0 auf Potenzialstufe 1 mit -45% sehr hoch ausfällt, erreichen die privaten Regionalprogramme bei der subjektiv empfundenen Empfangsmöglichkeit immerhin noch 64% des SWR-Ausschöpfungsgrades. Auch in puncto Bekanntheit können die regionalen Sender den SWR – *grosso modo* und angesichts

der übergroßen strukturellen Unterschiede zwischen beiden Angebotsgattungen – noch mit 57% des Ausschöpfungswertes ‚in Sichtweite‘ behalten. Ein deutlicher Abfall gegenüber der SWR-Performance zeigt sich erst wieder bei der WSK-Potenzialausschöpfung (24% des SWR-Wertes) und bei der Stammseher-Potenzialausschöpfung (11% des SWR-Wertes).

Zwei wichtige Anmerkungen seien noch gemacht:

(1) Übertragungswege

Die Ausschöpfungsraten mögen aus Sicht der privaten Regional-TV-Anbieter an einigen der Potenzialstufen-Übergänge unbefriedigend sein. Allerdings ist dadurch zugleich eine Wachstumsperspektive im Zuschauermarkt gegeben – und die Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Zuschauer-Position sind aus der Analyse her klar verortbar.

Zu bedenken bleibt, dass alle Potenzialstufen auf einem hohen Wert der technischen Reichweite aufbauen (vgl. in etwa *Potenzialstufe 0*). Dieser Wert ergibt sich aus der Verbreitung der Sendesignale von privatem Regional-TV nicht nur über Kabel, sondern auch über Satellit. Während die Kabelverbreitung laut TNS infratest-/LFK-Reichweitenstudie 2014 42% des technischen Empfangs ermöglicht, verantwortet der Übertragungsweg Satellit 49% (fehlende zu 100%: IPTV und DVB-T).

Zwar kehrt sich das Verhältnis zwischen Satellit und Kabel in der Potenzialstufe 1 *Subjektiver Empfang* um, und Kabel dominiert als Übertragungswert in dieser Potenzialstufe mit über 50%. Aber: Der Satellit steuert ein Zuschauerpotenzial von immerhin 2,1 Mio. Personen bei, die um die Empfangbarkeit von privaten Regional-TV-Angeboten wissen. Bei einem Verzicht auf die Verbreitung via Satellit würden die regionalen Fernsehveranstalter ihr Reichweitenpotenzial auf Potenzialstufe 1 um fast die Hälfte (45%) einbüßen.

Auffällig im Hinblick auf die Übertragungswege ist im Übrigen die Spreizung beim subjektiven Empfang zwischen Kabel- und Satelliten-Haushalten. Während laut TNS infratest-/LFK-Reichweitenstudie 2014 74% der Kabelnutzer wissen, dass sie ein regionales Programm empfangen können, haben dies lediglich 50% der Satellitennutzer angegeben. Diese Diskrepanz ist insofern bemerkenswert, als bei kaum einem anderen der untersuchten Sender eine solche Spreizung festzustellen war. So beträgt der Anteilswert für den subjektiven Empfang beim SWR Fernsehen bei den Kabel-Haushalten 95,5% und bei den Satelliten-Haushalten 94,6%.

Eine Ursache dafür lässt sich gewiss darin suchen und finden, dass im begrenzten Programmbouquet des analogen Kabelangebots das regionale Senderangebot einem Zuschauer eher begegnet als bei digitalen Übertragungswegen, wo ein deutlich umfangreicheres, geradezu unbegrenztes Angebot zur Verfügung steht. Während die Satellitenübertragung komplett digitalisiert ist, steuern die analogen Kabelnetze derzeit noch rund 40% der Kabelreichweite bei. Mit der Transformation des analogen Kabelangebots in ein komplett digitales wird allerdings auch die Herausforderung für die regionalen TV-Programme zunehmen, die subjektive Empfangbarkeit den potenziellen Zuschauern zu vermitteln.

(2) Unterschiede zwischen privaten Regional-TV-Angeboten in Baden-Württemberg

Die Positionen der privaten Regio-TV-Angebote im Zuschauermarkt sind unterschiedlich ausgeprägt. Es ist nicht Aufgabe dieser Studie, die unterschiedlichen Sichtbarkeit- und Relevanzniveaus der von der LFK geförderten Sender darzustellen oder gar zu untersuchen. Dies ist mit der TNS infratest-/LFK-Reichweitenstudie 2014 geschehen. Dennoch sei auch an dieser Stelle darauf hingewiesen. Das heißt, die Position im Zuschauermarkt ist offenbar durchaus vom unternehmerischen und redaktionell-journalistischen Handeln der jeweiligen TV-Veranstalter beeinflussbar und gestaltbar. Auch dies gilt es bei Überlegungen zur Modifikation der Regulierungs- und Förderbedingungen zu beachten.

3.3.5 Würdigung des Geschäftsmodells

Die Analyse des Geschäftsmodells von privaten Regional-TV-Anbietern konzentrierte sich auf drei Aspekte: das Erlösmodell, die Aufwandsstruktur und die Position im Zuschauermarkt. Fünf Punkte und Untersuchungsergebnisse lassen sich zur Würdigung des Geschäftsmodells anführen:

- (1) Regionales Fernsehen steht nicht im Wettbewerb um nationale Werbebudgets, sondern adressiert den regionalen Werbemarkt. Dies belegt die erkennbare strukturelle Differenz in den Erlösmodellen zwischen bundesweitem Free-TV und regionalem Free-TV. Damit konkurriert regionales Fernsehen aber vor allem mit Tageszeitungs-Verlagen und regionalen Hörfunk-Veranstaltern um Werbegelder.
- (2) Der regionale Werbemarkt präsentiert sich zumindest für das regionale Leitmedium, die Tageszeitung, überaus schwierig – in den vergangenen

Jahren mussten Tageszeitungsverlage deutliche Einbußen in den Werbeerlösen hinnehmen. Insofern darf man vom regionalen Werbemarkt insgesamt für klassische Werbeträger (also ohne Online-, Mobile-, Affiliate-Werbung und Suchmaschinenmarketing) keinerlei Wachstumsimpulse erwarten. Dies wird sich auch auf regionale Fernsehwerbung auswirken, da der intramediale Wettbewerb um regionale Werbegelder zunehmen wird. Das heißt in Summe: Vom Werbemarkt werden keinen positiven Impulse für die Erlössituation des privaten Regional-TV in Baden-Württemberg ausgehen.

- (3) Eine Verbesserung des Kostendeckungsgrads und der Profitabilität von privatem Regional-TV wird nicht ohne eine Veränderung der Aufwandsstrukturen möglich sein. Dabei fällt auf, dass unmittelbare und mittelbare Personalaufwendungen die Aufwandsseite des privaten Regionalfernsehens in Baden-Württemberg prägen. Deren Anteil ist im privaten Regional-TV deutlich höher als im bundesweiten Free-TV und als im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Folglich stellen sich Aufgaben des Fixkostenmanagements für das regionale Free-TV und es gilt, Möglichkeiten der Stückkosten-Degression über Mehrfachverwertung, gemeinsam genutzte Ressourcen und auch über Technik-orientierte Prozess-Restrukturierung zu prüfen.
- (4) Im Zuschauermarkt offenbart sich für das regionale Free-TV in Baden-Württemberg als Gattung ein Sichtbarkeits- und Relevanzproblem. Die Reichweiten-potenziale, die die Verbreitung über Kabel und Satellit mit sich bringen, werden bislang nur unterdurchschnittlich genutzt. Ebenso bleibt die Überführung von TV-Zuschauern, die das regionale Programm kennen, in zumindest gelegentliche Programmnutzer und anschließend in Stammseher unter den Möglichkeiten. Dadurch stellt sich den privaten Regional-TV-Anbietern sowohl eine Marketing-/Kommunikations-Aufgabe als auch eine programmlich-redaktionelle Herausforderung. Beides lässt sich mit der gegebenen finanziellen Ausstattung aber wohl nicht in Angriff nehmen.
- (5) Die Kosten für die Programmverbreitung (als Anteil am Gesamtaufwand) unterscheiden sich beim regionalen Free-TV kaum von denen des bundesweiten Free-TV. Insofern ist der Output der Sendesignal-Verbreitung auch über den Satelliten für das regionale Fernsehen in Baden-Württemberg durchaus wohlwollend zu würdigen. Würde auf diesen Verbreitungsweg verzichtet, ginge ein Zuschauerpotenzial von 2,1 Mio. Personen verloren – mit entsprechenden Folgen für die gesamtgesellschaftliche, diskriminier-

ungsfreie Verfügbarkeit von regionalem Fernsehen wie auch für das Erlösmodell des regionalen Free-TV.

4. Umfeldbedingungen: Technologie, Mediennutzung und Wettbewerb

Kontext und Umfeld, in dem regionales Fernsehen agiert, haben sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert. Aus der analogen, monomedialen und linearen TV-Welt ist eine digitale, crossmediale und non-lineare geworden. Vor allem technische Entwicklungen stellen die Ursache dafür dar – damit einher geht und geht zugleich jedoch ein Wandel in der Mediennutzung und in der wettbewerblichen Situation. Eine intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Umfeldfaktor, dessen Veränderungen und damit verbundenen Wirkungen ist in der vorliegenden Studie nicht möglich. Allerdings sollen die drei Aspekte Technologie, Mediennutzung und Wettbewerb zumindest in groben Zügen beschrieben und ihre Implikationen dargelegt werden.

4.1 Technologie als Treiber medialer Veränderungen

Die für die TV-Industrie relevanten medientechnischen Veränderungen lassen sich im Wesentlichen auf drei Aspekte reduzieren:

- die **Digitalisierung** von Inhalten und Übertragungsarten und die damit verbundene einfachere Reproduzier- und Veränderbarkeit von Inhalten sowie die effizientere Nutzung von Übertragungskapazitäten, die mit einer Zunahme an TV-Angeboten einhergeht;
- die **IP-Basiertheit** in der Distribution von Medieninhalten und damit die Erweiterung des Konzepts *TV* um Rückkanalfähigkeit und Non-Linearität;
- die **Mobilität** in der Mediennutzung durch die Verfügbarkeit von mobilen Netzen, mobiler Bandbreite und mobilen Endgeräten – und dadurch die zunehmende Ubiquität der Mediennutzung, die nicht mehr ortgebunden ist.

Diese drei Treiber-Aspekte werden ergänzt um das, was man den gewöhnlichen technischen Fortschritt nennen kann und der sich bspw. in High Definition (HD) Fernsehen oder in der Umstellung auf das 16:9-Format zeigt.

Die Folgen dieser Treiber-Aspekte sind mannigfaltig und betreffen im Wesentlichen drei Bereiche des TV-Modells: das klassische, lineare TV-Modell, das neuartige, non-lineare TV-Modell und die Intermediäre des TV. Abb. 12 stellt ausgewählte Wirkungen im Überblick dar.

