



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

Lars Michaelsen

**Marktstrategien für
Pay-per-view-Veranstalter**

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 67/1996**

Köln, im Dezember 1996

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 55/96: 3-930788-56-X

Schutzgebühr 9.- €

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:

rundfunk-institut@uni-koeln.de

oder an die u.g. Postanschrift



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

Direktoren: Prof. Dr. K. - H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

ISSN 0945-8999

ISBN 3-930788-56-X

Preis: 9,-- €



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit.....	2
2 Abgrenzung des Themas	5
2.1 Begriffliche und rechtliche Abgrenzung	5
2.2 Inhaltliche Abgrenzung	7
3 Analyse und Prognose der Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Marktes für Pay-per-view	8
3.1 Die Angebotsseite beeinflussende Rahmenbedingungen	8
3.1.1 Die technische Distribution.....	8
3.1.1.1 Kabelnetze	8
3.1.1.2 Satelliten	9
3.1.1.3 Decodertechnik	10
3.1.2 Der rechtliche Rahmen	11
3.2 Die Nachfrageseite beeinflussende Rahmenbedingungen	14
3.2.1 Das Nachfragepotential	15
3.2.2 Das Nachfragenvolumen	16
3.3 Die Wettbewerbskräfte im Fernsehmarkt	18
3.3.1 Marktzutrittsschranken.....	18
3.3.2 Im Markt aktive Konkurrenten	21
3.3.2.1 Private werbefinanzierte Sender	22
3.3.2.2 Öffentlich-rechtliche Sender.....	24
3.3.2.3 Abonnementsender.....	25
3.3.2.4 Videoverleih- und verkauf	26
3.3.2.5 Kino.....	28
3.3.3 Potentielle Konkurrenten.....	30
3.3.3.1 Free-TV.....	30



3.3.3.2 Pay-TV	32
3.3.3.3 Video-on-demand.....	32
3.3.4 Lieferanten	33
3.3.4.1 Programmlieferanten.....	34
3.3.4.2 Anbieter technischer Distributionswege	36
3.3.4.3 Anbieter von Entschlüsselungstechnik	37
3.3.5 Abnehmer	38
4 Zielplanung für Pay-per-view.....	40
4.1 Strategische Analyse	40
4.2 Festlegung des Zielsystems	41
4.2.1 Übergeordnete Ziele	41
4.2.2 Handlungsziele.....	42
5 Strategieentwicklung für Pay-per-view auf drei Ebenen.....	43
5.1 Die Ebene der Unternehmensstrategien	43
5.1.1 Produktentwicklung durch Abonnementsender.....	45
5.1.2 Diversifizierung durch Händler audiovisueller Rechte	46
5.1.3 Diversifizierung durch Produzenten audiovisueller Software.....	48
5.2 Die Ebene der Geschäftsfeldstrategien	49
5.2.1 Differenzierung.....	50
5.2.2 Kostenführerschaft	52
5.2.3 Konzentration auf Schwerpunkte	54
5.2.4 Auswahl der Geschäftsfeldstrategie.....	55
5.3 Die Ebene der Funktionsbereichsstrategien	55
5.3.1 Programmproduktion und -beschaffung	56
5.3.2 Programmkomposition	59
5.3.3 Programmarketing.....	61
5.3.3.1 Marktsegmentierung	62
5.3.3.2 Sortimentspolitik	64
5.3.3.3 Preis- und Konditionenpolitik.....	65
5.3.3.4 Distributionspolitik	67
5.3.3.5 Kommunikationspolitik.....	68
5.3.3.6 Kundendienstpolitik	71



5.3.4 Technische Verbreitung des Programms.....	71
5.3.5 Programmbestellung, -empfang und -abrechnung.....	73
6 Fazit.....	76
Anhang.....	IX
Literaturverzeichnis.....	XV
Gesprächsverzeichnis.....	XXXI





Abkürzungsverzeichnis

ABC	American Broadcasting Corporation
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BayMG	Bayerisches Mediengesetz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BVG	Bundesverfassungsgericht
bzw.	beziehungsweise
CBS	Columbia Broadcasting Systems
Corp.	Corporation
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DLM	Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten
DM	Deutsche Mark
EG	Europäische Gemeinschaft
epd	Evangelischer Pressedienst
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FFA	Filmförderungsanstalt
HAM	Hamburgische Medienanstalt
HBO	Home Box Office
hrsg.	herausgegeben
LRG NW	Rundfunkgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen
Mrd.	Milliarden
MHz	Mega Hertz
MAC	Multiplexed Analogue Components
NBC	National Broadcasting Company
o.S.	ohne Seite



o.T.	ohne Titel
o.V.	ohne Verfasser
PAL	Phase Alternation Line (Farbfernsehnorm)
PPV	pay per view
S.	Seite
SES	Société Européene des Satellites
SPIO	Spitzenorganisation der Filmwirtschaft
TV	Television
u.a.	und andere
US	United States
USA	United Sates of America
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

1 Einleitung*

1.1 Problemstellung

Beim werbefinanzierten Fernsehen zeichnet sich in Deutschland ein Ende des stürmischen Wachstums der letzten Jahre ab. Die Umsatzzuwächse in diesem Markt nähern sich den allgemeinen werbewirtschaftlichen Steigerungsraten an¹. Damit tritt dieser Fernseheteilmarkt von der Wachstums- in die Reifephase über. Die Erfolgsaussichten für neue Wettbewerber werden schlechter. Marktanteile können neue Anbieter praktisch nur noch auf Kosten der etablierten Anbieter gewinnen², die in dieser Konkurrenzsituation von der bereits gesammelten Erfahrung profitieren³. In dieser Phase, in der bereits mit Marktaustritten existierender Anbieter gerechnet wird⁴, ist die Investitionsentscheidung zugunsten eines werbefinanzierten Fernsehsenders mit einem hohen Risiko verbunden.

Das Interesse der im Fernsehmarkt aktiven oder an einem Markteintritt interessierten Unternehmen wird sich daher langfristig auf das Marktsegment des Pay-TV richten⁵. Die Hoffnungen gründen sich unter anderem auf den im internationalen Vergleich noch geringen Anteil der Fernsehhaushalte, die in Deutschland Pay-TV abonniert haben⁶. Ob diese Zahlen auf ein noch großes unausgeschöpftes Nachfragepotential schließen lassen, kann nicht mit Sicherheit abgeschätzt werden. Marktteilnehmer erwarten in den nächsten Jahren aber ein starkes Anwachsen der Zahl der Pay-TV-Haushalte⁷. Die Nachfrage der Zuschauer nach Pay-TV wird davon abhängen, ob die angebotenen Inhalte ihnen so attraktiv erscheinen, daß sie

* Die vorliegende Arbeit stellt die geringfügig veränderte Fassung einer im Wintersemester 1994/95 an der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereichten Diplomarbeit dar.

¹ Vgl. o.V.: Werbung in Deutschland 1993 (1994), S.245-247.

² Vgl. Meffert (1986), S.63.

³ Vgl. ebenda, S.65-66.

⁴ Vgl. Kofler (1993), S.10, und aus theoretischer Sicht: Hinterhuber (1983), S.284-285.

⁵ Zu den Begriffserklärungen siehe Kapitel 2.

⁶ Von den deutschen Haushalten, die die Fernsehprogramme über Kabel oder Satellit beziehen und damit potentielle Pay-TV-Kunden sind, haben rund 4% ein Pay-TV-Abonnement. In den USA sind dagegen 62% der Kabelhaushalte, in Frankreich 18% und in Großbritannien 10% der Fernsehhaushalte Abonnenten von Pay-TV-Sendern. Vgl. Tessier (1994), S.47-48.

⁷ Die Telekom erwartet für das Jahr 2000 3,4 Millionen Pay-TV-Abonnenten. Vgl. Pagenstedt (1994), S.28.

Musso spricht vom "Gesetz der drei Phasen des Fernsehens", der Phase der reinen Gebührenfinanzierung, der Phase der kombinierten Finanzierung aus Gebühren und Werbung und der dritten Phase, in der das Entgeltfernsehen als Finanzierungsform hinzutritt, die langfristig die wichtigste Art der Finanzierung wird. Vgl. Musso (1994), S.31-36.



bereit sind, ein zusätzliches Entgelt dafür zu entrichten⁸. Dabei müssen sich die Pay-TV-Anbieter in der Zuschauergunst gegen vorhandene Substitutionsprodukte wie werbe- und gebührenfinanziertes Fernsehen, Video und Kino durchsetzen. Wie gut ihnen dies gelingt, wird in entscheidender Weise davon abhängen, ob sie auf den Beschaffungsmärkten attraktive Programmsoftware erwerben können. Auch dabei stehen sie in Konkurrenz zu den schon auf dem Markt aktiven Anbietern der genannten Substitutionsprodukte.

Ausreichende technische Verbreitungsmöglichkeiten sind eine weitere Voraussetzung für die Entwicklung des Pay-TV-Marktes. Die Einführung der digitalen Kompression bis Ende 1995 wird bei gleichbleibender Bildqualität zu einer Vervier- bis Verzehnfachung der Übertragungskapazitäten in den Kabelnetzen und über Satelliten führen⁹ und so die momentane Knappheit der Übertragungswege beenden. Dies ermöglicht dann auch das Angebot von fortgeschrittenen Pay-TV-Angebotsformen, wie dem Near-video-on-demand, die eine hohe Anzahl von Übertragungskanälen erfordern.

1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden die Chancen des Eintritts von Pay-per-view-Sendern in den deutschen Fernsehmarkt und die damit verbundenen Risiken untersucht. Es wird analysiert, welche Arten von Strategien dazu geeignet sind, Pay-per-view auf dem Markt zu etablieren.

Um Chancen und Risiken, die mit dem Markteintritt eines Pay-per-view-Senders verbunden sind, abschätzen zu können, werden zunächst Zustand und Entwicklung der Beschaffungs- und Absatzmärkte analysiert. Mehrere Faktoren beeinflussen den Absatz eines Pay-per-view-Anbieters: die Nachfrage der privaten Haushalte (Kapitel 3.2.), die Existenz von Marktzutrittsbarrieren (Kapitel 3.3.1.) und die Konkurrenz durch schon bestehende (Kapitel 3.3.2.) und potentielle (Kapitel 3.3.3.) Substitutionsprodukte. Für den Absatz sind außerdem die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen von Bedeutung (Kapitel 3.1.). Auf der Beschaffungsseite wird die Marktmacht der Lieferanten untersucht (Kapitel 3.3.4.). Für einen Pay-per-view-Anbieter sind insbesondere die Lieferanten von Programmsoftware, technischen Distributionswegen und Entschlüsselungstechnik von Be-

⁸ Vgl. Schrape (1994), S.34.

⁹ Vgl. Schrape (1994), S.6.



deutung. Auf Grundlage der Umweltanalyse und -prognose werden die möglichen Ziele eines Pay-per-view-Anbieters formuliert (Kapitel 4.). Darauf baut die Strategieentwicklung auf, die auf drei strategischen Ebenen durchgeführt wird¹⁰. Zunächst wird analysiert, für welche Unternehmenstypen es im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie sinnvoll ist, Pay-per-view anzubieten (Kapitel 5.1.). In einem zweiten Schritt wird untersucht, welche der Wettbewerbsstrategien¹¹ als Geschäftsfeldstrategie für die strategische Geschäftseinheit "Pay-per-view" in Frage kommen (Kapitel 5.2.). In den einzelnen Funktionsbereichen werden die Maßnahmen getroffen, die dazu beitragen, daß die mit der ausgewählten Geschäftsfeldsstrategie angestrebten Wettbewerbsvorteile erreicht werden (Kapitel 5.3.). Über die Umsetzung der Wettbewerbsstrategien hinaus wird dargestellt, welche spezifischen Aktivitäten in den Funktionsbereichen eines Pay-per-view-Senders durchzuführen sind.

¹⁰ Vgl. Hofer / Schendel (1978), S.27.

¹¹ Vgl. Porter (1992), S.31.