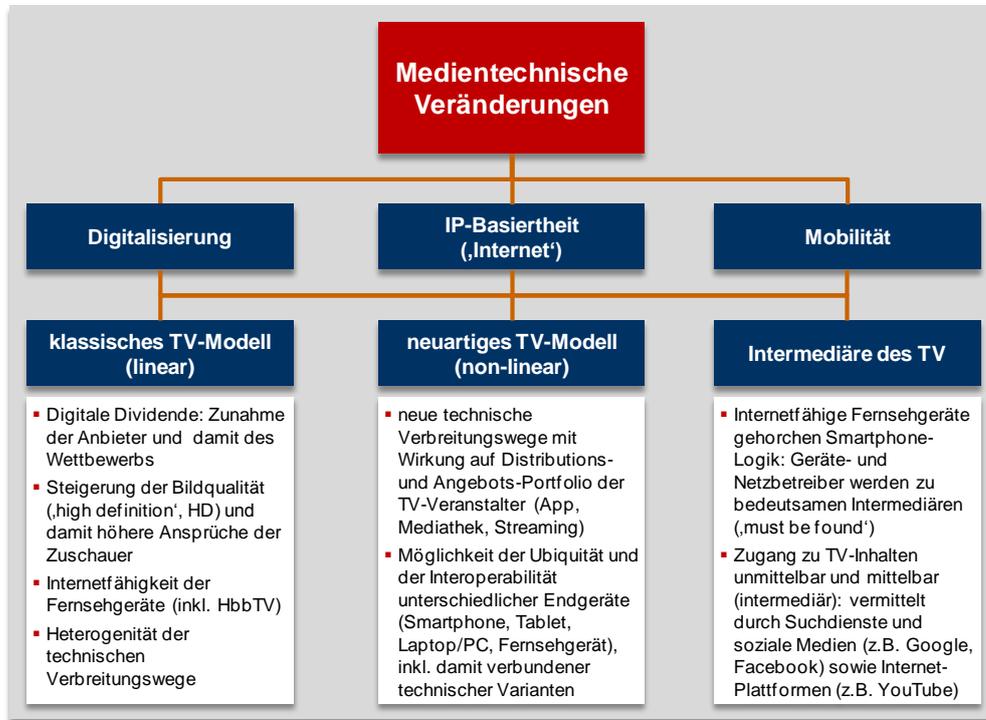


Abb. 12 Medientechnische Veränderungen: Ursachen und Wirkungen (eigene Darstellung)

Zusammenfassen lassen sich die Implikationen in drei Stichwörtern: Vielfältigkeit, Verfügbarkeit und Intermediation.

4.1.1 Technologie und Vielfältigkeit

Die medientechnischen Veränderungen steigern die Vielfalt im klassischen TV-Modell auf unterschiedliche Art und Weise. Zunächst und am offensichtlichsten lässt sich die Angebotszunahme konstatieren.

Der Programmbericht der Landesmedienanstalten weist für das private Fernsehen mit Stand vom 1. Januar 2014 u.a. 18 Vollprogramme und 48 Spartenprogramme aus – und damit allein in diesen beiden Kategorien allein drei Programme mehr als noch vor Jahresfrist: „Die zunehmende Digitalisierung senkt bestehende Markteintrittshürden, indem sie sowohl die Produktions- als auch die Übertragungskosten für die Programmverbreitung verringert.“ (ALM (Hrsg.) 2014, S. 44).

Angebote wie *Sixx* oder *RTL Nitro* zeigen, dass vor allem die großen Sendergruppen die Digitalisierungs-Dividende nutzen, um ihr Zielgruppen-Portfolio auszudifferenzieren und die Relevanz gegenüber dem Werbemarkt weiter zu steigern. Mit zunehmendem Digitalisierungsgrad der Übertragungswege (Stichwort: digitales Kabelnetz) wird diese Vielfaltssteigerung in naher Zukunft in den meisten TV-Haushalten in Deutschland angekommen sein – und der Wettbewerb der TV-Veranstalter um Sichtbarkeit, Reichweite und Werbebudgets weiter zugenommen haben.

Im Übrigen zeigt der 19. Bericht der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF), dass die Vielfaltszunahme nicht nur durch das private Fernsehen erfolgt, sondern ebenso durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Im Jahr 2012 leisteten die öffentlich-rechtlichen Kanäle 10,2 Mio. Sendeminuten – davon entfiel jede dritte Sendeminute (nämlich exakt 36,2% bzw. 3,7 Mio. Sendeminuten) auf die so genannten öffentlich-rechtlichen Spartenprogramme BR-alpha, EinsPlus, tagesschau24, EinsFestival, ZDFkultur, ZDFinfokanal und ZDFneo (KEF 2014, S. 33).

Wenn regionales privates Fernsehen gesellschaftlich und medienpolitisch dauerhaft gewünscht ist, dann ergibt sich aus der gesteigerten Angebotsvielfalt zwingend die Frage nach der Sichtbarkeit und Auffindbarkeit von regionalem Fernsehen. Das Prinzip des *must be found* wird sich – vor allem auch bedingt durch die mittelfristige Umstellung von analogem auf digitales Kabelangebot – zum zentralen Leitgedanken der Vielfalts-orientierten Medienregulierung entwickeln. Denn Klein- und Kleinstanbieter ohne große Marktmacht und -relevanz werden in einer Medienwelt, die von der digitalen Dividende profitiert und zunehmend auf Plattformen stattfindet, von *Unsichtbarkeit* bedroht.

Thomas Fuchs, Direktor der Medienanstalt Hamburg / Schleswig-Holstein, formulierte dies für die Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM) jüngst wie folgt:

Notwendig ist [...] ein Paradigmenwechsel in der Medienregulierung weg vom Leitmotiv der Mangelverwaltung hin zum Leitmotiv der Sicherstellung von Auffindbarkeit als Dreh- und Angelpunkt der Vielfalts-sicherung. Die Auffindbarkeit ist die neue Währung in der digitalen Medienökonomie [...].“
(Fuchs 2014, S. 14)

Fuchs skizziert in seinem Beitrag das Konzept einer *bevorzugten Auffindbarkeit*, wonach die Platzierung und die Visibilität eines TV-Angebots auf einer Übertragungs-Plattform abhängig sein könnte vom *public value* des jeweiligen Programms. Das heißt, ein – wie auch immer zu definierender – gesellschaftlicher Beitrag würde einem Programm dann „Auffindbarkeitsprivilegien“ (ebd., S. 22)

verschaffen. Diese Idee ist als Antwort auf die Zunahme der Angebotsvielfalt durch den technischen Wandel für das regionale Privatfernsehen von großer Bedeutung und gilt es – normativ formuliert – weiter zu verfolgen und diskutieren.

Die Vielfaltsfolge bezieht sich jedoch nicht alleine auf die programmliche Angebotsvielfalt, sondern wirkt auf das Fernsehen insgesamt auch durch eine Zunahme der Übertragungs- und Endgerätevielfalt. Hier sind TV-Anbieter gefordert, die technische Übertragung und redaktionelle Gestaltung ihrer Inhalte den sehr unterschiedlichen und heterogenen Erfordernissen der jeweiligen Medienkanäle und Mediengeräte anzupassen.

Auch diese Entwicklung kann nicht als abgeschlossen betrachtet werden, sondern wird die regionalen TV-Veranstalter weiterhin fordern. So lag der Anteil so genannter Smart TV, also Fernsehgeräte, die sich mit dem Internet verbinden lassen, in deutschen TV-Haushalten 2014 bereits bei 16,0% - rund 60% davon waren ans Internet angeschlossen (vgl. Kunow 2014, S: 42). Damit haben sich Ausstattung (+3,7 Prozentpunkte ggü. 2013) und Anschlussquote (+6,5 Prozentpunkte ggü. 2013) abermals erhöht (vgl. ebd., S. 43). Sprich: Fernsehveranstalter sind auch in ihrem linearen, Programm-basierten Modell zunehmend mit Endgeräten konfrontiert, die eben mehr sind und vor allem mehr Möglichkeiten bieten als ein bloßes Fernsehgerät. Der Fernseher folgt dem Weg des Mobiltelefons: von der Mono- zur Multimedialität. Apps und HbbTV („Red Button“) werden sich zu technischen Vielfaltsbeschleunigern entwickeln.

4.1.2 Technologie und Verfügbarkeit

Die orts-, zeit- und geräteungebundene Verfügbarkeit von TV-Inhalten stellt die zweite große Neuerung dar, die mit dem medientechnologischen Wandel einhergeht. Ubiquität, Non-Linearität und Interoperabilität lauten insofern die *termini technici*, mit denen sich TV-Veranstalter auseinander setzen.

Zitate aus den jüngsten Geschäftsberichten der derzeit führenden digitalen Informations-, Kommunikations- und Medienanbieter mögen dies unterstreichen. So schreibt Google: „Our users are accessing the Internet via multiple devices. Mobile computing power continues to grow and users want to feel connected no matter where they are or what they are doing. We seek to expand our products and services to stay in front of this shift in order to maintain and grow our business.“ (Google Inc. 2015, S. 22) Und Facebook kommt zum Schluss: “We anticipate that growth in mobile users will continue to be the driver of our

growth for the foreseeable future and that usage through personal computers will continue to decline worldwide.“ (Facebook Inc. 2015, S. 11).

Aus der Ortsungebundenheit ergibt sich die Notwendigkeit, Inhalte und ggf. gar ganze Sendungen (*streaming*) auch bspw. über mobile Netze zur Verfügung zu stellen – und dies in einer technischen Aufbereitung, die der begrenzten Netzkapazität angemessen ist. Insofern stellen sich durch die Ubiquität auch Herausforderungen für das *playout* von Medieninhalten.

Eine zeitungebundene Nutzungsmöglichkeit schlägt sich in der technischen Forderung nieder, Mediatheken und ein App-basiertes Angebot verfügbar zu machen. Dadurch wiederum müssen Sendungen mitunter in kleinere Einheiten (*clips*) aufgeteilt werden.

Die geräteungebundene Nutzung (Interoperabilität) sorgt dafür, dass Zuschauer heute erwarten, Inhalte auf jedem Endgerät mit Display und Internetverbindung (Fernsehgerät, Laptop/PC, Tablet, Smartphone) abrufen zu können. Dies auf der einen Seite in vergleichbarer Qualität, auf der anderen Seite aber mit einer geräteoptimierten Funktionalität (bspw. *sharing*-Option bei der Nutzung über das Smartphone). Dass sich daraus technische Aufgaben für die TV-Veranstalter ergeben, die sich bisher in dieser Form nicht gestellt hatten, lässt sich unschwer erkennen; als ein Stichwort unter vielen wäre hier das responsive design zu nennen, also ein Inheldesign, das sich der jeweiligen Bildschirmgröße und auch den Systemgegebenheiten des Geräts, mit dem die Rezeption stattfindet, automatisch anpasst.

4.1.3 Technologie und Intermediation

Intermediation bezeichnet in der Medienökonomie die „Verlängerung der Wertschöpfungskette durch Zwischenschaltung neuer Stufen“ (Gläser 2014, S. 360); als Intermediäre bezeichnet man entsprechend die jeweiligen Intermediations-Akteure. Intermediation ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie in zweierlei Hinsicht relevant:

Zum einen werden Geräte- und Netzbetreiber als Inhalte-Aggregatoren zu Intermediären. Auch hier zeigen sich entsprechende Phänomene in der Welt des Mobilfunks, wo Netzbetreiber über die Vorinstallation von Apps und Gerätehersteller über das Angebot eigener App-Shops die Sichtbarkeit und Nutzung von Inhalten beeinflussen können. Aus dieser technischen Gegebenheit erwächst für die regionalen TV-Veranstalter ein zusätzlicher Verhandlungspartner, der an der Gesamtwertschöpfung voraussichtlich partizipieren möchte.

Zum anderen agieren Anbieter wie Google und Facebook immer mehr auch als Intermediäre in der Fernsehertschöpfung, da TV-Inhalte über die Google- und Facebook-Produkte gefunden bzw. von den TV-Veranstaltern ebenso wie von Zuschauern und Nutzern distribuiert werden. Insofern spielt die Integration von Google und Facebook im Wertschöpfungsprozess auch von regionalem Fernsehen eine zentrale Rolle. Man kann hier von einer *off-site-* bzw. *off-channel-*Sichtbarkeit sprechen.