2 Abgrenzung des Themas

2.1 Begriffliche und rechtliche Abgrenzung

Pay TV unterscheidet sich von anderen Formen des Fernsehens durch seine Art der Finanzierung. Während sich Free-TV-Sender in erster Linie¹² durch Werbung und Gebühreneinnahmen finanzieren, bestehen die Einnahmen von Pay-TV-Sendern vor allem¹³ aus Zuschauerentgelten¹⁴. Zu unterscheiden sind drei Formen des Pay-TV: Pay-per-channel, Pay-per-view und Video-on-demand. Beim Pay-per-channel bezahlt der Zuschauer ein monatliches Entgelt und erwirbt damit das Recht, sämtliche Programme oder Sendungen des betreffenden Pay-TV-Senders zu sehen. Da diese Form des Pay-TV einem Zeitungsabonnement ähnelt, wird sie auch Abonnementfernsehen genannt¹⁵. Ebenso wie beim Pay-per-channel ist auch beim Pay-per-view der Programmablauf fest vorgegeben¹⁶. Der Zuschauer muß beim Pay-per-view aber nur jene Sendungen bezahlen, die er auch tatsächlich sieht. Eine Weiterentwicklung ist das Multichannel-pay-per-view¹⁷. Hierbei wird der gleiche Inhalt - vor allem Spielfilme - zeitversetzt auf mehreren Übertragungskanälen ausgestrahlt. Der Zuschauer ist nicht mehr an ein festes Programmschema gebunden und entscheidet selbst, wann er eine bestimmte Sendung sieht. Da diese Nutzungsmöglichkeit des Pay-per-View der des Videorecorders als Abspielgerät bereits nahe kommt, wird sie auch Near-video-on-demand¹⁸ genannt. Diese Bezeichnung ist abgeleitet von einer Form audiovisuellen Konsums, die auch in den USA erst im Versuchsstadium ist, dem Video-on-demand, bei dem der Nutzer den zentralen Rechner des Anbieters, in dem Programme digital gespeichert sind, mit Hilfe seiner Fernbedienung anwählen und die von ihm gewünschten Programme unabhängig von anderen Nutzern auswählen kann. Dazu schickt er über einen Rückkanal Befehle an den zentralen Rechner des Anbieters, den Videoserver, was die Nutzung des Video-on-demand dem Einsatz eines Videorecorders vergleichbar macht¹⁹.

¹² Im Jahre 1991 waren ca. 10% der Erträge des ZDF sonstige Erträge, etwa Zinsen. Vgl. o.V: ZDF Jahrbuch 1992 (1993), S.203.

¹³ Über die Zuschauerentgelte hinaus können Pay-TV-Sender einen Teil ihrer Erlöse durch andere Finanzierungsarten, wie Werbung, erzielen. Im Jahre 1993 entfielen ca. 5% des Umsatzes des französischen Pay-TV-Sender Canal+ auf Werbeeinnahmen. Vgl. o.V: Canal+: Rapport annuel 1993 (1994), S.46.

¹⁴ Vgl. Ory (1988), S.225.

¹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁶ Vgl. Platho (1990), S.71.

¹⁷ Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993), S.3.

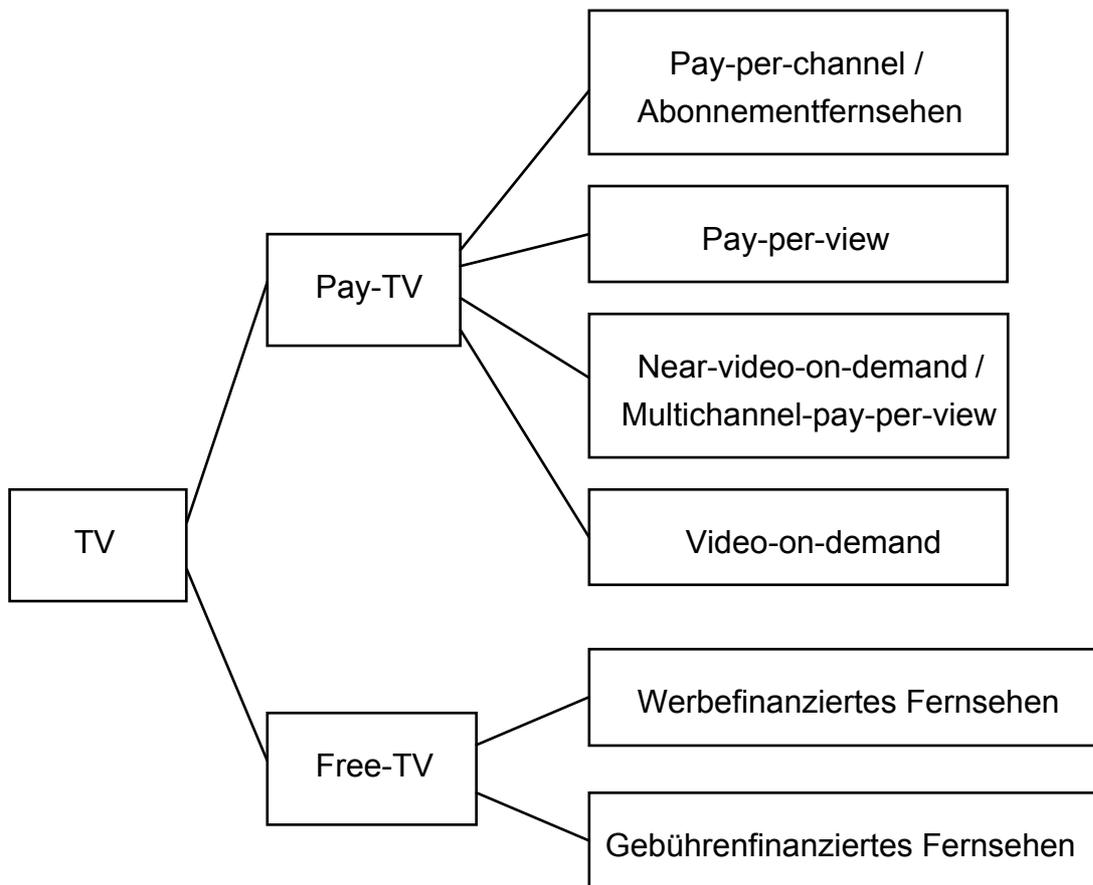
¹⁸ Vgl. Rother (1994), S.4.

¹⁹ Vgl. Gertis (1994), S.7.



Nachdem Ende der 80er Jahre noch kontrovers diskutiert wurde, ob Pay-TV eine Form von Rundfunk ist²⁰, wurde diese Frage im Rundfunkstaatsvertrag von 1991 bejaht²¹. Damit müssen Pay-TV-Veranstalter die - im Vergleich zu anderen Gesetzen wie etwa dem Kartellgesetz - restriktiveren rundfunkrechtlichen Bestimmungen bei ihrer Planung berücksichtigen. Der Rundfunkstaatsvertrag nennt Pay-TV als eine Möglichkeit der Finanzierung für private Rundfunkveranstalter und unterteilt es in Abonnementfernsehen und Pay-per-view²². Ob Video-on-demand ebenfalls unter den Rundfunkbegriff fällt, kann zumindest angezweifelt werden²³, da es sich dabei um den individuellen Abruf von Programmen handelt, was nicht als "für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung"²⁴ bezeichnet werden kann. Trotzdem besteht bei den zuständigen Landesgesetzgebern das Interesse, auch Video-on-demand in den, einen größeren politischen Einfluß sichernden Ordnungsrahmen der Rundfunkgesetze einzubinden²⁵.

Abbildung: Finanzierungsarten des Fernsehens



²⁰ Vgl. Schwarz-Schilling (1989), S.490-491.

²¹ Vgl. § 2 Rundfunkstaatsvertrag.

²² Vgl. § 25 Rundfunkstaatsvertrag.

²³ Vgl. Kreile (1994), S.47.

²⁴ § 2 Rundfunkstaatsvertrag.

²⁵ Vgl. § 34 Bayerisches Landesmediengesetz.

2.2 Inhaltliche Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Analyse des Pay-per-view, das nach Abonnementspartenkanälen und neben Tele-Shopping-Programmen vermutlich die nächste Erweiterung des Angebots auf dem deutschen Fernsehmarkt sein wird²⁶. Als besondere Form des Pay-per-view wird auch das Near-video-on-demand bzw. das Multichannel-pay-per-view in die Betrachtung einbezogen, das sich vom Pay-per-view im wesentlichen durch das Distributionsverfahren unterscheidet.

Ein Vergleich von US-amerikanischen mit europäischen Abonnementsendern zeigt, daß sich die Programminhalte stark ähneln: Sender wie Canal+ und Premiere haben die erfolgreichen Programmgenres - vor allem aktuelle Spielfilme und Sport - von Pay-TV-Sendern wie HBO in den USA übernommen. Da auch Entwicklungen auf weiteren Fernsehsektormärkten der USA mit zeitlicher Verzögerung auf den europäischen Fernsehsektormärkten eingetreten sind²⁷, wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, daß Pay-per-view-Sender in Deutschland zukünftig Programme anbieten, die mit denen der US-amerikanischen Pay-per-view-Sender vergleichbar sind: Obwohl Pay-per-view-Veranstalter in den USA nicht ausschließen, die Palette der Programmgenres mittelfristig zu erweitern²⁸, entfällt der größte Teil ihres Umsatzes nach wie vor auf große Sport- und Musikereignisse sowie Kinofilme²⁹. Auf diese Programminhalte konzentriert sich die vorliegende Arbeit³⁰.

²⁶ Vgl. Schrape (1994), S.10.

²⁷ Als Beispiel sei das Wachstum des Zuschauermarktanteils von Kabelsendern und der dadurch verursachte Rückgang der Zuschauerzahlen der über terrestrische Frequenzen verbreiteten Networks in den USA genannt, der mit den Entwicklungen auf dem deutschen Fernsehmarkt nach Einführung der privaten Sender und dem Ausbau der Kabelnetze vergleichbar ist.

²⁸ Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993b), S.2.

²⁹ Vgl. Brown (1992), S.48.

³⁰ Ob die genannten Programme tatsächlich angeboten werden, hängt natürlich von der Nachfrage der Haushalte ab, die in einem späteren Kapitel analysiert wird. Vgl. Kapitel 5.3.2.

3 Analyse und Prognose der Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Marktes für Pay-per-view

Die Basis der strategischen Planung bildet die Analyse der für das Unternehmen relevanten Umweltbedingungen³¹ und die Prognose ihrer möglichen Entwicklung. Ziel dieser Analyse ist es, Chancen und Risiken sowie Grenzen des strategischen Spielraums für das betreffende Unternehmen zu erkennen, damit es sich potentiellen Entwicklungen anpassen oder sie fördern bzw. verhindern oder abschwächen kann. Die Umweltbedingungen können in zwei Gruppen eingeteilt werden: die globalen Umweltbedingungen und die Bedingungen der für das Unternehmen relevanten Branchen und Märkte³². Zu den globalen Umweltbedingungen zählen auf der Angebotsseite die technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, auf der Nachfrageseite Potential und Volumen der Nachfrage³³.

3.1 Die Angebotsseite beeinflussende Rahmenbedingungen

3.1.1 Die technische Distribution

Die Analyse der zukünftigen Verfügbarkeit von technischen Distributionswegen für die Übertragung von Fernsehprogrammen ist wichtig, um die Höhe von Zutrittschranken abschätzen zu können³⁴, die die Marktchancen eines Pay-per-view-Senders wesentlich beeinflussen. Beschränkt wird diese Betrachtung auf die Ausstrahlung per Kabel und Satellit, da ungenutzte terrestrische Frequenzen nur noch in geringem Maße verfügbar sind und Telefonleitungen nur für die Übertragung von Fernsehsignalen im Rahmen von Video on demand genutzt werden können³⁵.

3.1.1.1 Kabelnetze

Der Anteil der in Deutschland an die Kabelnetze angeschlossenen Haushalte ist im Vergleich mit vielen anderen europäischen Ländern hoch³⁶. Für viele private Sender, die nicht oder nur beschränkt auf terrestrische Frequenzen zurückgreifen können, sind die Kabelnetze mit etwa 14 Millionen angeschlossenen Haushalten³⁷

³¹ Vgl. Schreyögg (1984), S.100.

³² Vgl. ebenda, S.101, und Hinterhuber (1992), S.80-81.

Die Analyse der für das Unternehmen relevanten Branchen und Märkte, d.h. der Wettbewerbskräfte, folgt in Kapitel 3.3.