Für die Verlagsangebote (Zeitungen und Zeitschriften) ist der *traffic*, deren Webseiten über Google, Youtube oder Facebook generieren, bereits von großer Bedeutung, wie *Abb.* belegt. Selbst die Webseiten von renommierten Medienmarken wie *Frankfurter Allgemeine* oder *Die Zeit* verbuchen nur knapp die Hälfte ihrer Seitenzugriffe über eine direkte Eingabe der URL in den Browser – zugleich stammen mehr als 40% des *traffic* aus Suchanfragen und Sozialen Medien.

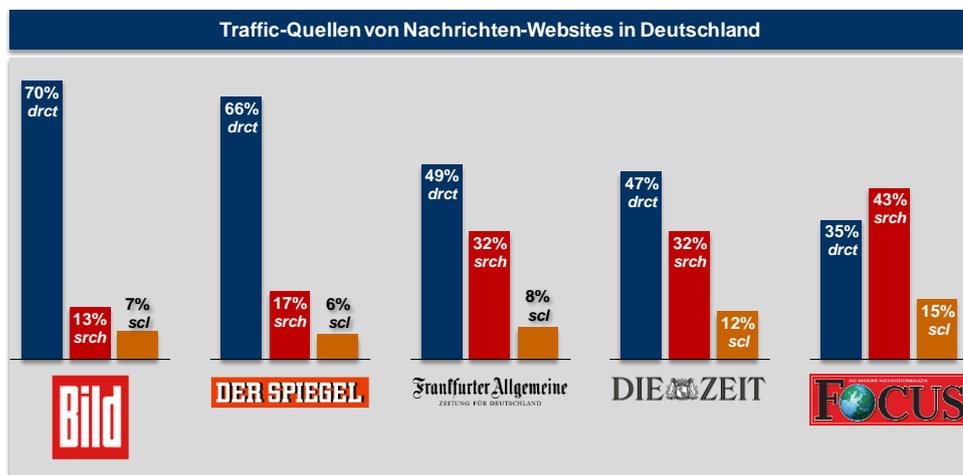


Abb. 13 Anteil von Webseiten-Traffic über Suchanfragen und Soziale Medien (<https://twitter.com/HolgerSchmidt/status/471395121951690752/photo/1>, Abruf: 03.02.2015)
Anm.: drct = direkte Eingabe der URL ins Browser-Fenster, srch = Nutzer kam über eine Suchanfrage auf die Webseite, scl = Nutzer kam über einen Social Media-Eintrag auf die Webseite; Fehlende zu 100 = restl. Kanäle

Die Präsenz und Visibilität auf Angeboten wie Google, YouTube oder Facebook ist insofern für die gesellschaftliche Wahrnehmbarkeit und Relevanz von regionalem Privatfernsehen von zentraler Bedeutung. Damit ist aber auch eine zusätzliche technische und prozessuale Aufgabe verbunden, die in der alten Medienwelt nicht existierte.

Gerade im Zusammenhang mit der Suchmaschinenoptimierung gewinnt eine weitere technische Entwicklung für Fernsehveranstalter an Gewicht: Die Suchergebnisse von Google werden immer häufiger erweitert, z.B. um Videos, Bilder, Maps, Shopping-Ergebnisse oder News (vgl. Tober/Furch 2015, S. 7). Innerhalb dieser so genannten Universal Search (oder *blended search*, *enhanced search*)

nehmen Videos die führende Rolle ein: „[...] Keywords mit mindestens einer Video-Integration [sind] immer noch am häufigsten.“ (ebd., S. 8)

Für regionales Privat-TV stellt sich damit die technische Notwendigkeit, nicht nur im Fernsehgerät oder der set-top-Box gefunden zu werden, sondern vor allem auch im Internet und dort auf den Google- und Facebook-Angeboten.

4.1.4 Würdigung der medientechnischen Veränderung und ihrer Implikationen

Die Veränderungen im technischen Umfeld der TV-Veranstalter konzentrieren sich auf drei Handlungsfelder:

- (1) Die medientechnischen Veränderungen führen zu mehr (Angebots-)Vielfalt und damit zu mehr Wettbewerb. Dies wiederum mündet in eine intensivere Auseinandersetzung um Sichtbarkeit zwischen den einzelnen Anbietern. Die Marktmacht der privaten Regional-TV-Anbieter ist – im Vergleich zu großen, nationalen Sendergruppen – beschränkt. Insofern sollten Regulierungsoptionen – wie bspw. die der bevorzugten Auffindbarkeit – diskutiert werden.
- (2) Die orts-, zeit- und geräteungebundene Verfügbarkeit von Medieninhalten macht technische Lösungen auf Seiten der privaten Regional-TV-Anbieter notwendig. Diese reichen von App- und Mediathek-basierten Konzeptionen über Fragen des *Playouts* bis hin zur Aufgabe des *responsive designs*.
- (3) Die Fernsehindustrie ist durch die technische Entwicklung mit zwei neuen Intermediär-Gruppen konfrontiert: den Geräteherstellern und Netzbetreibern auf der einen Seite und *off-channel*-Intermediären wie Google oder Facebook auf der anderen Seite. Hier gilt es für die privaten, regionalen Fernsehveranstalter die eigenen Inhalte sichtbar und auffindbar zu machen. Zugleich stellt sich wie unter 1. die Frage nach der Verhandlungsmacht privater Regional-TV-Unternehmen und damit nach den Möglichkeiten der regulativen Einflussnahme.

Aus diesen drei technologisch induzierten Rahmenbedingungen ergibt sich für die regionalen Privatfernseh-Veranstalter die Erfordernis, die vorhandene medientechnische Kompetenz zu erweitern und zugleich die medientechnische Ausstattung an die neuen technischen Gegebenheiten anzupassen. Damit sind sowohl Aspekte des Personalmanagements (Aus- und Weiterbildung) ange-

sprochen als auch der Investitionsstrategie und des Wertschöpfungsmodells (*make or buy*).

Letztlich ist auch hier offen-konstruktiv zu klären, inwieweit die privaten Regional-TV-Unternehmen in ihrer derzeitigen ökonomischen Verfassung dazu in der Lage sind.

4.2 Mediennutzung zwischen *broadcast* und *broadband*

Die Mediennutzung hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert – und ist gleichzeitig dieselbe geblieben. Dieser vermeintliche Widerspruch löst sich auf, wenn man auf die Annahme verzichtet, dass die Internetnutzung zu Lasten der Fernsehnutzung gehen würde. Tatsächlich lassen sich gesamtgesellschaftlich eher Komplementaritäts- als Substitutionseffekte feststellen. Das heißt, robust gesprochen, das Internet ergänzt in vielerlei Hinsicht Medienportfolien und Medienrezeption und kannibalisiert diese nicht.

Zu diesem Schluss kommt man, wenn man die TV-Sehdauer im Mehrjahresvergleich betrachtet. 2008 lag dieser Wert bei 207 Min., 2013 hingegen bei 221 Minuten (vgl. Zubayr/Gerhard 2014, S. 147). Dies entspricht einem moderaten Wachstum von +7%. Die Tagesreichweite – also die Frage, wieviele Menschen sich an einem Tag mit TV erreichen lassen – blieb im selben Zeitraum weitgehend stabil und gab lediglich um 1 Prozentpunkt von 70% in 2008 auf 69% in 2013 nach (vgl. ebd.).

Vor allem kommt dem Fernsehen erheblich mehr Anteil am täglichen Medienbudget zu als dem Internet. Die durchschnittliche Internet-Nutzungsdauer nimmt mit 111 Minuten pro Tag deutlich weniger Zeit in Anspruch als das TV (vgl. Eimeren/Frees 2014, S. 384). *Tab. 13* zeigt die Daten im Überblick.

	TV-Sehdauer pro Tag			Internet-Nutzungsdauer	TV-Tagesreichweite		
	2008	2013	Differenz		2014	2008	2013
Zuschauer gesamt	207 Min.	221 Min.	+14 Min.	111 Min.	70%	69%	-1 %-Pkte.
14-19 Jahre	98 Min.	92 Min.	-6 Min.	233 Min.	49%	43%	-6 %-Pkte.
20-29 Jahre	160 Min.	148 Min.	-12 Min.		56%	51%	-5 %-Pkte.
30-39 Jahre	192 Min.	195 Min.	+3 Min.	135 Min.	71%	68%	-3 %-Pkte.
40-49 Jahre	213 Min.	230 Min.	+17 Min.		72%	72%	+0 %-Pkte.
50-59 Jahre	246 Min.	260 Min.	+14 Min.		77%	75%	-2 %-Pkte.
60-69 Jahre	284 Min.	317 Min.	+33 Min.	46 Min.	81%	83%	+2 %-Pkte.
ab 70 Jahre	290 Min.	303 Min.	+13 Min.		86%	85%	-1 %-Pkte.

Tab. 13 TV-Sehdauer und -Tagesreichweite nach Altersgruppen und im Vergleich mit Internet-Verweildauer (eigene Berechnungen auf Basis Zubayr/Gerhard 2014, S. 147, und Eimeren/Frees 2014, S. 395)

Allerdings lässt sich aus *Tab. 13* auch erkennen, dass die Mediennutzung immer stärker altersabhängig geprägt ist. In den Altersgruppen 14-19 Jahre und 20-29 Jahre nahm die durchschnittliche TV-Sehdauer zwischen 2008 und 2013 um 6 bzw. 12 Minuten ab. Zugleich liegt die tägliche Internetnutzungsdauer bei diesen Altersgruppen, die das Internet zu 100% (14- bis 19-jährige) bzw. zu 99% (20-29-jährige) zumindest gelegentlich nutzen, mit 233 Minuten deutlich über dem Wert der täglichen Fernsehnutzung.

Dass eine Zielgruppensegmentierung nach Alter für Fernsehmacher an Relevanz gewinnt, offenbart sich auch bei der Analyse der Fernsehnutzungsformen. Während nur ein kleiner Teil der Gesamtbevölkerung (ab 14 Jahre) TV-Sendungen und Videos via Internet (linear und zeitversetzt) nutzt – nämlich 6% –, sind dies in der Altersgruppe der 14- bis 29-jährigen immerhin bereits 20% (vgl. Frees 2014, S. 419 sowie Abb.14).

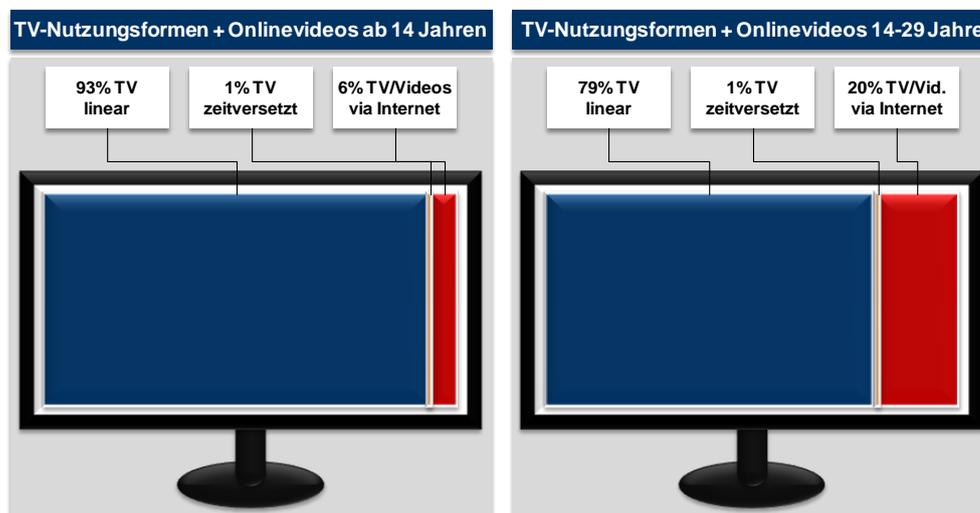


Abb.14 Verteilung von TV-Nutzungsformen und Onlinevideo-Nutzung nach Alters-gruppen (Frees 2014, S. 419)

Vor einer Schlussfolgerung, dass die Zukunft des *broadcast*-Modells das *broadband*-Modell wäre, sei gewarnt. Denn so sehr sich junge Zielgruppen ganz eindeutig dem Internet als Medium zuwenden, so stark bleiben ältere Zielgruppen dem Fernsehen verbunden. Oder anders formuliert: Wer die Zukunft des Fernsehens alleine im Internet sieht, verkennt die Alterseffekte in der Internetnutzung. Denn während die Altersgruppen bis 49 Jahre quasi vollständig als Onliner zu zählen sind, nimmt die zumindest gelegentliche Internetnutzung in der Gruppe der 50- bis 59-jährigen bereits etwas ab (auf 82%) und sinkt bei den 60-jährigen und älteren auf gerade noch 45%.(vgl. Eimeren/Frees 2014, S. 380, sowie Abbildung 15).

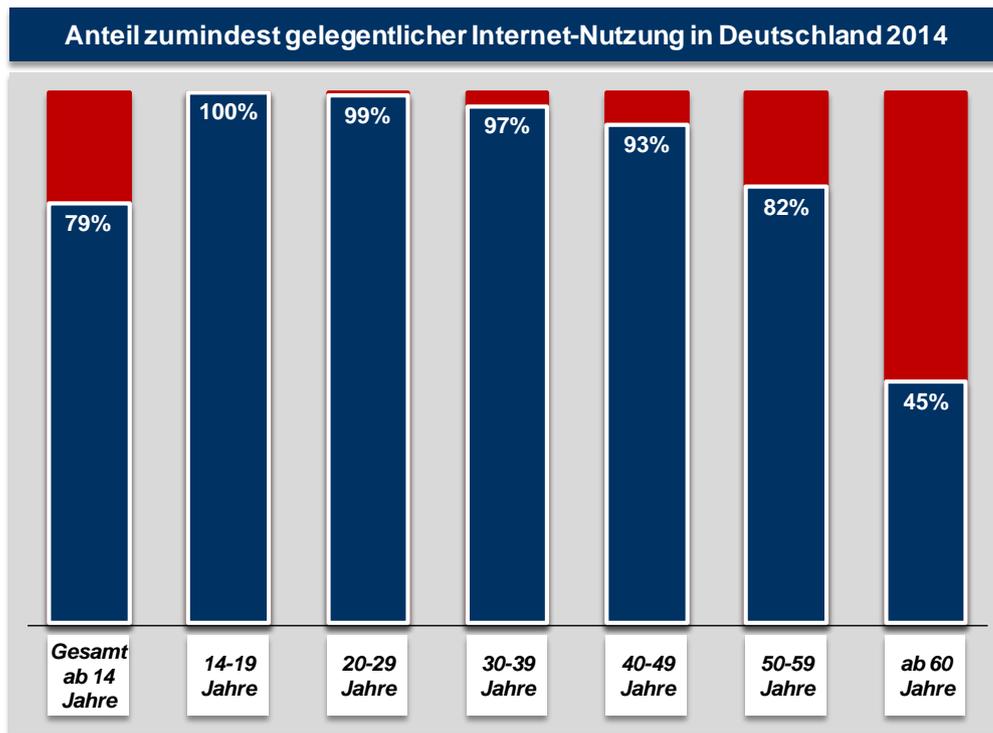


Abb. 15 Internet-Nutzung in Deutschland 2014 nach Altersgruppen (Eimeren/Frees 2014, S. 380)

Das heißt konkret: Wer mit seinem Fernsehprogramm in den kommenden Jahren sowohl ältere als auch jüngere Zielgruppen erreichen möchte, kommt nicht umhin, sowohl eine *broadcast*-Distribution seiner Inhalte (via Kabel und Satellit) als auch ein *broadband*-Angebot sicherzustellen. Eine *online only*-basierte Sendestrategie wäre aus Sicht der Diskriminierungsfreiheit und eines gesamtgesellschaftlichen Nutzens genauso wenig angemessen wie ein Ansatz, der auf den Nutzungskanal Internet verzichtet - zumal sich die Komplementarität und das Ergänzende der beiden Kanäle *Fernsehen* und *Internet* durchaus in der Bewertung durch die Zuschauer und Nutzer zeigt. Denn auf die sprichwörtliche Frage im Flugzeug, ob man Huhn oder Rind zum Essen wünsche („chicken or beef?“), antworten die Mediennutzer: „Chicken and beef!“ Denn am linearen Fernsehen finden die Zuschauer die Linearität gut, an der non-linearen TV-Nutzung über das Internet empfinden sie die Non-Linearität als besonders vorteilhaft (vgl. Koch/Liebholz 2014, S. 402, sowie *Abb. 16*).

Ein Nebeneinander von *broadcast* und *broadband* wird in den nächsten Jahren also weiterhin erforderlich sein.

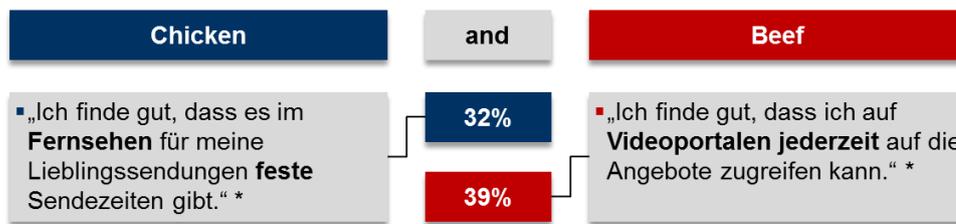


Abb. 16 Vorteile des Fernsehprogramms und von Videoportalen aus Sicht der Zuschauer und Nutzer (Koch/Liebholz 2014, S. 402 * Online-Nutzer ab 14 Jahre, Items mit der jeweils höchsten Zustimmungswerten

Ein letzter Aspekt zur Mediennutzung als Rahmenbedingung für das private Regional-TV in Baden-Württemberg sei noch angeführt: die Fokussierung der Zuschauer in Zeiten des Hyper-Angebots auf wenige Programme. Denn obgleich die Programmvierfalt in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat, weiteten sich die Medienrepertoires nicht entsprechend aus. Die Anzahl der Fernsehsender im so genannten *relevant set*, das 80 % der individuellen Fernsehnutzung verantwortet, ging sogar leicht zurück, von 5,6 Sender in 2008 auf 5,1 Sender in 2013 (vgl. Zubayr/Gerhard 2014, S. 150).

Daraus lässt sich folgern, dass die Markenbindung für TV-Sender immer wichtiger wird – ein Handlungsfeld, das für das private Regional-TV in Baden-Württemberg angesichts verbesserungswürdiger Stammseherquoten bereits erwähnt wurde. Die Erkenntnisse aus der Mediennutzungsforschung betonten die Notwendigkeit der Optimierung in diesem Bereich noch einmal.

4.3 Wettbewerbsintensität im regionalen Werbemarkt

Das regionale Privat-TV in Baden-Württemberg agiert auf zwei Wettbewerbsmärkten: zum einen auf dem publizistischen Markt mit regionaler Information und Unterhaltung, zum anderen auf dem regionalen Werbemarkt. Beide Märkte haben sich in der Vergangenheit verändert – und befinden sich nach wie vor in Bewegung.

Publizistischer Wettbewerb

Grundsätzlich ist festzustellen, dass das private regionale Fernsehen in Baden-Württemberg eine Alleinstellung besitzt: Das SWR Fernsehen auf der einen Seite kann das regionale Geschehen nicht in dem Maße programmlich abbilden und würdigen, wie dies den dezentralen privaten TV-Veranstaltern in Baden-Württemberg möglich ist. Die regionalen Tageszeitungen auf der anderen Seite bieten zwar auf ihren Internet-Angeboten Bewegtbild-Material an, allerdings als Einzelclips und nicht in einer programmlichen Art und Weise.

Dennoch lassen sich auch im publizistischen Wettbewerb Veränderungen erkennen. So hat das SWR Fernsehen im Jahr 2013 begonnen, wie die Fernsehdirektion im SWR Geschäftsbericht 2013 formuliert, „die Programme auf den Markenkern ‚Regionalität und Aktualität‘ zu konzentrieren. Künftig sollen noch mehr Themen aus den Ländern für die Menschen im Südwesten in das Programm gebracht werden.“ (<http://www.swr.de/unternehmen/organisation/geschaeftsbericht/-/id=7687068/did=14015334/nid=7687068/4tzs5m/index.html>, Abruf: 20.04.2015). Zugleich machte der SWR seine Mediathek auch als App für Smartphones und Tablets verfügbar und integrierte die Sendung ‚Landesschau Aktuell‘ in Google News, um die Suchmaschinensichtbarkeit des SWR zu erhöhen.

Auch die Internet-Auftritte der regionalen Tageszeitungen in Baden-Württemberg umfassen Video-Material – vor allem aber haben zahlreiche Verlage das Zeitungs-Volontariat zum crossmedialen Volontariat ausgebaut, das journalistische Ausbildungskomponenten im Bewegtbild-Bereich beinhaltet (vgl. u.a. <http://www.neue-pressegesellschaft.de/ausbildung.html#volontariat>, Abruf: 20.04.2015).

Ökonomischer Wettbewerb

Im ökonomischen Wettbewerb wird die Intensität für die privaten Regional-TV-Veranstalter in Baden-Württemberg in den nächsten Jahren zunehmen. Denn neben bestehenden regional ausgerichteten Wettbewerbern, kommen neue Marktteilnehmer hinzu (vgl. *Abb. 17*).

Regionale Werbeträger – und darunter insbesondere die Tageszeitungen – werden angesichts eines schwierigen nationalen Werbemarktes bestehendes Terrain offensiv verteidigen und die lokalen und regionalen Märkte ambitioniert bearbeiten.

Zugleich drängen zwei weitere Akteursgruppen auf den regionalen Werbemarkt: (1) internationale digitale Konzerne wie Google und Facebook sowie (2) bundesweite TV-Veranstalter.