³³ Vgl. Brandt (1989), S.80: Er nimmt im Rahmen der Analyse der Umweltfaktoren auch die Konkurrenzanalyse vor.

Vgl. außerdem Hansmeyer / Kops / Schwertzel (1994), S.1.

³⁴ Vgl. Kapitel 4.1.

³⁵ Vgl. zur Nutzung von Telefonleitungen für Video on demand: Gassot (1993), S.125-129.

³⁶ Vgl. Barbu (1994), S.40.

³⁷ Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10

so zum wichtigsten Übertragungsweg geworden. Neu in den Markt eintretende Fernsehsender können die Kabelnetze kurzfristig aber kaum nutzen, da die analogen Übertragungskapazitäten fast vollständig belegt sind³⁸. Durch die Öffnung des Hyperbands³⁹ wird die Telekom im Laufe des Jahres 1995 zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung stellen, die zur Übertragung von bis zu 150 digital komprimierten Programmen genutzt werden können⁴⁰. Obwohl momentan nur wenige Haushalte ein hyperbandtaugliches Fernsehgerät haben⁴¹ und die digitale Übertragung noch im Erprobungsstadium ist, kann ein Pay-per-view-Sender aus technischer Sicht jeden an die Kabelnetze angeschlossenen Haushalt als Abonnent gewinnen⁴². Denn der Sender muß ohnehin jeden Haushalt, der seine Programmangebote nutzen möchte, mit einem Decoder ausrüsten, mit dessen Hilfe auch Fernsehgeräte, die für diesen Frequenzbereich und den digitalen Empfang nicht ausgestattet sind, empfangstauglich gemacht werden. Dazu werden hyperbandtaugliche, digitale Decoder eingesetzt.

3.1.1.2 Satelliten

In den letzten Jahren ist der Direktempfang der privaten Haushalte über Satellitenantennen stark angewachsen und zum zweitwichtigsten Übertragungsweg für viele private Fernsehsender geworden⁴³, weil das Angebot an Fernsehsendern, die nicht über terrestrische Frequenzen verbreitet werden, stark zugenommen hat und weniger dicht besiedelte Gebiete nicht mit Kabelnetzen versorgt werden. Zwei Anbieter von Satellitenübertragung, deren Marktstellung sich stark unterscheidet, konkurrieren miteinander um die Ausstrahlung deutschsprachiger Fernsehprogramme: die luxemburgische SES, die das Satellitensystem Astra betreibt, und die paneuropäische Organisation Eutelsat. Während die meisten deutschen Direktempfangshaushalte die von den Astra-Satelliten abgestrahlten Fernsehprogramme

³⁸ Vgl. Haas (1994), S.19.

³⁹ Das Hyperband ist ein Teil des Frequenzspektrums der Kabelnetze, das ursprünglich für die Übertragung von Fernsehprogrammen in der Fernsehnorm D2 MAC, die sich nicht auf dem Markt durchsetzen konnte, vorgesehen war.

⁴⁰ Von der im Hyperband zur Verfügung stehenden Kapazität von 18 ### 8 MHz werden 3 ### 8 MHz für drei analoge Kanäle in PAL, der Rest für digital komprimiertes Fernsehen zur Verfügung gestellt. Vgl. o.V.: Telekom: Im Kabel Platz für 200 TV-Programme (1993), S.6 und Jäger (1995).

⁴¹ Unterschiedliche Quellen schätzen den Anteil der hyperbandtauglichen Fernsehgeräte auf 10-30%. Vgl. Haas (1994), S.21, und o.V.: Telekom: Im Kabel Platz für 200 TV-Programme (1993), S.6.

⁴² Anfang 1994 waren bereits ca. 80% der Kabelnetze hyperbandtauglich ausgebaut. Vgl. Haas (1994), S.20.

⁴³ Vgl. o.V.: Astra demonstriert komprimiertes PRO 7 (1994), S.9: Die Zahl der deutschen Haushalte, die Fernsehprogramme per Satellit empfangen, erreicht mittlerweile etwa 8 Millionen.



empfangen, ist Eutelsat den meisten Haushalten praktisch unbekannt⁴⁴. Dafür sind die analogen Transponder⁴⁵ auf den vier Astra-Satelliten nahezu vollständig belegt⁴⁶, während Eutelsat noch analoge Übertragungskapazitäten zur Verfügung stellen kann. Außerdem wird Eutelsat etwas früher als Astra die digital komprimierte Übertragung anbieten⁴⁷. Da die Umrüstung einer Satellitenempfangsanlage auf ein auf einer anderen Orbitalposition stationiertes Satellitensystem mit technischem Aufwand für den Haushalt verbunden ist, ist zu erwarten, daß die Zahl der deutschen Haushalte, die Fernsehprogramme über Satelliten von Eutelsat empfangen, nur zögernd wächst. Die im Vergleich dazu wesentlich größere Zahl der von den Astra-Satelliten erreichten Haushalte spricht dafür, daß ein neu in den Markt tretender Pay-per-view-Sender für die Übertragung per Satellit digitale Transponder des Astra-Systems⁴⁸ nutzt, die kein wesentliches technisches Hindernis bei der Erschließung der Haushalte darstellen, da jeder Pay-per-view-Kunde ohnehin mit einem Decoder ausgerüstet werden muß⁴⁹.

3.1.1.3 Decodertechnik

Um sein Programm gegen die unbefugte Nutzung zu schützen, muß ein Pay-per-view-Anbieter es verschlüsseln und den berechtigten Nutzern, d.h. seinen Abonnenten, Decoder zur Entschlüsselung zur Verfügung stellen. Wie in den beiden vorhergehenden Kapiteln dargelegt, wird ein in den deutschen Fernsehmarkt ein tretender Pay-per-view-Sender sein Programm digital komprimiert übertragen und daher auch digitale Decoder nutzen. Für das digital übertragene Pay-TV hat sich eine große Gruppe europäischer Medienunternehmen bei der ersten Komponente des Ver- und Entschlüsselungsverfahrens auf ein gemeinsames Verfahren der Verschlüsselung geeinigt⁵⁰. Bei der zweiten Komponente, dem sogenannten Conditional-Access, das die Verwaltung der für die Entschlüsselung im Decoder bereitgestellten Daten übernimmt, gibt es mehrere Möglichkeiten. Beim sogenannten MultiCrypt hat jeder Anbieter ein eigenes Conditional-Access-Verfahren. Damit ein Kunde die Programme von Sendern mit unterschiedlichen Conditional-Access-Verfahren nutzen kann, stellen die Anbieter ihm entweder einen gemeinsamen Decoder mit Anschlüssen zur Verfügung, in die Bausteine eingesteckt werden

⁴⁴ Vgl. o.V.: Astra demonstriert komprimiertes PRO 7 (1994), S.9.

⁴⁵ Ein Transponder ist ein Übertragungskanal zur Ausstrahlung eines Fernsehprogramms per Satellit.

⁴⁶ Vgl. o.V.: Sieben Programme für Deutschland (1995), S.12.

⁴⁷ Vgl. Weber (1995), S.11.

⁴⁸ Die digital übertragenden Satelliten Astra 1E und Astra 1F werden im Laufe des Jahres 1995 bzw. 1996 gestartet. Vgl. o.V.: Telekom beteiligt sich an Astra-Betreiber SES (1994), S.4.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.1.1.1.

⁵⁰ Vgl. Reimers (1994), S.49, und o.V.: SimulCrypt und MultiCrypt für Digital-Pay-TV (1994), S.52.

können, die jeweils das Conditional-Access-Verfahren eines Anbieters enthalten, oder jeder Pay-TV-Anbieter hat einen eigenen Decodertyp, den er den Abonnenten zur Verfügung stellt. Beim sogenannten SimulCrypt gibt es nur ein einziges Conditional-Access-Verfahren und einen einzigen Typ von Decoder. Der Anbieter, der das Verfahren entwickelt hat, bietet den anderen Anbietern die Nutzung seines Verfahrens gegen Entgelt an.⁵¹ Bisher ist noch unklar, ob sich SimulCrypt oder MultiCrypt auf dem Markt durchsetzen wird⁵².

3.1.2 Der rechtliche Rahmen

Der Rundfunkmarkt in Deutschland ist im Vergleich zu anderen Branchen stark reglementiert. Potentielle Pay-per-view-Veranstalter werden vor allem von rechtlichen Regelungen, die Zulassungsvoraussetzungen, Höchstgrenzen der Konzentration und Programmgrundsätze festlegen, sowie indirekt von Werberichtlinien beeinflusst. Je nachdem, wie großzügig die Bestands- und Entwicklungsgarantie⁵³ für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ausgelegt wird, kann auch davon ein Einfluß auf den Pay-TV-Markt ausgehen.

Die Bestimmungen über die Zulassungsvoraussetzungen sollen unter anderem die inhaltliche Vielfalt des Rundfunkangebotes sichern. Um dies in der Praxis durchzusetzen, erhalten Rundfunkanbieter bei der Zulassung für die Kabeleinspeisung Vorrang, wenn die von ihnen angebotenen Programminhalte das bisherige Rundfunkangebot stärker bereichern als die Programme konkurrierender Anbieter⁵⁴. Diese Bestimmung wird Pay-per-view-Veranstaltern, die vor allem aktuelle Spielfilme und Sport anbieten, in der Regel nicht zu einer Bevorzugung bei der Kabeleinspeisung verhelfen, da diese Programmsparten bereits in großer Zahl angeboten werden. Mit der Einführung der digitalen Kompression und der dadurch initiierten Vervielfachung der Kabelkapazitäten ab 1995 wird diese Regelung für die Praxis weniger relevant sein, weil dann voraussichtlich ausreichende Kapazitäten für alle Fernsehanbieter vorhanden sind.

⁵¹ Vgl. Reimers (1995).

⁵² Vgl. o.V.: SimulCrypt und MultiCrypt für Digital-Pay-TV (1994), S.52f.

⁵³ Die Bestands- und Entwicklungsgarantie sichert dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk in gesetzlicher Form die für die Fortführung der bestehenden und für die Entwicklung neuer Rundfunkangebote benötigte Finanzierung zu. Vgl. § 10, Abs. 1 und § 12, Abs.2.1 und 2.2 Rundfunkstaatsvertrag.

⁵⁴ Vgl. § 7, Abs. 2 LRG NW.



Wollen bereits im Fernsehmarkt aktive Unternehmen als Pay-per-view-Anbieter auftreten, so stellen die bestehenden Konzentrationskontrollbestimmungen Hindernisse dar, da einige Medienunternehmen die Beteiligungshöchstgrenzen schon voll ausgeschöpft haben⁵⁵. Andererseits zeigt sich aber, daß die für die Zulassung zuständigen Landesmedienanstalten im Vorgriff auf zukünftige, möglicherweise liberalere, Regelungen, die Zulassung neuer Fernsehsender großzügiger handhaben⁵⁶. Wenn das Marktanteilsmodell als Regelung für die Konzentrationskontrolle eingeführt wird⁵⁷, wird es die Etablierung des Pay-per-view kaum behindern, da der Marktanteil von Pay-per-view im Gesamtfernsehmarkt zunächst eher gering sein wird⁵⁸.

Der Sinn der EG-Fernsehrichtlinie, die einen Mindestanteil europäischer Produktionen von 50% im Programm eines Fernsehsenders fordert⁵⁹, besteht darin den audiovisuellen Produktionsstandort Europa zu stärken. Die Richtlinie ist ins deutsche Rundfunkrecht aber nur als Soll-Bestimmung übernommen worden⁶⁰. Diese vergleichsweise⁶¹ liberale Regelung hat das Entstehen einiger privater Sender, die einen beträchtlichen Teil ihres Programm durch den - im Vergleich zur Eigen- oder Auftragsproduktion - kostengünstigeren Kauf von US-amerikanischen Produktionen gesichert haben, in Deutschland überhaupt erst ermöglicht⁶². Da sich die Bundesregierung bereits bei der Verabschiedung der EG-Fernsehrichtlinie 1989 gegen eine verbindliche Übernahme dieser Quotenregelung ins deutsche Recht

⁵⁵ Vgl. § 21 Rundfunkstaatsvertrag: Ein Unternehmen darf an einem Vollprogramm oder Informations-Spartenprogramm mit maximal 49,9% und an zwei weiteren Programmen mit höchstens 24,9% beteiligt sein. Diese Grenzen werden von der Kirch-Gruppe (43% bei SAT.1, 24,5% bei DSF, 25% bei Premiere) und von Bertelsmann AG (37,1% bei RTL, 37,5% bei Premiere, 24,9% bei VOX, 7,8% bei RTL2) erreicht oder bereits überschritten.