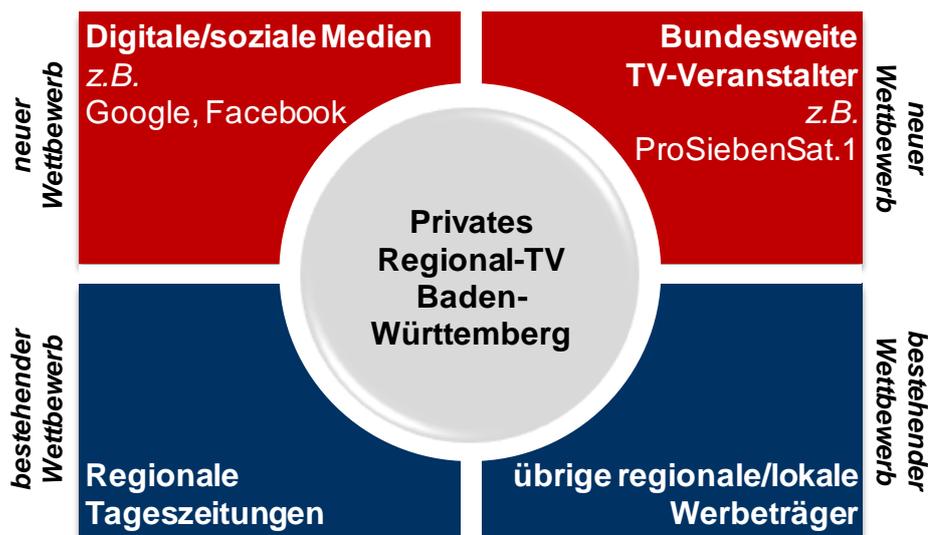


Abb. 17 Wettbewerbsstruktur für privates Regional-TV in Baden-Württemberg (eigene Darstellung)

So beziffert die ProSiebenSat.1 Media AG für ihr Unternehmen das Umsatzpotenzial, das sie mit regionaler Fernsehwerbung bis 2018 erwirtschaften kann, auf 50 Mio. EUR (vgl. ProSiebenSat.1 private Media 2015, S. 48). Wenn man bedenkt, dass das regionale Fernsehen in Deutschland weniger als 50 Mio. EUR regionale Werbeerträge pro Jahr erwirtschaftet, lässt sich die Bedrohungssituation aus diesem Vorhaben der bundesweiten Fernsehveranstalter erahnen.⁴

Nicht minder druckvoll werden die globalen (Medien-)Konzerne wie Google und Facebook den regionalen Markt künftig adressieren. So hat Facebook im April 2015 auch in Deutschland sein Werbeprodukt ‚Local Awareness Ads‘ gestartet, das nach Eigenaussagen des Unternehmens „speziell für lokale Unternehmen [...] entwickelt wurde.“ (<https://www.facebook.com/business/a/local-awareness>, 20.04.2015). Die Marktmacht, die die beiden Unternehmen bereits heute besitzen, demonstrieren die in *Tab. 14* dargestellten und mit dem größten europäischen Medienunternehmen Bertelsmann verglichenen Daten. Diese zeigen, wie wachstumsstark, profitabel und werbeerlös-getrieben Google und Facebook in ihrem Geschäftsmodell sind. Diese Dynamik und ökonomische Kraft wird diesen Unternehmen gewiss auch beim Erschließen regionaler Werbemärkte behilflich sein.

⁴ Eigene Berechnungen auf Basis ALM (Hrsg.) 2013, S. 84 und 92.

Facebook	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR 2014-2009
Umsatz (UM)	777 Mio.\$	1.974 Mio.\$	3.711 Mio.\$	5.089 Mio.\$	7.872 Mio.\$	12.466 Mio.\$	+74% p.a.
davon: Werbeerlöse (WE)	-	1.868 Mio.\$	3.154 Mio.\$	4.279 Mio.\$	6.986 Mio.\$	11.492 Mio.\$	+57% p.a.*
Werbeerlös-Anteil (WE/UM)	-	95%	85%	84%	89%	92%	* 2014-2010
Jahresüberschuss (JÜ)	229 Mio.\$	606 Mio.\$	1.000 Mio.\$	53 Mio.\$	1.500 Mio.\$	2.940 Mio.\$	
Profitabilität (JÜ/UM)	29%	31%	27%	1%	19%	24%	
Google	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR 2014-2009
Umsatz (UM)	23.651 Mio.\$	29.321 Mio.\$	37.905 Mio.\$	46.039 Mio.\$	55.519 Mio.\$	66.001 Mio.\$	+23% p.a.
davon: Werbeerlöse (WE)	22.889 Mio.\$	28.236 Mio.\$	36.531 Mio.\$	43.686 Mio.\$	50.547 Mio.\$	59.056 Mio.\$	+21% p.a.
Werbeerlös-Anteil (WE/UM)	97%	96%	96%	95%	91%	89%	
Jahresüberschuss (JÜ)	6.520 Mio.\$	8.505 Mio.\$	9.737 Mio.\$	10.737 Mio.\$	12.920 Mio.\$	14.444 Mio.\$	
Profitabilität (JÜ/UM)	28%	29%	26%	23%	23%	22%	
Bertelsmann	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR 2014-2009
Umsatz (UM)	15.110 Mio.€	15.768 Mio.€	15.368 Mio.€	16.065 Mio.€	16.179 Mio.€	16.675 Mio.€	+2% p.a.
davon: Werbeerlöse (WE)	3.869 Mio.€	4.254 Mio.€	4.339 Mio.€	4.198 Mio.€	4.091 Mio.€	4.129 Mio.€	+1% p.a.
Werbeerlös-Anteil (WE/UM)	26%	27%	28%	26%	25%	25%	
Jahresüberschuss (JÜ)	35 Mio.\$	656 Mio.\$	612 Mio.\$	619 Mio.\$	885 Mio.\$	573 Mio.\$	
Profitabilität (JÜ/UM)	0%	4%	4%	4%	5%	3%	

Tab. 14 Performance-Vergleich Facebook, Google und Bertelsmann (eigene Berechnungen auf Basis der Geschäftsberichte der Unternehmen)

5. Schweizer Modell

Bereits zu Beginn der 2000er Jahre begann in der Schweiz die Diskussion über die Zukunftssicherung eines eigenständigen schweizerischen Programmangebots im Rundfunk auf nationaler und regionaler Ebene (vgl. <http://www.bakom.admin.ch/dokumentation/gesetzgebung/00512/01031/index.html>, Abruf: 20.04.2015). Dabei stand im Mittelpunkt, die kulturelle und sprachliche Vielfalt der Schweiz dauerhaft auch durch private Radio- und Fernsehveranstalter abzubilden.

Mit dem im Jahr 2007 in Kraft getretenen total revidierten Bundesgesetz über Radio und Fernsehen (RTVG) begann für die Schweiz zugleich eine neue Ära in der Förderung des privaten regionalen Fernsehens:

- Die privaten regionalen Fernsehveranstalter erhalten seitdem einen deutlich gesteigerten Anteil an den Empfangsgebühren (**Gebührensplitting**) von nunmehr 4% (was, grob gerechnet und in absoluten Größen, einer Vervierfachung des Gebührenertrags für die regionalen privaten Rundfunkveranstalter entsprach).

- Verbunden mit der Konzessionierung im Jahr 2008 ist aber zugleich ein *Leistungsauftrag*, den die 13 regionalen Privatfernsehveranstalter erfüllen müssen.

Der Leistungsauftrag, zu dem sich die Konzessionäre verpflichten, umfasst mehrere Komponenten, die sich unter den Rubriken *public value* und *gesellschaftlich-unternehmerische Verantwortung* subsummieren lassen (vgl. als Beispiel für eine Konzession mit Leistungsauftrag http://www.bakom.admin.ch/rtv_files/58_2.pdf, Abruf: 20.04.2015). Bestandteile des Leistungsauftrags sind:

- Programmauftrag mit der Verpflichtung zu Aktualität, Themenbreite, Vielfalt und Regionalität;
- Einrichtung eines Qualitätssicherungssystems im Hinblick auf die publizistische Produktion (in dem im Übrigen sogar das zahlenmäßige Verhältnis zwischen ausgebildeten und auszubildenden Programmschaffenden vorgegeben ist, nämlich 3 zu 1, vgl. ebd., Art. 6, Abs. 2);
- Angemessenheit der Arbeitsbedingungen sowie Zusicherung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Einhaltung von Programmauftrag wie auch die Erfüllung der Selbstverpflichtungen in den Bereichen Qualitätssicherung und Personalmanagement müssen gegenüber dem Konzessionär dokumentiert werden und werden kontinuierlich überprüft (vgl. bspw. Kolb/Kust/Brutschi 2014). Dazu zählen auch regelmäßige Analysen, inwieweit die konzessionierten Veranstalter den Zuschauermarkt ausschöpfen, Zuschauer an den regionalen Sender binden (Programmattraktivität) und die Informationsleistung gegeben ist (vgl. Grossenbacher/Sasso/Neiger 2014; Grossenbacher/Hüppin/Neiger 2012).

Markant ist in der Neugestaltung des RTVG offensichtlich die Finanzierung von regionalem Rundfunk in der Schweiz. Denn bereits in der Gesetzesfassung vom Jahr 2007 stand den konzessionierten regionalen Fernsehveranstaltern ein Gebührenanteil zu, der bis zu 50% (in Einzelfällen sogar mehr) der Betriebskosten decken durfte. Verbunden mit dem Gebührensplitting ist die Pflicht der konzessionierten Fernsehveranstalter, einen Jahresbericht und eine Jahresrechnung mit vorgegebenem Kontenplan einzureichen.

Trotz dieser weitreichenden Reformen in der Organisation, Strukturierung und Förderung des regionalen Fernsehens in der Schweiz, waren die ersten Bewertungen nicht euphorisch. In einer Untersuchung der wirtschaftlichen Situation kamen die Autoren im Jahr 2012 zum Schluss:

„Die Neuordnung der Regionalfernsehlandschaft und die massive Erhöhung der Gebührenbeiträge haben das Regionalfernsehen wohl vor dem sicheren Tod gerettet, doch seine wirtschaftliche Gesamtsituation ist nach wie vor schwierig: Die Hälfte der Regionalfernsehveranstalter ist Ende 2010 unterfinanziert, einer war überschuldet. Die Rentabilität der meisten Stationen ist ungenügend.“ (Grossenbacher/Hüppin/Neiger 2012, S. 58)

Mitte des Jahres 2012 wurde der maximale Gebührenanteil an den Betriebskosten entsprechend von 50% auf 70% aufgestockt. Dennoch bewerten die Evaluatoren „die Situation der Branche weiterhin sehr schwierig“ (Grossenbacher/Sasso/Neiger 2014, S. 19). So betrugen die Gesamterträge der 13 Regionalfernsehstationen im Jahr 2012 84 Mio. Franken – stark gerundet entstammt die Hälfte davon Werbe- und Sponsoringerträgen auf der einen und dem Gebührensplitting auf der anderen Seite (vgl. ebd., S. 13).

Betrachtet man das Jahr 2013, so überstiegen die Aufwendungen die Erträge bei den 13 konzessionierten regionalen TV-Veranstaltern in der Schweiz um 2,95 Mio. Schweizer Franken (SFr) pro Sender. Dies entsprach – allerdings wohlgermerkt ohne die Einkünfte aus dem Gebührensplitting einzurechnen – einem Aufwandsdeckungsgrad von im Mittel 53% (eigene Berechnungen auf Basis http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/marktuebersicht/00527/04771/index.html?lang=de, Abruf: 20.04.2015, vgl. Tab. 15).

Angesichts dieser Ergebnisse liegt die Frage nahe, ob es nicht sinnvoller wäre, den Auftrag, regionale Bewegtbild-Information zu liefern, an den öffentlich-rechtlichen Anbieter zu übertragen. Doch auch hierbei kommt man in der Schweiz zu einem eindeutigen Resultat: „Der durchschnittliche Personalaufwand pro Vollzeitstelle ist auf knapp Fr. 100'000 angestiegen (Vorjahr: Fr. 95'700). Damit liegt er zwar höher als bei den privaten Radios, jedoch immer noch weit unter dem SRG-Niveau.“ (Grossenbacher/Sasso/Neiger 2014, S. 16). Und zuvor: „2010 lag der Personalaufwand der SRG bei Fr. 137'000 p.a.“ (ebd., S. 9) Insofern scheint die Förderung von privatem regionalen Fernsehen in der Schweiz nach wie vor die ökonomisch attraktivere Variante zu sein.

Veranstalter 2013	Programmaufwand	Technik- aufwand	Verwaltungs- aufwand	Gesamtaufwand (GA)	davon: Personal- aufwand (PA)	Personal- aufwandsquote (PA/GA)
La Télé	-2.592 Tsd. CHF	-2.266 Tsd. CHF	-2.221 Tsd. CHF	-7.079 Tsd. CHF	-3.975 Tsd. CHF	56%
Léman bleu	-2.159 Tsd. CHF	-715 Tsd. CHF	-2.086 Tsd. CHF	-4.960 Tsd. CHF	-1.841 Tsd. CHF	37%
Canal Alpha	-3.638 Tsd. CHF	-166 Tsd. CHF	-1.094 Tsd. CHF	-4.898 Tsd. CHF	-2.630 Tsd. CHF	54%
TeleBielingue	-2.644 Tsd. CHF	-752 Tsd. CHF	-883 Tsd. CHF	-4.279 Tsd. CHF	-2.331 Tsd. CHF	54%
canal9 / kanal9	-5.501 Tsd. CHF	-921 Tsd. CHF	-1.600 Tsd. CHF	-8.022 Tsd. CHF	-5.564 Tsd. CHF	69%
TeleBasel	-6.090 Tsd. CHF	-748 Tsd. CHF	-1.637 Tsd. CHF	-8.475 Tsd. CHF	-5.192 Tsd. CHF	61%
Tele M1	-2.961 Tsd. CHF	-2.707 Tsd. CHF	-2.481 Tsd. CHF	-8.149 Tsd. CHF	-3.737 Tsd. CHF	46%
TeleBärn	-2.204 Tsd. CHF	-1.803 Tsd. CHF	-2.303 Tsd. CHF	-6.310 Tsd. CHF	-2.924 Tsd. CHF	46%
Tele 1	-2.864 Tsd. CHF	-2.191 Tsd. CHF	-2.220 Tsd. CHF	-7.275 Tsd. CHF	-3.860 Tsd. CHF	53%
TeleTicino	-2.593 Tsd. CHF	-2.332 Tsd. CHF	-1.334 Tsd. CHF	-6.259 Tsd. CHF	-3.910 Tsd. CHF	62%
TeleSüdostschweiz	-2.333 Tsd. CHF	-1.205 Tsd. CHF	-1.811 Tsd. CHF	-5.349 Tsd. CHF	-2.270 Tsd. CHF	42%
Tele Top	-2.590 Tsd. CHF	-677 Tsd. CHF	-1.910 Tsd. CHF	-5.177 Tsd. CHF	-2.583 Tsd. CHF	50%
Tele Ostschweiz	-2.909 Tsd. CHF	-1.650 Tsd. CHF	-534 Tsd. CHF	-5.093 Tsd. CHF	-2.720 Tsd. CHF	53%
Gesamt	-41.078 Tsd. CHF	-18.133 Tsd. CHF	-22.114 Tsd. CHF	-81.325 Tsd. CHF	-43.537 Tsd. CHF	54%
Mittelwerte	-3.160 Tsd. CHF	-1.395 Tsd. CHF	-1.701 Tsd. CHF	-6.256 Tsd. CHF	-3.349 Tsd. CHF	

Veranstalter 2013	Werbung	Sponsoring	sonstige Erträge	Gesamtertrag (GE)	Aufwands- deckungsgrad (GE/GA*·1)
La Télé	1.816 Tsd. CHF	0 Tsd. CHF	195 Tsd. CHF	2.011 Tsd. CHF	28%
Léman bleu	1.856 Tsd. CHF	286 Tsd. CHF	483 Tsd. CHF	2.625 Tsd. CHF	53%
Canal Alpha	1.295 Tsd. CHF	705 Tsd. CHF	46 Tsd. CHF	2.046 Tsd. CHF	42%
TeleBielingue	1.033 Tsd. CHF	1.203 Tsd. CHF	-170 Tsd. CHF	2.066 Tsd. CHF	48%
canal9 / kanal9	1.654 Tsd. CHF	1.188 Tsd. CHF	1.622 Tsd. CHF	4.464 Tsd. CHF	56%
TeleBasel	2.606 Tsd. CHF	1.270 Tsd. CHF	365 Tsd. CHF	4.241 Tsd. CHF	50%
Tele M1	3.453 Tsd. CHF	2.338 Tsd. CHF	419 Tsd. CHF	6.210 Tsd. CHF	76%
TeleBärn	2.622 Tsd. CHF	1.642 Tsd. CHF	29 Tsd. CHF	4.293 Tsd. CHF	68%
Tele 1	3.176 Tsd. CHF	1.559 Tsd. CHF	290 Tsd. CHF	5.025 Tsd. CHF	69%
TeleTicino	1.465 Tsd. CHF	912 Tsd. CHF	972 Tsd. CHF	3.349 Tsd. CHF	54%
TeleSüdostschweiz	1.310 Tsd. CHF	212 Tsd. CHF	352 Tsd. CHF	1.874 Tsd. CHF	35%
Tele Top	1.691 Tsd. CHF	375 Tsd. CHF	372 Tsd. CHF	2.438 Tsd. CHF	47%
Tele Ostschweiz	814 Tsd. CHF	1.076 Tsd. CHF	468 Tsd. CHF	2.358 Tsd. CHF	46%
Gesamt	24.791 Tsd. CHF	12.766 Tsd. CHF	5.443 Tsd. CHF	43.000 Tsd. CHF	53%
Mittelwerte	1.907 Tsd. CHF	982 Tsd. CHF	419 Tsd. CHF	3.308 Tsd. CHF	

Tab. 15 Aufwands-Ertrags-Struktur konzessionierter privater Regional-TV-Veranstalter in der Schweiz 2013 (eigene Berechnungen auf Basis http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/marktuebersicht/00527/04771/index.html?lang=de, Abruf: 20.04.2015)

Das heißt insgesamt: Der Blick in die Schweiz bietet hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation des privaten regionalen Fernsehens ein nur wenig anderes Bild als das, das sich in Baden-Württemberg dem Betrachter offenbart. Jedoch kann der Regulierer durch den mit der Konzession verbundenen Leistungsauftrag sicher sein, dass programmliche und publizistische Qualität gewährleistet ist – und er kann Einsicht nehmen in die wirtschaftliche Situation des Konzessionärs.

6. Handlungsfelder für eine nachhaltige Entwicklung von regionalem Fernsehen und regionaler Meinungsvielfalt

6.1 Grundsätzliche Erkenntnisse

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Wirtschaftlichkeit das Hauptproblem des privaten Regional-Fernsehens in Baden-Württemberg darstellt. Deshalb fokussieren die im nachfolgenden Abschnitt skizzierten Handlungsempfehlungen auf ökonomisch relevante Aktivitätsfelder, wozu mittelbar auch die publizistisch-gesellschaftliche Position der betreffenden TV-Veranstalter gehört. Die Handlungsempfehlungen sind nicht auf juristische Machbarkeit hin geprüft.

Vorab sollen jedoch einige grundsätzliche Erkenntnisse aus der Analysearbeit kurz dargestellt werden:

- Vor der Entscheidung über eine modifizierte bzw. erweiterte Förderung regionaler privater Fernsehveranstalter erscheint eine **Diskussion** darüber notwendig, ob ein journalistisch anspruchsvolles, redaktionell gestaltetes und auf Programmstrukturen aufbauendes Bewegtbildangebot mit regionaler Information in Baden-Württemberg erforderlich und wünschenswert ist. Aus mediensystemischer Perspektive lassen sich Argumente finden, eine solche Frage zu bejahen.
- Wenn eine journalistische Versorgung mit Bewegtbild-Information auf regionaler Ebene sichergestellt werden soll, ist jedoch eine bessere **finanzielle Ausstattung** notwendig. Denn eine privatwirtschaftliche Organisation von regionalem Fernsehen lässt sich nach Datenlage nicht bewerkstelligen. Mitunter müsste hier bereits von Marktversagen gesprochen werden, weshalb auch hier Gesellschaft und Medienpolitik gefordert sind, über den meritorischen Gehalt und die meritorische Bedeutung des Gutes ‚regionales Fernsehen‘ zu befinden.
- Eine Verbesserung der Markt- und Wettbewerbssituation für regionales Fernsehen in Baden-Württemberg ist nicht zu erwarten. Als zentraler Ertragsmarkt für regionales Fernsehen fungiert der regionale Werbemarkt. Hier lassen sich keine Signale für ein bedeutsames (und aus Sicht der privaten regionalen TV-Veranstalter erforderliches) **Marktwachstum** bzw. eine Ausweitung der Marktanteile erkennen. Vielmehr wird die

Wettbewerbsintensität im regionalen Werbemarkt durch bestehende Wettbewerber (v.a. Zeitungen/Anzeigenblätter und Hörfunk auf regionaler und lokaler Ebene) und neue Wettbewerber (v.a. digitale Medienanbieter wie *Google* und *Facebook*, die zunehmend lokale Werbemärkte adressieren) steigen.

- Angesichts der Heterogenität innerhalb des regionalen privaten Fernsehens in Baden-Württemberg (hinsichtlich u.a. der Sendegebiets-, Markt-/Wettbewerbs- und Angebotsstrukturen) sollte eine Hinwendung zur Anreizregulierung und zur **Allokations-Souveränität** der Unternehmen in Betracht gezogen werden. Dies würde den Einstieg der Förderung in das Konzept und Prinzip der Leistungsbeauftragung bedeuten.
- Abseits der ALM-Publikationen zur wirtschaftlichen Lage des Rundfunks in Deutschland sind keine belastbaren Daten zum finanziellen Bedarf des regionalen TV in Baden-Württemberg verfügbar. Aus der nachfolgend vorgestellten **Szenario-Rechnung** ergibt sich eine Finanzierungslücke von grob ermittelten ca. 3 Mio. EUR p.a., zzgl. Einmal-Investitionen für technische Modernisierung und Innovationen, gerade auch im non-linearen Inhalte-Angebot.

Die Szenario-Rechnung zur Ermittlung des Finanzbedarfs greift zwei Überlegungen auf:

- (1) Die Übertragung des Schweizer Fördermodells auf Baden-Württemberg und die sich daraus ergebenden monetären Implikationen.
- (2) Die Identifikation der Finanzierungslücke aus dem Vergleich von *Ist*-Kostendeckungsgrad und einem normativ festgelegten *Soll*-Kostendeckungsgrad.

Tab. 16 zeigt die Ergebnisse der beiden Szenarien im Überblick.

Szenario 1: Adoption Schweizer Modell			
Privathaushalte 2013			Anteil
Baden-Württemberg	5.014		73%
Rheinland-Pfalz	1.887		27%
SWR-Sendegebiet	6.901		100%
		vor Abzügen	nach Abzügen
Erträge aus Rundfunkbeiträgen 2013	1.386,1 Mio. €		987,6 Mio. €
kalk. Anteil priv. HH Baden-Württemberg	1.007,1 Mio. €		717,5 Mio. €
Anteil Rundfunkbeitrag SWR Fernsehen	2,95 €		2,95 €
Anteil Rundfunkbeitrag SWR Hörfunk	2,90 €		2,90 €
Anteil Rundfunkbeitrag FS und HF	5,85 €		5,85 €
kalk. Anteil Fernsehen	50%		50%
-4% Regel "Gebührensplitting CH"	-20,3 Mio. €		-14,5 Mio. €
<i>(RF-Beiträge*Anteil HH BW *kalk. Anteil FS*CH-Split)</i>			
Szenario 2: Ziel-Kostendeckungsgrad			
Gesamtertrag priv. Reg-TV BW 2012	16,5 Mio. €		
Gesamtaufwand priv. Reg-TV BW 2012	-18,3 Mio. €		
Saldo	-1,8 Mio. €		
Kostendeckungsgrad 2012	90%		
Ziel-Kostendeckungsgrad	107,5%		
kalk. Soll-Ertrag auf Basis 2012	19,7 Mio. €		
"Lücke" Ist 2012- und Soll-Ertrag	-3,2 Mio. €		

Tab. 16 Szenario-Rechnungen zur Ermittlung des Finanzierungsbedarfs (eigene Berechnungen auf Basis von ALM-, BAKOM-, SWR- und Mikrozensus-Angaben)

6.2 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder, die sich aus den vorangegangenen Analysen und Ausführungen ergeben, lassen sich in fünf Bereiche unterteilen: (1) Förderkonzeption, (2) Position im Zuschauermarkt, (3) Position im Werbemarkt, (4) Kostensituation und (5) technische Situation.