⁵⁶ o.V.: HAM genehmigt zweiten Premiere-Kanal (1994), S.2.

⁵⁷ Das von der CDU ausgearbeitete Marktanteilsmodell soll den publizistischen Einfluß eines im Fernsehmarkt aktiven Unternehmens messen. Zu diesem Zweck wird der Zuschauermarktanteil aller Sender, an denen das betreffende Unternehmen beteiligt ist, addiert. Als Höchstgrenze ist ein Anteil von 25% bzw. 30% vorgesehen. Vgl. Bundesfachausschuß Medienpolitik der CDU (1993), S.22f.

⁵⁸ Vgl. Abel (1991), S.46: Im Jahre 1992 betrug der Umsatz aller Pay-per-view-Anbieter in den USA 378 Millionen Dollar. Der Umsatz des größten Abonnementsenders HBO (ca. 42% aller Abonnenten des US-Marktes) betrug 1992 alleine 1,4 Milliarden Dollar. Den größten Zuschaueranteil (ca. 60%) halten aber nach wie vor die werbefinanzierten Networks, d.h. die großen, im ganzen Land über terrestrische Frequenzen übertragenen Sender CBS, NBC, ABC und FOX. Dies zeigt, daß der Zuschauermarktanteil des Pay-per-view noch gering ist. Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.65-67 und S.174.

⁵⁹ Vgl. Art. 4, Abs. 1 EG-Fernsehrichtlinie.

⁶⁰ Vgl. § 5, Abs. 1 Rundfunkstaatsvertrag.

⁶¹ Für französische Fernsehsender ist eine Mindestquote von 60% europäischer Produktionen verpflichtend. Vgl. Art. 70, Abs. 2 Französisches Mediengesetz.

⁶² Vgl. Pecher (1994), S.238.

ausgesprochen hat, ist nicht zu erwarten, trotz bestehender Pläne innerhalb der EU, diese Regelung zu verschärfen⁶³, daß sie in Deutschland zum Nachteil der Fernsehsender verändert wird⁶⁴. Diese Erwartung wird dadurch gestützt, daß die Eigen- und Auftragsproduktionsquote und damit auch der Anteil deutscher und europäischer Produktionen bei privaten Sendern nach deren Etablierung auf dem Markt auch ohne rechtliche Verpflichtungen in der Regel wächst⁶⁵. Ein Pay-per-view-Veranstalter, der einen großen Teil seines Programms mit Sendungen nicht-europäischen Ursprungs - etwa US-amerikanischen Spielfilmen - bestreiten will, gerät somit nicht in Widerspruch zum deutschen Rundfunkrecht. Auch die Bestimmung über die Eigen- und Auftragsproduktionsquote schränkt als Sollbestimmung die Möglichkeit eines Senders, einen hohen Anteil "Hollywood-Filme" zu senden, nicht ein⁶⁶.

Indirekt betreffen einen Pay-TV-Anbieter auch die Werberichtlinien. Mit steigendem Werbevolumen bei den privaten Free-TV-Sendern steigt der Anreiz für die Zuschauer, der Werbeflut durch den Konsum von werbefreiem Pay-TV auszuweichen. Da einige der privaten werbefinanzierten Sender mittlerweile an die durch die Werberichtlinien festgelegten Höchstgrenzen des Werbevolumens stoßen⁶⁷ und sich der Rückgang der Werbeeinnahmen bei den öffentlich-rechtlichen Sendern fortsetzt, fordern beide Anbietergruppen eine Liberalisierung der bestehenden Werberegeln⁶⁸. Pläne zur Novellierung der EG-Fernsehrichtlinie sehen allerdings nur erweiterte Möglichkeiten bei der Ausstrahlung von Teleshopping-Sendungen und -Kanälen vor⁶⁹. Der politische Wille für eine Liberalisierung der Werberegeln im Rahmen der Neufassung des Rundfunkstaatsvertrags ist ebenfalls nicht erkennbar⁷⁰.

Eine Beeinflussung des Pay-TV-Marktes kann auch von der Betätigung der öffentlich-rechtlichen Sender in diesem Rundfunkteilmarkt ausgehen. Obwohl umstritten ist, ob die Rechtsgrundlagen für ein solches Engagement ausreichend sind⁷¹, gibt

⁶³ Vgl. o.V.: Europa greift ein: Novelle der EU-Fernsehrichtlinie (1994), S.4.

⁶⁴ Vgl. o.V.: Entscheidung über EU-Fernsehrichtlinie vertagt (1995), S.2.

⁶⁵ Vgl. Hoenisch / Kreyes (1994), S.11.

⁶⁶ Vgl. § 5, Abs. 2 Rundfunkstaatsvertrag.

⁶⁷ Vgl. Anhang 1.

⁶⁸ Vgl. o.V.: Privatsender rütteln am bestehenden Fernseh-Werberecht (1994), S.18, und o.V.: ZDF plant weitere Rationalisierungsmaßnahmen (1993), S.3.

⁶⁹ Vgl. o.V.: Europa greift ein: Novelle der EU-Fernsehrichtlinie (1994), S.4.

⁷⁰ Vgl. o.V.: ZDF-Fernsehwerbung am Abend entzweit die Kalkulatoren (1994), S.11.

⁷¹ Vgl. Ring (1994), S.24-25.



es einige Argumente, die für die Möglichkeit der Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Pay-TV-Bereich sprechen. Die vom Rundfunkstaatsvertrag zugelassene Teilnahme an neuen Entwicklungen im Rundfunkbereich⁷² schließt Pay-TV-Aktivitäten nicht grundsätzlich aus. Das Bundesverfassungsgericht hat in einer Entscheidung sogar ausdrücklich zusätzliche Finanzierungsquellen außer den Gebühren für zulässig erklärt⁷³. Darüber hinaus wird etwa dem ZDF im ZDF-Staatsvertrag zugebilligt, Fernsehproduktionen wirtschaftlich zu verwerten⁷⁴, sofern die wirtschaftliche Verwertung nicht im Vordergrund steht⁷⁵. Wenn der Eintritt in den Pay-TV-Markt der Sicherung der Finanzierungsgrundlagen dient, wird man den öffentlich-rechtlichen Sendern diese Aktivität nicht verwehren können.

Somit gibt es trotz der detaillierten Regulierung des Rundfunkbereichs keine besonderen rechtlichen Hindernisse für die Entwicklung von Pay-per-view-Angeboten. Weder die rechtlichen Grundlagen der Zulassung noch die der Konzentrationskontrolle werden potentiellen Anbietern in der Zukunft wesentliche Beschränkungen auferlegen. Lediglich von der Neufassung der EG-Fernsehrichtlinie geht bezüglich der Produktionsquoten eine, wenn auch unwahrscheinliche, Möglichkeit eines negativen Einflusses auf potentielle Pay-per-view-Anbieter aus. Die bestehenden Werberegulungen könnten sich dagegen - indirekt - positiv auf die Entwicklung des Pay-TV-Marktes auswirken.

3.2 Die Nachfrageseite beeinflussende Rahmenbedingungen

Für die Prognose der möglichen Entwicklung der Nachfrage nach Pay-per-view-Angeboten stehen mehrere Methoden zur Verfügung: die empirische Umfrageforschung, Pilotprojekte und die Prognose der Nachfragedeterminanten. Die empirische Umfrageforschung, bei der die Bedürfnisse der ausgewählten Gruppe durch schriftliche und mündliche Befragung ermittelt werden, beinhaltet die Gefahr, daß für noch nicht im Markt angebotene Produkte fiktive Bedürfnisse ermittelt werden⁷⁶. Dieses Problem versucht man zu umgehen, indem in Pilotprojekten einer Gruppe von Haushalten die für die Nutzung von Pay-per-view notwendigen Geräte zur Verfügung gestellt werden, um deren Nutzungsverhalten zu messen. Da die

⁷² Vgl. § 12, Abs. 2.2 Rundfunkstaatsvertrag.

⁷³ Vgl. BVG (1994).

⁷⁴ Vgl. § 3 ZDF-Staatsvertrag.

⁷⁵ Vgl. ebenda.

⁷⁶ Vgl. Schrape (1983), S.534.

Ergebnisse aber meist erst einige Jahre später vorliegen⁷⁷, kann die folgende Methode eingesetzt werden, um dieses Problem zu umgehen. Bei dieser Prognose der Nachfrageentwicklung mit Hilfe der Nachfragedeterminanten werden die Faktoren ermittelt, die die zukünftige Nachfrage bestimmen⁷⁸: das Nachfragepotential und das Nachfragevolumen⁷⁹. Das Nachfragepotential wird durch demographische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen bestimmt, die wiederum die zeitlichen und finanziellen Spielräume der Mediennutzung abgrenzen, während das zukünftige Nachfragevolumen von der Akzeptanz und der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten⁸⁰ sowie der tatsächlichen Angebotsentwicklung abhängt⁸¹ und den Anteil des tatsächlich ausgenutzten Nachfragepotentials darstellt.

3.2.1 Das Nachfragepotential

Das Nachfragepotential des Pay-per-view wird von mehreren Faktoren begrenzt: den zeitlichen und finanziellen Spielräumen der Haushalte sowie der Ausstattung der Haushalte mit Endgeräten für Empfang und Nutzung des Pay-per-view.

Ohne näher auf die zu erwartenden demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen einzugehen, erscheint die Erwartung von Schrape⁸² plausibel, wonach die Mediennutzungszeit in den nächsten Jahren in Deutschland - zumindest für den Fernsehbereich - kaum noch zunehmen wird: Trotz der starken Zunahme des Fernsehangebots hat sich die tägliche Fernsehnutzungszeit in den letzten Jahren nur geringfügig erhöht⁸³. Die von den Rezipienten für neu in den Markt eintretende Pay-per-view-Sender aufgewendete Zeit wird so im wesentlichen zu Lasten der schon bestehenden Fernsehanbieter gehen, wobei die möglichen Effekte auf die Zuschauerzahlen der etablierten Sender nicht überbetont werden sollen⁸⁴.

⁷⁷ Vgl. Eckstein (1994), S.59.

⁷⁸ Vgl. Schrape (1983), S.534.

⁷⁹ Vgl. Brandt (1989), S.95.

⁸⁰ Mit Rezipienten sind in der vorliegenden Arbeit die Adressaten von Fernsehprogrammen gemeint.

⁸¹ Vgl. Schrape (1983), S.535.

⁸² Vgl. Schrape (1994), S.21. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Prognose der Telekom, die für das Jahr 2004 eine kaum veränderte Fernsehnutzungszeit voraussieht. Vgl. Kalt (1995), S.16.

⁸³ Tägliche Fernsehnutzungszeit von Zuschauern über 14 Jahren, 1987: 154 Minuten (BRD), 1993: 168 Minuten (Westdeutschland). Vgl. Darschin / Frank (1994), S.98 und Fernsehnutzung 1987 (1988), S.50.

⁸⁴ Selbst die aus heutiger Sicht groß erscheinende Zahl von 3 bis 4 Millionen Pay-TV-Haushalten würde nur einen Anteil von ca. 10% aller Fernsehhaushalte in Deutschland darstellen.



Um das finanzielle Potential abschätzen zu können, das im Jahr 2000 für Pay-per-view zur Verfügung steht, hilft ein Vergleich des heutigen mit dem Medien- und Kommunikationsbudget der Haushalte im Jahr 2000. Schrape erwartet eine reale Steigerung des jährlichen Budgets um 17,1 Mrd. DM. Von diesen zusätzlichen Ausgaben werden - neben dem Digitalfernsehen - auch die klassischen Medien und sonstige digitale Dienste profitieren. Nach Schrapes Prognose steht den Haushalten im Jahr 2000 für Digitalfernsehen ein Budget in Höhe von 3,8 Mrd. DM zur Verfügung⁸⁵, das das finanzielle Potential absteckt, das sich Pay-per-view-Sender mit möglichen weiteren digitalen Fernsehangeboten teilen müssen.