Es muss betont werden, dass mit den nachfolgend adressierten Handlungsfeldern keineswegs nur die Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg adressiert ist. Vielmehr sind sämtliche Akteure gefordert: die Medienpolitik, die Landesmedienanstalt mitsamt ihren Gremien als Regulierer und Förderer der Rundfunklandschaft Baden-Württembergs – und nicht zuletzt die Unternehmen und privaten regionalen TV-Veranstalter mitsamt ihren Gesellschaftern.

(1) Handlungsfeld Förderkonzeption

Outcome-orientierte Förderung Die bereits zuvor benannte Heterogenität der regionalen TV-Sendegebiete, -Strukturen und -Anbieter legt nahe, dass über eine Modifikation der Förderkonzeption von einer Input-orientierten zu einer Output- und Outcome-orientierten Förderung nachgedacht wird. Damit verbunden wäre eine Lizenzierung, die auf Basis von Leistungsbeauftragung erfolgt. Dadurch ließe sich die Eigenverantwortung und Allokations-Souveränität auf Seiten der Veranstalter erhöhen, und zugleich eine public value-bezogene Beauftragung (und Lieferung) von regionalen, journalistisch anspruchsvollen Bewegtbildinhalten sicherstellen. Verbunden werden müsste eine solche Umstellung der Förder- und Lizenzierungspraxis jedoch mit einer kontinuierlichen Berichterstattungspflicht der Veranstalter nicht nur bezüglich ihrer publizistischen Leistung, sondern auch hinsichtlich ihrer ökonomischen Verfassung.

(2) Handlungsfeld Position im Zuschauermarkt

- *Auffindbarkeit ‚on platform‘*: Die geringere Resonanz der Zuschauer, die regionales Fernsehen in Baden-Württemberg bei einer Verbreitung via Satellit erfährt, offenbart einen Zusammenhang zwischen Angebotsvielfalt und Nutzung – denn bei der noch nicht vollständig digitalisierten Kabelnetz-basierten Verbreitung liegen die Rezeptionswerte für regionales Fernsehen höher. Mit der vollständigen Digitalisierung der Kabelübertragung wächst das verfügbare Senderangebot in den Haushalten und damit der Wettbewerb um Auffindbarkeit im TV-Gerät bzw. anderen Empfangsgeräten (*on platform*). Da die Verhandlungsmacht der regionalen Fernsehveranstalter gegenüber den Distributionsunternehmen im Vergleich zu den Marktführern gering ist, sollten regulatorische Optionen durchdacht werden – verwiesen sei auf das von der DLM skizzierte Prinzip der *bevorzugten Auffindbarkeit*.
- *Auffindbarkeit ‚off platform‘*: Die traditionellen Verbreitungskanäle (z.B. lineare Fernsehnutzung mit einem TV-Gerät) stellen nicht mehr den alleinigen Weg zur Nutzung von TV-Inhalten dar. Vielmehr findet die

Rezeption von TV-Inhalten immer häufiger auch bspw. in Social Communities (*Facebook*) oder auf Videoplattformen (*YouTube*) statt. Insofern stellt sich die Aufgabe der Auffindbarkeit von regionalen TV-Inhalten nicht nur *on platform*, sondern auch *off platform*. Notwendigkeit und Möglichkeit der regulatorischen Einflussnahme *off platform* sind zu diskutieren.

- *Verfügbarkeit ‚off platform‘* Eben weil TV-Rezeption zunehmend auch non-linear, ubiquitär, Plattform-vielfältig und Geräte-neutral erfolgt, ist neben der Auffindbarkeit vor allem auch die Verfügbarkeit regionaler TV-Inhalte nach den Prinzipien der veränderten Mediennutzung sicherzustellen. Nur dadurch lassen sich die technischen Potenziale der konvergenten Medienwelt in *viewer touchpoints* wandeln.
- *Programmliche Sichtbarkeit/Marken-Visibilität* Vor allem die Auswertung der Reichweitenstudie zeigte, dass die regionalen TV-Angebote in Baden-Württemberg bereits in der ersten Phase der Zuschauerbindung erheblich an Seherpotenzial einbüßen. Nur rund jeder zweite mögliche Zuschauer weiß um die Empfangbarkeit eines regionalen Fernsehangebots in Baden-Württemberg. Daraus ergibt sich der Schluss, dass die Bekanntheit und die Sichtbarkeit des Regional-TV ein wichtiges Handlungsfeld darstellt.
- *Programmliche Relevanz* Die regionalen TV-Anbieter können – in der Mittelwertbetrachtung – ihre Bekanntheit bei TV-Nutzern nur unterdurchschnittlich in zumindest gelegentliche Zuschauerschaft oder gar Stammseherschaft wandeln. Dies deutet auf eine abgeschwächte Relevanz des Programms beim Gros der TV-Nutzer hin. Relevanz wiederum lässt sich vor allem über programmliche Relevanz und somit über die Auswahl und Aufbereitung der regionalen TV-Inhalte erlangen.
- *Aus- und Weiterbildung der redaktionellen Mitarbeiter* Das Beispiel der Schweizer Regional-TV-Förderung zeigt, dass nicht allein der programmliche Effekt (im Sinne von Output und Outcome) von Bedeutung ist, sondern auch die Unterstützung von Input-Qualität. Programmliche Relevanz baut in Mediengeschäftsmodellen auf der Expertise der redaktionellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Gerade in Zeiten, in denen sich die Aufgaben und Kompetenzen von Redakteuren und Journalisten durch die technischen und medienrezeptorischen Änderungen stark wandeln, ist die Aus- und Weiterbildung von besonderer Bedeutung. Hier ließen sich auch Kooperationen mit anderen Einrichtungen der Medien- und Kreativwirtschaft prüfen (MFG Baden-Württemberg, Hochschulen).

(3) Handlungsfeld Position im Werbemarkt

- *Markteintritt bundesweiter Veranstalter* Wenn es bundesweit agierenden TV-Veranstaltern künftig erlaubt sein soll, Werbeinhalte regionalisiert auszuspielen bzw. zu regionalisieren, bedeutet dies eine weitere Zunahme der Wettbewerbsintensität im regionalen Werbemarkt. Zwar ist nicht davon auszugehen, dass nationale TV-Anbieter den regionalen Veranstaltern direkte Werbekunden in großem Umfang abnehmen. Aber eine Veränderung und Neuverteilung der Marktkräfte wird dies ohne Zweifel nach sich ziehen. Mitunter ergeben sich jedoch durch den Eintritt bundesweiter Veranstalter in den regionalen Werbemarkt auch Möglichkeiten für Kooperationen zwischen bundesweiten und regionalen TV-Unternehmen, u.a. in technischer Zusammenarbeit oder im gemeinsamen Adressieren von Werbekunden und Ausspielen derer Werbeinhalte.
- *Prüfung regionaler crossmedialer Vermarktungseinheiten* Der Werbemarkt entwickelt sich stetig zu einem zunehmend crossmedialen Werbemarkt. Kaum eine Kampagne wird noch monomedial konzipiert und realisiert; zudem bescheinigt die Werbeforschung crossmedialen Kampagnen eine höhere Werbewirkung im Hinblick auf Erkennung und Erinnerung. Angesichts dieser Entwicklung sollten die Akteure im regionalen Werbemarkt prüfen, inwieweit sich crossmediale Vermarktungseinheiten über Mediengattungen und Unternehmen hinweg (also bspw. Zeitung/Radio/Fernsehen) bilden lassen. Intramedial sind derartige Vermarktungsgemeinschaften vor allem auf überregionaler Ebene bereits installiert, ggf. kann man dieses Konzept regional fokussiert intermedial adaptieren.

(4) Handlungsfeld Kostensituation

- *Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse* Wie zuvor bereits erwähnt, liegen – außer den ALM-Publikationen zur wirtschaftlichen Situation, die u.a. auf Selbstauskünften der Veranstalter fundieren – keine belastbaren Daten zur Wirtschaftlichkeit und zu Aufbau-/Ablaufstrukturen der regionalen TV-Veranstalter in Baden-Württemberg vor. Eine solche Analyse wäre aber die Grundvoraussetzung für eine Neukonzeption der TV-Förderung, die über Anreiz- und Leistungsauftragsmechanismen arbeitet und ansonsten ein größeres Maß an Allokations-Souveränität gewährt als die bisherige Förderart. Erst mit einer Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse lassen sich (1) der tatsächliche finanzielle Bedarf für regionales Fernsehen in Baden-Württemberg quantifizieren, (2) Benchmarking-Untersuchungen und

Betriebsvergleiche durchführen, um daraus Synergie- und Optimierungspotenziale herauszuarbeiten.

- *Mehrfachverwertung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen (pooling)*
Gerade durch die gestiegenen technologischen Erfordernisse ist eine effiziente Auslastung von Infrastruktur erforderlich. Dies lässt sich ggf. über die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, dem so genannten *pooling*, erreichen. Beispiele für *pooling*-Aktivitäten finden sich, ggf. auch über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg, z.B. in der Telekommunikations- und IT-Industrie. Hier wären konkrete Anwendungsmöglichkeiten auf die regionale TV-Branche zu prüfen. Ein Beispiel könnte sein: Infrastruktur-Kooperationen im backup-Bereich (gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Mediathek-Applications oder Playout-Center). Auch der Austausch von Programminhalten findet zwischen den baden-württembergischen TV-Veranstaltern bereits statt, lässt sich aber ggf. weiter intensivieren.
- *Kostensynergien prüfen und realisieren (Skalen- und Verbundeffekte)*
Die Chancen, über Marktpulse und Umsatzwachstum die wirtschaftliche Situation des regionalen Fernsehens in Baden-Württemberg nachhaltig und signifikant zu verbessern, scheinen angesichts der Wettbewerbssituation und der Entwicklung der Werbemärkte in den vergangenen Jahren nicht allzu groß. Insofern führt eine Optimierung der Wirtschaftlichkeit (Fördermaßnahmen außen vor gelassen) vor allem über die Kostenpositionen der Unternehmen. Die Verbesserung der Kostensituation verlangt wiederum nach einer systematischen Prüfung und Nutzung von Synergien zwischen den Unternehmen (siehe zuvor die Hinweise zum *pooling*) wie auch die Stärkung der Verhandlungsmacht der regionalen Veranstalter gegenüber Zulieferern und Wertschöpfungspartnern. Dies könnte durch die Bildung von Verhandlungs- und Einkaufsgemeinschaften ggf. erreicht werden.

(5) Handlungsfeld Technische Situation

- *Diskriminierungsfreier Zugang via broadcast und broadband*
Wenn regionales Fernsehen möglichst gesamtgesellschaftliche Relevanz erreichen möchte, beginnt dies mit der Zielgruppen-neutralen Zugänglichkeit zum Programmangebot. Während jüngere Nutzer TV-Inhalte zunehmend non-linear und via Internet rezipieren (*broadband*-Modell), ist bei älteren Zuschauergruppen (noch) eine große Internet-Distanz und ein vorherrschend lineare, klassische TV-Nutzung erkennbar (*broadcast*-Modell). Insofern ist regionales Fernsehen mittelfristig gezwungen, sowohl das *broadband*- wie

auch das broadcast-Modell zu bedienen, um sämtliche Bevölkerungsgruppen zu bedienen.

- *Plattformneutrale Auslieferung der Inhalte (linear und non-linear)* Symmetrisch zu den zuvor gemachten Ausführungen zum diskriminierungsfreien Zugang als Basis für public value-orientiertes regionales Fernsehen, ist die plattformneutrale Auslieferung von Programminhalten als wesentliches Handlungsfeld und wesentliche Komponente eines gesamtgesellschaftlich relevanten regionalen Fernsehens zu benennen. Hier sind die Notwendigkeiten zu prüfen, inwieweit technischer Investitions- und Innovationsbedarf (in Ausstattung und Ablauf) auf Seiten der regionalen TV-Veranstalter besteht, um eine angemessene plattformneutrale Auslieferung der Inhalte sicherzustellen – die zugleich den gestiegenen Erwartungen der TV-Zuschauer und -Nutzer an Zeit-, Ort- und Geräteungebundenheit der Rezeption entspricht.
- *Verhandlungsgemeinschaft bezüglich technischer Distribution* Wie im vorangegangenen Handlungsfeld bereits beschrieben, scheint eine Stärkung der Verhandlungsmacht regionaler TV-Veranstalter gerade auch im Bereich der technischen Distribution der Inhalte geboten. Hier sollten die Unternehmen grundsätzlich und stärker als bisher über die Bildung von Verhandlungsgemeinschaften nachdenken. Denn zum einen nimmt die Zahl relevanter Verhandlungspartner auf Seiten der technischen Distribution und Auslieferung zu (u.a. durch vernetzte Fernsehgeräte) und damit die Erfordernis, Verhandlungen zu führen. Zum anderen lassen sich dadurch Kostenvorteile erhoffen.
- *Technische Kooperation mit SWR* Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat in den vergangenen Jahren gerade auch im Bereich der Telemedien technische Ausstattung und technische Expertise hinzugewonnen. Mitunter lassen sich daraus Kooperationsperspektiven entwickeln, die (1) für den SWR zu einer optimierten Auslastung der eigenen Ressourcen und teilweisen Refinanzierung der technischen Kompetenz führt und (2) den privaten regionalen TV-Veranstaltern eine betriebswirtschaftlich gesehen günstigere Besorgung von technischen Dienstleistung bringt, als wenn sie diese selbst erstellen müssten (*make or buy*-Entscheidungen).
- *Einrichtung eines technischen Dienstleistungsbetriebs für regionales Fernsehen prüfen* In Bayern existiert mit der Bayerische Medien Technik GmbH (bmt) seit mehr als 20 Jahren ein Joint Venture-Unternehmen von Bayerischem Rundfunk (BR) und Bayerischer Landeszentrale für neue Medien (BLM). Die

bmt fungiert dabei als Dienstleister und Berater sowohl der öffentlich-rechtlichen wie auch der privaten Rundfunkveranstalter, vor allem im Bereich des digitalen Rundfunks. Eine Adaption des bmt-Modells für die Belange des privaten regionalen Rundfunks – oder ggf. gar für den dualen Rundfunk in Baden-Württemberg – wäre zu prüfen. Auch hier ließen sich so genannte *make or buy*-Analysen durchführen, die mitunter zeigen, dass sich ein zentraler Dienstleister auch für die regionalen privaten TV-Veranstalter ökonomisch reizvoller präsentiert als die Eigenerbringung der erforderlichen technischen Dienstleistungen.

Angesichts der nunmehr bald 30-jährigen Geschichte des privaten Regional-TV in Baden-Württemberg, die mit dem Sendestart von RNF 1986 begann, und der angemessenen Strukturierung der Sendengebiete durch die LFK, scheint ein konzertiertes Angehen der Problemlagen durch alle und mit Hilfe aller Akteure gesellschaftlich lohnenswert – ökonomisch erforderlich ist es allemal.

7. Literatur

- ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg., 2014): Jahrbuch 2013/2014. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland, Berlin: Vistas.
- ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg., 2013): Wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2012/2013, Berlin: Vistas.
- ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg., 2011): Wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2010/11, Berlin: Vistas.
- BDZV Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg., 2014): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2015, Berlin (Abruf unter http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/markttrends_daten/wirtschaftliche_lage/2015/assets/Zahlen_Daten_2015.pdf, 20.02.2015).
- BDZV Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg., 2013): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2014, Berlin (Abruf unter http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/markttrends_daten/wirtschaftliche_lage/2014/assets/ZDF_2014.pdf, 20.02.2015).
- BDZV Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg., 2009): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2010, Berlin (Abruf unter http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/markttrends_daten/wirtschaftliche_lage/2010/assets/Zahlen_Daten_2010.pdf, 20.02.2015).
- BDZV Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg., 2008): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2008, Berlin (Abruf unter http://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/branchen_marktdaten/BDZV_ZahlenDaten_2008.pdf, 20.02.2015).
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2014): Der allgemeine Buchmarkt in Deutschland 2013 (Abruf unter <http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/1117/ig1.pdf>, 04.03.2015).

- Eimeren, Birgit van; Frees, Beate (2014): 79 Prozent der Deutschen online – Zuwachs bei mobiler Internetnutzung und Bewegtbild, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 7/8, S. 378-396.
- Facebook Inc. (2015): Annual Report 2014. Form 10-K, Menlo Park (Abruf unter <http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-NJ5DZ/62472902x0xS1326801-15-6/1326801/filing.pdf>, 19.04.2015).
- Frees, Beate (2014): Konvergentes Fernsehen: TV auf unterschiedlichen Zugangswegen, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 7/8, S. 417-419.
- Fuchs, Thomas (2014): Anreizregulierung reloaded? Überlegungen zum Public Value privater audiovisueller Medienangebote im Kontext der bevorzugten Auffindbarkeit, in: ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Programmbericht 2013. Fernsehen in Deutschland, Berlin: Vistas, S. 13-22.
- Gläser, Martin (2014): Medienmanagement, 3. Aufl., München: Vahlen.
- Google Inc. (2015): Annual Report 2014. Form 10-K, Mountain View (Abruf unter https://investor.google.com/pdf/20141231_google_10K.pdf, 19.04.2015).
- Grossenbacher, René; Sasso, Stefano; Neiger, Felix (2014): Die wirtschaftliche Situation des Privatrundfunks in der Schweiz – Aktualisierung (Datenbasis 2012) und Kurzbericht. Eine Untersuchung der Publicom AG im Auftrag des BAKOM, Kilchberg (Abruf: http://www.publicom.ch/wp-content/uploads/Wirtschaftliche-Situation_Privatrundfunk_2012.pdf, 20.04.2015).
- Grossenbacher, René; Hüppin, Thomas; Neiger, Felix (2012): Die wirtschaftliche Situation des Privatrundfunks in der Schweiz – Bericht. Eine Untersuchung der Publicom AG im Auftrag von VSP, RRR, TéléSuisse und BAKOM, Kilchberg (Abruf: http://www.publicom.ch/wp-content/uploads/Bericht_Wirtschaftlichkeit_Privatrundfunk_def1.pdf, 20.04.2015).
- Hasebrink, Uwe/Schmidt, Jan-Hinrik unter Mitarbeit von Suzan Rude, Mareike Scheler, Nevra Tosbat (2012): Informationsrepertoires der deutsch-en Bevölkerung. Konzept für eine regelmäßig durchzuführende bevölkerungsrepräsentative Befragung im Rahmen des Vorhabens ‚Erfassung und Darstellung der Medien- und Meinungsvielfalt in Deutschland‘, Hamburg (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts Nr. 24).

- Hölig, Sascha/Hasebrink, Uwe (2014): Nachrichtennutzung im Wandel: Neue Plattformen, Endgeräte und Zugänge. International vergleichende Befunde auf Basis des Reuters Institute Digital News Survey 2014, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 11, S. 530-538.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2014): 19. Bericht, Mainz (Abruf unter <http://www.kef-online.de/inhalte/bericht19/index.html>, 19.04.2015).
- Koch, Wolfgang; Liebholz, Bernd (2014): Bewegtbildnutzung im Internet und Funktionen von Videoportalen im Vergleich zum Fernsehen, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 7/8, S. 397-407.
- Kolb, Steffen; Kust, Harald; Brutschi, Robin (2014): Die Fernsehprogramme der privaten Veranstalter mit Leistungsauftrag in der Schweiz. Kontinuierliche Programmforschung: Phase 5, Schlussbericht 2014 (Berichtszeitraum: Jahr 2013), Freiburg/Basel (Abruf unter http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/01153/01156/04513/index.html?lang=de, 20.04.2015).
- Kühnle, Boris Alexander/Gläser, Martin (2011): Vielfalt - Identität – Wertschöpfung. Public Value privater regionaler TV-Veranstalter, Berlin: Vistas
- Kunow, Kristian (2014): Aktueller Stand der Digitalisierung in den deutschen /TV-)Haushalten, in: ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg., 2014): Digitalisierungsbericht. Alles fließt! Neue Formen und alte Muster, Berlin: Vistas, S. 34-45.
- Mahadevan, B. (2000): Business Models for Internet based E-Commerce – An Anatomy, in: California Management Review, 42. Jg., H. 4, S. 55-69.
- Oehmichen, Ekkehardt/Schröter, Christian (2011): Internet zwischen Globalität und Regionalität. Die Bedeutung der Region für das Internet, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2011), H. 4, S. 182-194.
- Pasquay, Anja (2010): Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen in Deutschland 2010, Pressemitteilung des BDZV (Abruf unter http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_wirtschaftlichen_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2010/, 23.02.2015).

- ProSiebenSat.1 Media (2015): Company Presentation. April 2015 (Abruf unter http://www.prosiebensat1.de/media/6520678/master_company%20presentation_10042015.pdf, 20.04.2015).
- Publicom (2012): Die wirtschaftliche Situation des Privatrundfunks in der Schweiz. Eine Untersuchung der Publicom AG im Auftrag von VSP, RRR, TéléSuisse und BAKOM, Kilchberg (Abruf unter http://www.publicom.ch/wp-content/uploads/Bericht_Wirtschaftlichkeit_Privatrundfunk_def1.pdf, 09.03.2015).
- Röper, Horst (2014): Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 5, S. 254-270.
- Rudzio, Wolfgang (2015): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Schneller, Johannes (2014): Dynamik und Stabilität bei den Mediennutzungsmustern. Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA) 2014, Allensbach (Abruf unter http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2014/AWA_2014_Mediennutzungsmuster_Schneller.pdf, 23.02.2015).
- Schütz, Walter J. (2012): Deutsche Tagespresse 2012. Ergebnisse der aktuellen Stichtagssammlung, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2012), H. 11, S. 570-593.
- TNS infratest-/LFK (2014): Reichweitenstudie, unveröffentlichte Präsentationsunterlagen.
- Tober, Marcus; Furch, Daniel (2015): Universal Search – Google Produkte auf dem Vormarsch. Jahresanalyse Google Deutschland 2014 [= White Paper Searchmetrics], Berlin (Abruf unter [http://pages.searchmetrics.com/rs/searchmetricsgmbh/images/Searchmetrics Universal-Search-Studie 2015.pdf](http://pages.searchmetrics.com/rs/searchmetricsgmbh/images/Searchmetrics%20Universal-Search-Studie%202015.pdf)
- Vogel, Andreas (2014): Talfahrt der Tagespresse: Eine Ursachensuche, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- VSZV Verband Südwestdeutscher Zeitungsverleger (o.J.): Marktdaten 2003, 2008 und 2013 (Abruf unter <http://www.vszv.de/marktdaten>, 23.02.2015).

- Wiegand, André (2004): Optimierung der Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Fernsehsender, Berlin (= Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades Doktor der Philosophie an der Freien Universität Berlin).
- ZAW Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg., 2014): Werbung 2014, Berlin: edition ZAW.
- Zubayr, Camille; Gerhard, Heinz (2014): Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven, o.Jg. (2014), H. 3, S. 145-158.