Der dritte Faktor, der das Nachfragepotential bestimmt, ist die Haushaltsausstattung mit Endgeräten für die Nutzung von Pay-per-view, zu denen vor allem die Decoder gehören aber auch technische Vorrichtungen, die den Empfang von Fernsehsignalen ermöglichen, also Kabelanschlüsse und Satellitenempfangsanlagen. Die Entwicklung des analog übertragenen, vor allem werbefinanzierten Fernsehangebots, das eine wesentliche Determinante des Wachstums der Zahl von Kabelanschlüssen und Satellitenantennen ist, kann leichter bestimmt werden. Dagegen ist die Prognose der Haushaltsausstattung mit digitalen Decodern mit größeren Problemen behaftet. Ob die 3 bis 4 Millionen prognostizierten Digitalfernsehhaushalte im Jahr 2000⁸⁶ wirklich erreicht werden, hängt auch von der tatsächlichen Angebotsentwicklung beim digitalen Fernsehen ab, die zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer vorherzubestimmen ist.

3.2.2 Das Nachfragevolumen

Das Nachfragevolumen des Pay-per-view, der Teil des Nachfragepotentials, der tatsächlich realisiert wird, hängt von der tatsächlichen Entwicklung des Angebots im Bereich des digitalen Fernsehens, der Akzeptanz der Haushalte für die neuen digitalen Fernsehangebote und der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten ab.

Generell kann erwartet werden, daß durch den zunehmenden Umgang mit elektronischen Medien am Arbeitsplatz und im privaten Bereich die Bereitschaft steigt, neue Formen von Fernsehen zu nutzen⁸⁷. Umfragen bestätigen, daß eine Zahl von Fernsehhaushalten, die deutlich über den aktuellen Zahlen der Pay-TV-

⁸⁵ Mögliche Substitutionseffekte sind in dieser Prognose allerdings nicht berücksichtigt.

⁸⁶ Vgl. Schrape (1994), S.23.

⁸⁷ Vgl. Schrape (1994), S.21.

Haushalte liegt, bereit ist, für entsprechend attraktive Fernsehangebote ein Nutzungsentgelt zu zahlen⁸⁸.

Obwohl repräsentative Umfragen durchgeführt wurden, ist die konkrete Zahlungsbereitschaft der Fernsehhaushalte zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer abzuschätzen, da Umfragen mit den bereits angesprochenen Problemen behaftet sind: Aufgrund des noch nicht vorhandenen Angebots im Pay-per-view-Bereich kann nur eine fiktive Nachfrage und Zahlungsbereitschaft ermittelt werden, deren Aussagekraft für einen zukünftigen Zeitpunkt, an dem Pay-per-view-Angebote im Markt eingeführt werden, eingeschränkt ist. Veränderungen oder Erweiterungen des Angebots von Substitutionsprodukten können sich auf die Zahlungsbereitschaft für Pay-per-view auswirken. Wenn auch die durch eine Umfrage ermittelte potentielle Nachfrage für bestimmte Pay-per-view-Sendungen etwas hoch erscheint⁸⁹, so läßt sich doch daraus schließen, daß bei einer großen Zahl von Haushalten die Bereitschaft besteht, für attraktive Sendungen Preise etwa in Höhe der Kinopreise zu zahlen⁹⁰, und ein großer Teil des Pay-per-view-Potentials in tatsächliche Nachfrage umgewandelt werden kann.

Ein weiterer Faktor für die Entwicklung des Nachfragevolumens ist das tatsächliche Angebot⁹¹. D.h. wie groß der Teil des Potentials ist, den ein Pay-per-view-Sender tatsächlich erschließen kann, hängt auch davon ab, welche weiteren digitalen Fernsehangebote im Markt plaziert werden. Von einer steigenden Zahl digitaler Fernsehangebote und der in ihrer Folge steigenden Zahl von mit digitalen Decodern ausgerüsteten Haushalten⁹² gehen zwei gegenläufige Einflüsse aus. Einerseits erhöht sich das gesamte Nachfragevolumen, andererseits wird das auf den einzelnen Pay-per-view-Sender entfallende Volumen durch die wachsende Zahl der Konkurrenten möglicherweise beschränkt.

⁸⁸ Vgl. Pecher (1994b), S.114, und Herkn (1994), S.17-23.

⁸⁹ Vgl. o.V.: FFA-Jahreserfolgliste 1993 (1994), S.33, und Herkn (1994), S.17-23: In Deutschland sahen rund 9 Millionen Zuschauer "Jurassic Parc" im Kino. Ein Anteil von 18% der Befragten entspricht, hochgerechnet auf die Zahl der Bundesbürger, rund 14 Millionen Zuschauern.

⁹⁰ Eine Umfrage hat ermittelt, daß 18% der Befragten bereit sind, für einen bestimmten Top-Kinofilm, der zuerst im Pay-per-view angeboten wird, mindestens 9 DM zu zahlen. Umgerechnet auf die Zahl aller Haushalte ergibt dies 6 Millionen Haushalte, eine Zahl, die deutlich über dem für das Jahr 2000 prognostizierten Potential liegt. Vgl. Herkn (1994), S.17-23.

⁹¹ Vgl. Brandt (1989), S.98.

⁹² Vgl. Schrape (1994), S.34.



3.3 Die Wettbewerbskräfte im Fernsehmarkt

Durch die Analyse der Wettbewerbskräfte und der daraus gewonnenen Prognose ihrer Entwicklung kann sich ein Unternehmen gegen Markt- und Wettbewerbsänderungen schützen, sie zu seinen Gunsten verändern oder sich ihnen anpassen⁹³. Da die vorliegende Arbeit vom Standpunkt eines neu in den Markt eintretenden Pay-per-view-Senders ausgeht, wird Porters Modell⁹⁴ für diesen Zweck modifiziert. Weil die Marktchancen des neuen Anbieters von der Existenz und der Höhe von Markteintrittsbarrieren abhängen, werden diese Zutrittsschranken in einem eigenen Kapitel vor den anderen Wettbewerbskräften untersucht⁹⁵.

Um das Modell von Porter anwenden zu können, muß zunächst eine Branchenabgrenzung erfolgen, die oft mit Schwierigkeiten verbunden ist, weil die Grenzziehung zwischen Konkurrenten im engeren Sinne und Herstellern von Substitutionsprodukten eine Frage der Definition ist. Da das Ziel der Branchenabgrenzung das Aufdecken möglichst aller Wettbewerbsfaktoren ist, ist nicht die Unterscheidung zwischen herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten wichtig, sondern ihre Identifizierung.⁹⁶ Aus diesem Grunde werden in der vorliegenden Arbeit nicht die herkömmlichen Konkurrenten von den Herstellern von Ersatzprodukten unterschieden, sondern bereits im Markt aktive und von potentiellen Konkurrenten⁹⁷.

3.3.1 Marktzutrittsschranken

Marktzutrittsschranken oder -eintrittsbarrieren sind Marktbedingungen, die zu Vorteilen für die etablierten Anbieter führen und so den Markteintritt von neuen Anbietern erschweren. Von der Höhe von Zutrittsschranken ist es abhängig, ob es neuen Anbietern gelingt, in den Wettbewerb mit den etablierten Anbietern einzutreten⁹⁸. Die Höhe der Marktzutrittsschranken wird auch davon bestimmt, wie nahe die bisherigen Aktivitäten eines Unternehmens, das einen Pay-per-view-Sender aufbauen will, dem Markt für Pay-per-view stehen. Diese Frage wird im Rahmen

⁹³ Vgl. Porter (1988), S.25-26.

⁹⁴ Porter nennt für bestehende Anbieter als Wettbewerbskräfte, d.h. als Faktoren, die den Wettbewerb beeinflussen, Lieferanten, Abnehmer, Wettbewerber der Branche, Ersatzprodukte und neue Anbieter, wobei Eintrittsbarrieren über die mögliche Bedrohung durch neue Anbieter entscheiden. Vgl. Porter (1992), S.26.

⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.3.1.

⁹⁶ Vgl. Porter (1988), S.60.

⁹⁷ Vgl. Kapitel 3.3.2. und 3.3.3.

⁹⁸ Vgl. Porter (1992), S.26.

der Betrachtung der Unternehmensstrategie erörtert⁹⁹. In diesem Kapitel werden Eintrittsbarrieren untersucht, ohne die Unternehmenstypen zu berücksichtigen, die Pay-per-view anbieten können. Die Barrieren werden für einen Pay-per-view-Sender vor allem von der Notwendigkeit der Decodernutzung, der Finanzierungsart des Pay-per-view, der technischen Distribution und der Programmbeschaffung bestimmt.

Die Notwendigkeit der Nutzung von Decodern für den Pay-TV-Konsum¹⁰⁰ schafft eine wesentliche Eintrittsbarriere für Pay-per-view-Sender, wobei die Höhe der Barrieren durch zwei Faktoren bestimmt wird: die für die Rezipienten entstehenden Umstellungskosten und die mögliche Existenz eines weiteren Pay-TV-Anbieters. Umstellungskosten¹⁰¹ entstehen den Abonnenten durch den finanziellen Aufwand und die Unbequemlichkeiten, die durch die Beschaffung des Decoders verursacht werden. Durch die Wahl zwischen Verleih, Vermietung oder Verkauf der Decoder¹⁰² und die Gestaltung der Decoderdistribution¹⁰³ kann der Pay-per-view-Anbieter die Höhe der Umstellungskosten beeinflussen. Während die Kosten bei Verleih oder Vermietung für die Rezipienten niedriger sind, entsteht für den Sender ein wesentlich höherer finanzieller Aufwand¹⁰⁴. Da die Bereitschaft der Haushalte zur Nutzung mehrerer Decoder und zum Auswechseln ihres Decoders begrenzt ist, erhöhen sich die Zutrittsbarrieren, wenn bereits ein Pay-TV-Anbieter auf dem Markt aktiv ist und der nachfolgende Anbieter eine zweite Decoderart nutzt. Je nachdem, wie groß der Teil der potentiellen Pay-TV-Interessenten ist, der schon zu Kunden des bestehenden Anbieters gehört, können die Zutrittsschranken auch prohibitiv hoch sein. Aber auch wenn der zweite Anbieter den Decoder-typ des etablierten Anbieters nutzt¹⁰⁵, entstehen Eintrittsbarrieren, da der etablierte Anbieter dadurch frühzeitig von den Plänen des Konkurrenten erfährt und sich darauf einstellen kann.

⁹⁹ Vgl. Kapitel 5.1.

¹⁰⁰ Die meisten Kabelnetze in Deutschland sind baumförmig konstruiert: Vgl. Jäger (1995). Zur direkten Adressierbarkeit der Haushalte, die einen Einsatz von Decodern erübrigen würde, benötigt man aber sternförmige Kabelnetze.

¹⁰¹ Vgl. Porter (1988), S.33.

¹⁰² Vgl. Kapitel 5.3.5.

¹⁰³ Vgl. Kapitel 5.3.3.4.

¹⁰⁴ Der französische Abonnementsender Canal+ etwa hat 1993 rund 7,5% seines Umsatzes der Produktion von Decodern gewidmet. Vgl. Canal+ (1993), S.17.

¹⁰⁵ Vgl. Kapitel 5.3.5.



Auf dem deutschen Fernsehmarkt ergibt sich aus der Finanzierungsart des Pay-per-view eine zweite Markteintrittsbarriere, weil der Gedanke, daß bestimmte Fernsehprogramme entgeltpflichtig sind, für die Rezipienten ungewohnt ist¹⁰⁶ und die Bereitschaft, für Fernsehprogramme, zu zahlen durch das vorhandene große Angebot an "kostenlosen"¹⁰⁷ Fernsehprogrammen eingeschränkt wird. Der sich daraus für die bestehenden Free-TV-Sender ergebende Produktdifferenzierungsvorteil¹⁰⁸ führt für einen potentiellen Pay-TV-Sender zur Notwendigkeit eines höheren Marketingaufwandes¹⁰⁹, der eine weitere Zutrittsschranke beinhaltet. Während bestehende Anbieter Kosten, z.B. für Marketingmaßnahmen, durch die Deckungsbeiträge einer größeren Zahl von Kunden refinanzieren können, müssen neue Anbieter diese Kosten auf eine geringere Zahl von Kunden verteilen und tragen so größenabhängige Kostennachteile. Die Stückkostensparnisse können etablierte Anbieter zur Steigerung des Marketingaufwandes nutzen¹¹⁰ oder sie in Form von Preissenkungen an die Kunden weitergeben.

Der begrenzte Zugang zu den technischen Distributionswegen stellt ebenfalls eine Marktzutrittsbarriere dar¹¹¹. Wie bereits in früheren Kapiteln beschrieben, muß ein neu in den Markt eintretender Pay-per-view-Sender wegen der Belegung der analogen Übertragungswege auf die digitale Verbreitung seines Programms zurückgreifen¹¹². Während die Bereitstellung der digitalen Übertragungswege schon im Laufe des Jahres 1995 zu erwarten ist und so keine Eintrittsbarriere für einen Pay-per-view-Sender darstellt, ist die Entwicklung der für die Nutzung dieser neuen Verbreitungswege notwendigen digitalen Decoder mit einem für die Entwicklung neuer Technologien üblichen zusätzlichen Aufwand verbunden, der den zeitlichen Vorsprung des einzigen deutschen Pay-TV-Senders, Premiere, stärkt.

¹⁰⁶ Vgl. Wilde (1992), S.114.

¹⁰⁷ Die Rundfunkgebühr wird von den Zuschauern vermutlich nicht als direkte Bezahlung des individuellen Fernsehkonsums angesehen, da sie - bei Besitz eines Fernsehgeräts - auch bei einer Entscheidung zu Gunsten des Nullkonsums anfällt. Daß auch die privaten werbefinanzierten Sender indirekt Kosten für die Zuschauer verursachen - die Zuschauer finanzieren das Programm über die beworbenen Produkte, die von ihnen gekauft werden -, dürfte den meisten Rezipienten ebenfalls nicht bewußt sein.

¹⁰⁸ Vgl. Porter (1988), S.32-33.

¹⁰⁹ Die neue Marketingstrategie des Abonnementsenders Premiere setzt darauf, mit einem stark erhöhten Werbebudget, neue Kunden zu gewinnen, die mit der bisherigen Strategie, die eher auf der Mund-zu-Mund-Propaganda basierte, nicht gewonnen werden konnten. Vgl. Brockmeyer (1994), S.18.

¹¹⁰ Diesen Vorteil hat in den 80er Jahren der US-amerikanische Abonnementsender HBO ausgenutzt und so den Vorsprung vor seinen Konkurrenten gefestigt. Vgl. Reiss (1993), S.339.

¹¹¹ Vgl. Porter (1988), S.34, und Bain (1956), S.16.

¹¹² Vgl. Kapitel 3.1.1.1. und 3.1.1.2.

Auch im Bereich der Programmbeschaffung existieren Marktzutrittsschranken. Da das Volumen audiovisueller Produktionen, die für die Ausstrahlung im Fernsehen geeignet sind, nicht im gleichen Maße wie die Nachfrage danach gewachsen ist¹¹³, ist eine relative Knappheit an audiovisueller Software entstanden, die dazu geführt hat, daß die bestehenden Fernsehsender sich durch langfristige Verträge mit den Produzenten audiovisueller Software¹¹⁴, den Zugriff auf attraktive Programme sichern. Neu in den Markt eintretende Sender müssen daher höhere Kosten aufwenden, um auf dem weitgehend geräumten Programmarkt noch attraktive Programme zu erwerben.

Da die Programmbeschaffung, neben der in diesem Kapitel beschriebenen Nutzung der Decoder, ein wesentlicher Faktor für die Existenz von Markteintrittsbarrieren ist, wird sie bei der folgenden Konkurrentenanalyse im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

3.3.2 Im Markt aktive Konkurrenten

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe "Konkurrenten" und "Konkurrenzprodukte" synonym verwendet, d.h. daß etwa das Unternehmen "Fernsehsender" mit den von ihm angebotenen Leistungen gleichgesetzt wird. Das ist gerechtfertigt, da die Eigenschaften der Typen von Konkurrenzprodukten und nicht die von speziellen Unternehmen untersucht werden sollen. Die relevanten Konkurrenzprodukte zeichnen sich dadurch aus, daß die Konsumenten sie als enge Substitute ansehen zur Befriedigung der gleichen spezifischen Bedürfnisse und sie außerdem im gleichen geographischen Markt angeboten werden¹¹⁵. In diesem Falle konkurrieren die Produkte um das Budget der Haushalte an Freizeit und finanziellen Mitteln. Daneben besteht bei den betrachteten Konkurrenzprodukten des Pay-per-view auch eine Konkurrenz um Inputfaktoren, im besonderen um Programmressourcen.¹¹⁶ Bei den Konkurrenzprodukten des Pay-per-view handelt es sich um audiovisuelle Produkte im weitesten Sinne, die das Unterhaltungsbedürfnis der privaten Haushalte in Deutschland vor allem nach Spielfilmen, Sport und Musik befriedigen und dazu den heimischen Fernseher als Ausgabemedium nutzen, d.h. alle Formen

¹¹³ Vgl. Luyken (1990), S.630-631.

¹¹⁴ In den sogenannten Output-Deals sichern Programmproduzenten den Fernsehsendern die langfristige Lieferung von Programmen zu, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht hergestellt sind.

¹¹⁵ Vgl. Veljanovski / Bishop (1983), S.46-48.

¹¹⁶ Vgl. Childers / Krugman (1987), S.336.



des Fernsehens und Video¹¹⁷. Daher bleiben andere Medienprodukte wie Printmedien und Radio von der Betrachtung ausgeschlossen, während das Kino auf Grund der großen Ähnlichkeit der angebotenen Inhalte - mit Vorbehalten¹¹⁸ - ebenfalls in die Gruppe der Konkurrenzprodukte aufgenommen wird.

Die Chancen von Pay-per-view-Anbietern, die bereits auf dem Markt angebotenen Produkte zu ersetzen bzw. zu ergänzen, hängt neben der Höhe der genannten Marktzutrittsschranken von der relativen Preisleistung¹¹⁹ der Konkurrenzprodukte und der Substitutionsneigung der Rezipienten ab¹²⁰. Über die statische Betrachtung hinaus sollten auch die möglichen Reaktionen der Wettbewerber auf den Versuch eines Pay-per-view-Senders, sich auf dem Markt zu etablieren, in die Betrachtung einbezogen werden¹²¹.

3.3.2.1 Private werbefinanzierte Sender

Betrachtet man die Art der Finanzierung, stehen werbefinanzierte Sender und das Pay-TV nicht in Konkurrenz zueinander: Während das Free-TV sich im Kampf um Werbekunden gegen Printmedien und Radio behaupten muß¹²², bemühen sich Pay-TV-Sender dagegen um direkte Zahlungen der Rezipienten. Die unterschiedlichen Formen der Finanzierung führen sogar dazu, daß die Finanzierung der privaten Free-TV-Sender durch Werbung die Entwicklung des Pay-TV fördert, indem ein Pay-TV-Sender Rezipienten gewinnen kann, die sich durch die Werbeunterbrechungen der Free-TV-Sender gestört fühlen.

Um Programmressourcen, aber auch um Zuschauer, die sich weniger stark von der Werbung belästigt fühlen, besteht dagegen eine Konkurrenzbeziehung zwischen Free-TV und Pay-TV. Um die Konkurrenzsituation zu beschreiben, bietet es sich an, das System der audiovisuellen Verwertungskette zu betrachten. Da die Zahlungsbereitschaft potentieller Rezipienten für die Ware "Spielfilm" unterschiedlich ist, ermöglicht die Methode der Preisdifferenzierung einem Anbieter audiovisueller Produkte durch Festsetzen unterschiedlicher Preise, ein höheres Einnah-

¹¹⁷ Vgl. Compaine (1985), S.380 und Albarran / Porco (1990), S.3.

¹¹⁸ Vgl. Kapitel 3.3.2.5.

¹¹⁹ Die relative Preisleistung eines Ersatzproduktes bezeichnet das Verhältnis seiner Preis-Leistungs-Kombination zur Preis-Leistungs-Kombination des mit ihm verglichenen Produktes.

¹²⁰ Vgl. Porter (1992), S.26.

¹²¹ Vgl. Brandt (1989), S.108.

¹²² Vgl. Levy / Pitsch (1985), S.57.

mevolumen als mit einem Einheitspreis zu erzielen¹²³. Schon lange vor der Verbreitung von Fernsehen und Video nutzten Premieren- und Wiederholungskinos in den 30er Jahren in den USA diesen Zusammenhang, indem sie bei zunehmender Zahl der Wiederholungen den Eintrittspreis für einen Film immer weiter senkten¹²⁴. Mit der Entwicklung von Fernsehen und Video hat sich eine Verwertungskette entwickelt, die ebenfalls eine Preisabstufung ermöglicht. Sie ist so gestaltet, daß der vom Rezipienten zu zahlende Preis auf den ersten Verwertungsstufen am höchsten ist, bis er schließlich im Free-TV auf null sinkt.¹²⁵ Die verschiedenen Verwertungsarten zielen also auf Rezipienten mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft. Obwohl Free-TV- und Pay-TV-Sender nicht auf die gleichen Rezipienten zielen, ist die Annahme, daß sie nicht miteinander konkurrieren, falsch, weil es Anzeichen dafür gibt, daß die Nutzung eines Films auf einer Verwertungsstufe seinen Wert auf nachfolgenden Stufen mindern kann¹²⁶. Diese Aussage wird dadurch bestätigt, daß Rezipienten mit höherer Zahlungsbereitschaft bei fehlendem Angebot auf einer höheren Verwertungsstufe das preiswertere Angebot der niedrigeren Stufe nutzen: Wird ein von einem Free-TV-Sender ausgestrahlter Film zuvor nicht im Pay-TV gezeigt, steigt das Zuschauerpotential des Free-TV-Senders um die potentiellen Pay-TV-Kunden. Deshalb könnten werbefinanzierte Sender ein Interesse daran haben, eine vorherige Pay-TV-Verwertung zu verhindern¹²⁷. Obwohl der Ausschluß eines Pay-TV-Senders von bestimmten Programmquellen durch einen werbefinanzierten Sender auch einen höheren finanziellen Aufwand von diesem für den Erwerb der Pay-TV-Rechte erfordert, kann sich diese Maßnahme lohnen, wenn die zusätzlichen Kosten unter den durch die exklusive Ausstrahlung erlangten zusätzlichen Werbeeinnahmen liegen.

Eine intensive Konkurrenz zwischen privaten werbefinanzierten Sendern und Pay-per-view-Veranstaltern kann sich in Deutschland beim Erwerb von Übertragungsrechten für große Sportereignisse entwickeln. Während in den USA Pay-per-view-Veranstalter mit der Liveübertragung von bedeutenden Sportereignissen und Konzerten einen größeren Umsatz als mit Spielfilmen machen, sind bestimmte Sportübertragungen für die beiden größten deutschen werbefinanzierten Privatsender, RTL und SAT.1, ein Garant für hohe Einschaltquoten. Bei Liveereignissen ist die gleichzeitige Nutzung durch Free-TV und Pay-per-view nicht möglich. Zwar wäre die Liveübertragung vom Pay-per-view-Anbieter und die zeitversetzt darauf fol-

¹²³ Vgl. Owen / Wildman (1992), S.27f.

¹²⁴ Vgl. Waterman (1985), S.231.

¹²⁵ Vgl. ebenda.

¹²⁶ Vgl. Childers / Krugman (1987), S.336, Reiss (1993), S.346 und Kruse (1989), S.259.

¹²⁷ Vgl. Reiss (1993), S.346.



gende Zweitverwertung durch werbefinanzierte Sender möglich, das Interesse der Free-TV-Sender daran dürfte aber gering sein. In einem späteren Kapitel wird daher exemplarisch untersucht, ab welcher Zahl von Zuschauern ein Pay-per-view-Veranstalter größere Einnahmen als die Free-TV-Sender mit Werbung erzielen kann¹²⁸.

3.3.2.2 Öffentlich-rechtliche Sender

Die Art der Konkurrenz zwischen öffentlich-rechtlichem Fernsehen und Pay-per-view unterscheidet sich von der Konkurrenzbeziehung zwischen privatem Free-TV und Pay-per-view dadurch, daß das öffentlich-rechtliche Fernsehen wesentlich weniger Werbung als die privaten Free-TV-Sender ausstrahlt und somit ein Charakteristikum aufweist, das auch für die Profilierung des Pay-per-view wichtig ist. Während also durch die Werbefreiheit die Konkurrenz des Pay-per-view zu den öffentlich-rechtlichen Sendern größer als zu den privaten werbefinanzierten Sendern ist, besteht bei der Programmbeschaffung eine weniger ausgeprägte Konkurrenz. Da das private werbefinanzierte und das öffentlich-rechtliche werbe- und gebührenfinanzierte Fernsehen auf der gleichen audiovisuellen Auswertungsstufe stehen, besteht bei der Beschaffung und Ausstrahlung von Spielfilmen auch eine Konkurrenzbeziehung zwischen Pay-per-view und dem öffentlich-rechtlichem Fernsehen. Weil aber das Programmschema der öffentlich-rechtlichen Sender weniger stark auf der Ausstrahlung von Spielfilmen basiert¹²⁹, die rechtlich gebotene Konzentration auf den Programmauftrag sowie die Finanzknappheit der öffentlich-rechtlichen Anstalten ihnen verbieten, Mittel zum Erwerb von Pay-TV-Rechten aufzuwenden, und die öffentlich-rechtlichen Sender potentielle Gefahren durch neue Wettbewerber unterschätzen oder zu spät darauf reagieren¹³⁰, sind Abwehrmaßnahmen der öffentlich-rechtlichen Sender gegen das Pay-per-view nicht zu erwarten.

Da die öffentlich-rechtlichen Anstalten bereits seit einigen Jahren beim Erwerb von Ausstrahlungsrechten für Sportereignisse Schwierigkeiten haben, sich gegen die privaten Konkurrenten durchzusetzen, wird sich ein Pay-per-view-Anbieter, dem es gelingt, die werbefinanzierten privaten Sender beim Sportrechteerwerb zu überbieten, auf diesem Beschaffungsmarkt erst recht gegen die öffentlich-rechtlichen Konkurrenten durchsetzen können.

¹²⁸ Vgl. Kapitel 5.3.1.

¹²⁹ Vgl. o.V.: Filmstatistisches Taschenbuch 1993 (1993), S.58.

¹³⁰ Vgl. Brandt (1989), S.108.

3.3.2.3 Abonnementsender

Einiges spricht dafür, Abonnementfernsehen und Pay-per-view als enge Substitutionsprodukte anzusehen. Die beiden Produkte, deren Programminhalte in den USA nahezu identisch sind, zielen in der audiovisuellen Auswertungskette auf Rezipienten, die bereit zur Zahlung eines Entgeltes sind. Auch beim Konsum unterscheiden sie sich nur wenig: Unter Verwendung eines Decoders konsumiert der Abonnent die Programminhalte am heimischen Bildschirm, ohne zuvor - im Gegensatz zum Video - das Haus verlassen zu müssen.

Andererseits unterscheiden sich Abonnementfernsehen und Pay-per-view deutlich dadurch, daß sie nicht auf derselben Stufe der audiovisuellen Auswertungskette stehen: In den USA liegt der Auswertungszeitpunkt des Pay-per-view vor der Abonnement-TV-Auswertung, und der Preis pro Film ist beim Pay-per-view um ein Vielfaches höher als der Preis bei den Abonnementsendern¹³¹, um mit den beiden Produkten die optimale Nutzung der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft der Rezipienten zu ermöglichen.

Trotzdem wird Pay-per-view bei der Einführung in Deutschland in Konkurrenz zum Abonnementfernsehen stehen. So wie es dem Videoverleih in den USA gelungen ist, das Wachstum des Abonnementfernsehens zu bremsen¹³², obwohl der Videopreis pro Film wesentlich höher lag, wird auch das Pay-per-view in Deutschland Kunden des Abonnementfernsehens gewinnen, deren Zahlungsbereitschaft höher ist als das monatliche Entgelt. Darüber hinaus ist die Preisdifferenz zwischen Pay-per-view und Abonnementfernsehen nicht so groß, wenn der Filmpreis anhand der von den Kunden des Abonnementsenders tatsächlich genutzten Zahl von Filmen errechnet wird: So erhöht sich der Preis pro Film beim Abonnementfernsehen. Ein weiterer Grund für den höheren Preis des Pay-per-view ist der frühere Ausstrahlungszeitpunkt.

Eine noch stärkere Konkurrenz als um Spielfilmrechte könnte sich zwischen den beiden Pay-TV-Formen um Übertragungsrechte an großen Sportereignissen und

¹³¹ Der Preis der Abonnementsender pro Film errechnet sich aus dem monatlichen Abonnementpreis dividiert durch die Zahl der Filmpremierer pro Monat. Vgl. Waterman (1985), S.231. Um den Preis pro Film zu berechnen, müßte eigentlich zuvor auch noch ein Betrag für sonstige Programmbestandteile vom monatlichen Abonnementpreis subtrahiert werden.

¹³² Vgl. Reiss (1993), S.354.



Konzerten entwickeln, die zur zweitwichtigsten Programmattung des Abonnementfernsehens und zur größten Einnahmequelle der US-amerikanischen Pay-per-view-Sender¹³³ gehören. Da beide Pay-TV-Arten vor allem oder ausschließlich ein Interesse an Liveübertragungen haben, ist eine gemeinsame Verwertung von Sportrechten ausgeschlossen. Wenn es einem Pay-per-view-Anbieter gelingt, das vorhandene Potential von Zuschauern mit hoher Zahlungsbereitschaft zu erschließen, kann er sich beim Sportrechteerwerb auch gegen einen Abonnementsender durchsetzen¹³⁴.

Ob es einem Abonnementsender gelingt, Abwehrmaßnahmen gegen einen Pay-per-view-Sender mit Erfolg zu ergreifen, hängt von seiner Marktmacht gegenüber Programmlieferanten ab und von den durch eine geschickte Vertriebspolitik aufgebauten Zutrittsschranken¹³⁵.

3.3.2.4 Videoverleih- und verkauf

Unter den bestehenden Konkurrenzprodukten ähneln sich die bespielte Videokassette und das Pay-per-view am stärksten, was die Nutzung angeht. Bei der Distribution von Spielfilmen stehen die beiden Medien in den USA fast auf der gleichen Auswertungsstufe: Spielfilme werden etwa sechs Monate nach der Kinopremiere im Videoverleih und sieben Monate nach dem Kinostart als Pay-per-view angeboten¹³⁶. Beide Auswertungsstufen nutzen als Ausgabemedium den heimischen Fernseher und verlangen vom Nutzer ein Einzelentgelt für jede konsumierte Einheit, wodurch die Substitution erleichtert wird. Ein solches Substitutionsverhalten zeigt sich in den USA, wo Kabelfernsehanbieter Pay-per-view entwickelt haben, um die an das Video verlorenen Zuschauer zurückzugewinnen.¹³⁷ Wie intensiv der Wettbewerb zwischen den beiden Produkten tatsächlich sein wird und zu wessen Gunsten er entschieden wird, hängt neben dem Preis von den Präferenzen der Nutzer für bestimmte Produkteigenschaften und von der für die Distribution benötigten Infrastruktur ab.

¹³³ Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993), S.5.

¹³⁴ Vgl. Kapitel 5.3.1. Die oben gemachte Aussage gilt unter der Prämisse, daß ein Abonnementsender für die Liveübertragungsrechte von Sportveranstaltungen weniger bezahlt - und auch nur weniger bezahlen kann - als ein werbefinanzierter Sender, was dadurch bestätigt wird, daß die deutschen Free-TV-Sender und nicht der Abonnementsender Premiere große Sportereignisse übertragen.

¹³⁵ Vgl. zum Decoder als Eintrittsschranke: Kapitel 3.3.1.

¹³⁶ Vgl. Stump (1992), S.2.

¹³⁷ Vgl. Reiss (1993), S.341.



In den USA liegen die Spielfilmpreise von Pay-per-view-Anbietern deutlich höher als die der Videoverleiher. Im Konsumkomfort bestehen sowohl Vorteile für das Pay-per-view als auch für den Videoverleih. Mehrere Eigenschaften sprechen für das Pay-per-view. Der Konsumkomfort des Pay-per-view-Kunden ist höher¹³⁸ als der des Videokunden, weil er das gewünschte Programm per Telefon oder Fernbedienung bestellen kann, während der Videonutzer die Videothek aufsuchen muß. Sowohl das schlechte Image der Videotheken, das potentielle Kunden abschreckt¹³⁹, als auch die Tatsache, daß stark nachgefragte Filmtitel in Videotheken auf Grund des beschränkten Platzangebotes oft nicht in ausreichender Kopienzahl angeboten werden können, sprechen ebenfalls für das Pay-per-view, während die wesentlich größere Auswahl an verfügbaren Filmtiteln und der frei wählbare Zeitpunkt des Konsums Vorteile des Videoverleihs sind¹⁴⁰.

Während Pay-per-view für Rezipienten vorteilhaft ist, die Bequemlichkeit schätzen und sich vor allem für einige Topspielfilme interessieren, spricht der Videoverleih eher Kunden an, die das schlechtere Image der Videotheken und den größeren Aufwand für die Entleiherung in Kauf nehmen, weil sie dafür eine größere Auswahl haben und den Zeitpunkt des Konsums individuell festlegen zu können.

Über den Ausgang des Konkurrenzkampfes zwischen Pay-per-view und Videoverleih entscheidet auch die Ausstattung der Haushalte mit der für die Nutzung der beiden Alternativen notwendigen Hardware. Während die Haushaltssättigung bei Videorecordern in den USA 1991 bei rund 75% lag, verfügten nur 13% der Fernsehhaushalte über die Möglichkeit, Pay-per-view zu empfangen¹⁴¹. Dieses große Ungleichgewicht hat dazu geführt, daß der Umsatz der Videobranche wesentlich größer ist als der der Pay-per-view-Anbieter. Der jährliche Gesamtumsatz der Videoanbieter betrug Anfang der 90er Jahre in den USA ca. 11 Milliarden Dollar, während die Pay-per-view-Anbieter 1991 einen Umsatz von nur 393 Millionen Dollar erzielten¹⁴². Da auch in Deutschland noch einige Jahre nach der Einführung von Pay-per-view ein ähnliches Ungleichgewicht zugunsten des Videos herrschen

¹³⁸ Eine US-Studie bestätigt, daß sowohl Videorecorderbesitzer wie auch Nichtbesitzer Pay-per-view als einfacher zu handhaben ansehen als Video. Vgl. Childers / Krugman (1987), S.339-340.

¹³⁹ Vgl. Hoffmann (1991), S.816.

¹⁴⁰ Vgl. Abel (1991), S.45.

¹⁴¹ Vgl. Abel (1991), S.45f.

¹⁴² Vgl. Howard / Carroll (1993), S.245, und Gerbrandt / Marchetti (1993b), S.5.



wird¹⁴³, können Videoanbieter möglicherweise ihre Marktmacht dazu nutzen, Pay-per-view-Anbietern den Zugang zu attraktiver Programmsoftware zu erschweren. In den USA, wo Pay-per-view bereits seit mehreren Jahren existiert, haben Videoanbieter für sich eine exklusive Auswertung sechs Monate vor den Pay-per-view-Anbietern gefordert¹⁴⁴. Langfristig wird sich aber bei entsprechendem Ausbau der technischen Infrastruktur das Interesse der Programmlieferanten an Pay-per-view verstärken, da es den Vorteil bietet, Spitzenfilme zur gleichen Zeit einer unbegrenzten Zahl von Zuschauern anbieten zu können und so einen höheren Umsatz pro Zeiteinheit als mit dem Videoverleih zu erzielen. Außerdem können die Programmlieferanten bei der Pay-per-view-Verwertung prozentual an den Einnahmen pro Zuschauer bzw. pro Haushalt beteiligt werden¹⁴⁵, während sie von den Videotheken einen festen Betrag pro Videoband erhalten. Dadurch ist der Lieferant beim Pay-per-view stärker am Risiko beteiligt, andererseits steigen auch seine Ertragschancen.

In den letzten Jahren hat der Umsatz von Kaufvideos in Deutschland stark zugenommen, der 1993 schon deutlich über dem des Videoverleihs lag¹⁴⁶. Da aber die Preise der Kaufvideos stark über den Preisen des Videoverleihs liegen, werden sie nicht in direkter Konkurrenz zum ebenfalls wesentlich preisgünstigeren Pay-per-view stehen.

3.3.2.5 Kino

Das Verhältnis vom Kino zum Fernsehen und Video ist sowohl von Komplementarität als von Konkurrenz gekennzeichnet. Der Einzug des Fernsehens in nahezu jeden Haushalt in Deutschland hat vom Beginn der 60er Jahre bis in die 70er Jahre zu einem massiven Rückgang der Kinobesucherzahlen geführt¹⁴⁷. Parallel zur zunehmenden Verbreitung der Videorecorder in den privaten Haushalten seit Beginn der 80er Jahre gingen die Besucherzahlen der Kinos noch einmal deutlich

¹⁴³ Die Haushaltssättigung mit Videorecordern in Westdeutschland betrug 1992 57% (Ostdeutschland: 30%). Vgl. o.V.: Filmstatistisches Taschenbuch 1993, S.63. Für das Jahr 2000 wird erwartet, daß rund 10% der Haushalte - dies entspricht dem Anteil der Digital-TV-Haushalte - Pay-per-view nutzen können. Vgl. Pagenstedt (1994), S.28.

¹⁴⁴ Vgl. Hoffmann (1988), S.36.

¹⁴⁵ Vgl. Abel (1991), S.45.

¹⁴⁶ Der Umsatz der Kaufvideos in Deutschland betrug 830 Millionen DM, der Umsatz des Videoverleihs 740 Millionen DM. Vgl. Weber (1994), S.12.

¹⁴⁷ Wurden 1960 in Deutschland noch 600 Millionen Kinobesucher gezählt, waren es 1977 nur noch 124 Millionen. Vgl. Plog (1987), S.361.

zurück¹⁴⁸. Allerdings kann man diese Entwicklung nicht allein auf die Konkurrenz von Fernsehen und Video zurückführen, denn zwischen 1985 und 1990 sind die Zuschauerzahlen in den Kinos nahezu konstant geblieben, obwohl durch die privaten Fernsehsender das Spielfilmangebot des Fernsehens stark gestiegen ist¹⁴⁹. Der Rückgang bis Mitte der 80er Jahre wird deshalb auch eher mit demographischen Veränderungen erklärt¹⁵⁰.

Kino und Fernsehen bzw. Video ergänzen sich aber auch gegenseitig. Im Kino erfolgreiche Filme erzielen meist auch gute Umsätze als Kaufkassetten oder im Videoverleih¹⁵¹. Das erklärt sich durch die Publizität, die erfolgreichen Kinofilmen in der Berichterstattung von Presse und Rundfunk zuteil wird und auch auf nachgeordneten Verwertungsstufen für eine zusätzliche Nachfrage sorgt¹⁵². Da Pay-per-view in Deutschland voraussichtlich etwa auf derselben Auswertungsstufe wie der Videoverleih stehen wird, wird es, wie die Videoanbieter, auf die Publizitätswirkung der Erstaufführung von Spielfilmen im Kino angewiesen sein.

Trotz der partiellen Konkurrenz zwischen Kino und Pay-per-view sind Umsatzeinbußen zu Lasten des Kinos infolge der Etablierung von Pay-per-view auf dem Markt nicht in jedem Falle zu erwarten, da die beiden Medien unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Während sich das Kino eher an jüngere Zuschauer wendet¹⁵³, die bereit sind, für den Filmkonsum den Weg zum Kino auf sich zu nehmen, kann sich Pay-per-view eher an Zuschauer wenden, bei denen Bequemlichkeit beim Konsum von Spielfilmen im Vordergrund steht. Darüber hinaus bietet die Erstaufführung von Spielfilmen im Kino vor der frühestens sechs Monate später beginnenden Auswertung in anderen Medien einen gewissen Schutz für das Kino¹⁵⁴.

¹⁴⁸ Von 1980 bis 1985 wurde in Deutschland ein Rückgang von 144 Millionen auf 104,2 Millionen Zuschauer verzeichnet. Vgl. ebenda, S.364.

¹⁴⁹ Zuschauerzahl 1985 (in der BRD): 104,2 Millionen; 1990 (in Westdeutschland): 102,5 Millionen. Vgl. o.V.: Filmstatistisches Taschenbuch 1993 (1993), S.32.

¹⁵⁰ Vgl. Plog (1987), S.364.

¹⁵¹ Vgl. o.V.: Die Kino-Hits beflügeln das Geschäft mit den Videokassetten (1994), S.11.

¹⁵² Vgl. Vogel (1990), S.73-75 und Hoffmann (1988), S.37.

¹⁵³ Vgl. Plog (1987), S.364.

¹⁵⁴ Vgl. Locksley (1988), S.193.



3.3.3 Potentielle Konkurrenten

Um die Chancen eines Pay-per-view-Anbieters auf dem deutschen Markt einschätzen zu können, muß auch der Wettbewerb, der durch potentielle neue Konkurrenten entsteht, berücksichtigt werden¹⁵⁵. Damit die von potentiellen Konkurrenten ausgehenden Einflüsse auf den Wettbewerb eingeschätzt werden können, werden die Wahrscheinlichkeit ihres Markteintritts und die von den neuen Konkurrenten verfolgten Strategien analysiert¹⁵⁶.

3.3.3.1 Free-TV

Während auf Grund der finanziellen Engpässe der öffentlich-rechtlichen Sender, ihrer begrenzten Möglichkeit, Finanzlücken durch zusätzliche Werbung auszugleichen¹⁵⁷ und rechtlicher Beschränkungen¹⁵⁸ nicht damit zu rechnen ist, daß weitere öffentlich-rechtliche Sender im Free-TV-Bereich plaziert werden, kann von einer weiteren Vermehrung der privaten werbefinanzierten Sender ausgegangen werden¹⁵⁹.

Obwohl bei vielen neuen Fernsehanbietern das Interesse am Markteintritt groß ist, bestehen bedeutende Zutrittsschranken. Bereits im Markt tätige Free-TV-Sender haben auf Grund ihres größeren Zuschaueranteils höhere Werbeeinnahmen, die sie für aufwendigere Programme und größere Marketingkampagnen einsetzen können. Weitere Hürden bestehen in dem momentan beschränkten Zugang zu den technischen Distributionswegen¹⁶⁰, der das Zuschauerpotential und damit die Höhe der Werbeeinnahmen der neuen Sender begrenzt, sowie in dem für die Markteinführung eines Fernsehsenders benötigten hohen Kapitalbedarf¹⁶¹.

Auch wenn die genannten Zutrittsbarrieren eher gegen den Markteintritt weiterer Free-TV-Sender sprechen, bestehen für die neuen Sender Chancen im Bereich der Spartensender. Die Konzentration auf diese Sendergattung ist eine Form der Produktdifferenzierung, die gleichzeitige Kostenreduzierungen ermöglicht und dazu beiträgt, die bestehenden Zutrittsschranken zu verkleinern. Die Differenzierung

¹⁵⁵ Vgl. Porter (1988), S.29.

¹⁵⁶ Vgl. Porter (1988), S.49.

¹⁵⁷ Vgl. § 15 Rundfunkstaatsvertrag.

¹⁵⁸ Vgl. § 18 Rundfunkstaatsvertrag.

¹⁵⁹ Vgl. o.V.: Die neuen Sender - Wer Wo Was (1994), S.24-26.

¹⁶⁰ Vgl. Kapitel 3.1.1.1. und 3.1.1.2.

¹⁶¹ Vgl. Kofler (1993), S.10, und Porter (1988), S.31.

erfolgt entweder über die Konzentration auf bestimmte Programminhalte oder durch die Konzentration auf bestimmte demographische Gruppen, durch die die Streuverluste beim Erreichen von bereits angesprochenen Zielgruppen verkleinert und neue Zielgruppen gewonnen werden sollen. Dadurch sollen zusätzliche Unternehmen für die TV-Werbung gewonnen und bereits werbungstreibende Unternehmen von den etablierten Sendern abgeworben werden.

Weil die Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen - in Verbindung mit der niedrigeren technischen Reichweite - zur Folge hat, daß das erreichbare Zuschauerpotential kleiner ist als bei Vollprogrammen, muß auch das Kostenniveau der Sparten sender reduziert werden. Da der größte Teil der Kosten von der Programm beschaffung verursacht wird, können diese Kosten durch die Bildung bzw. den Ausbau von "Senderfamilien"¹⁶² reduziert werden, die die Möglichkeit der Mehrfachverwertung von Programmen eröffnet. Darüber hinaus sind weitere Kostenreduzierungen dieser Sender durch die gemeinsame Nutzung von bestimmten Funktionsbereichen¹⁶³, etwa dem Bereich der Werbezeitenvermarktung, möglich.

Es ist unwahrscheinlich, daß in Zukunft neue werbefinanzierte Sender als Konkurrenten für Pay-per-view auftreten werden, da der Kostenaufwand in den "klassischen" Programmsparten des Pay-per-view, aktuelle Spielfilme und größere Sportereignisse, zu groß für diese Sender ist. Andererseits kann das sich weiter vergrößernde Angebot an Free-TV-Sendern die grundsätzliche Bereitschaft der Rezipienten verringern, für den Fernsehkonsum Einzelentgelte zu zahlen.

¹⁶² Unter Senderfamilien versteht man eine Gruppe von Sendern, die über gemeinsame Gesellschafter verfügen.

¹⁶³ Vgl. Porter (1988), S.31.



3.3.3.2 Pay-TV

Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Pay-TV-Anbieter - dies gilt für Abonnement- wie für Pay-per-view-Sender - hängt neben der Nachfrage der Haushalte vor allem von Markteintrittsbarrieren und der Möglichkeit der neuen Anbieter ab, sich ihrerseits Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Obwohl längerfristig mit einer starken Zunahme der Nachfrage nach Pay-TV gerechnet wird¹⁶⁴, ist nicht automatisch mit dem Markteintritt vieler neuer Anbieter zu rechnen, da auf Grund der bestehenden Zutrittsschranken wesentliche Vorteile für einen etablierten Pay-TV-Anbieter bestehen¹⁶⁵. Wegen der betriebsgrößenbedingten Kostenvorteile, die etablierte Anbieter genießen¹⁶⁶, ist nicht damit zu rechnen, daß neben dem schon bestehenden Abonnementsender Premiere und einem potentiellen Pay-per-view-Sender ein weiterer Pay-per-view-Sender im Markt plaziert wird, der sich ebenfalls auf die Ausstrahlung von Spielfilmen und Sportereignissen konzentriert. Eine Chance, sich gegen etablierte Anbieter durchzusetzen, besteht daher nur in der Differenzierung der Programminhalte. Da die Zahl der durch Pay-per-view verwertbaren Programmgenres aber im wesentlichen auf die gerade genannten Sparten beschränkt ist¹⁶⁷, sind Pay-TV-Spartensender nur im Bereich des Abonnementfernsehens zu erwarten¹⁶⁸. Während ein solcher Abonnementspartenkanal keine inhaltliche Konkurrenz für einen Pay-per-view-Sender ist, kann er aber einen Teil der für Pay-TV zur Verfügung stehenden Haushaltsbudgets beanspruchen und dadurch das finanzielle Potential des Pay-per-view schmälern.

3.3.3.3 Video-on-demand

Der Markteintritt des Video-on-demand wird in noch stärkerem Maße als der des Pay-per-view von Ungewißheiten über seine Marktchancen begleitet. Selbst in den USA beginnen einige Anbieter gerade erst damit, das Interesse der Verbraucher und die technische Gestaltung des Video-on-demand zu testen¹⁶⁹. Fest steht bisher nur, daß die Einführung des Video-on-demand mit einem erheblichen finanziel-

¹⁶⁴ Die Telekom rechnet mit einer Zunahme der Pay-TV-Nutzungszeit in deutschen Haushalten von 0,28 Milliarden 1993 auf 9 Milliarden 2004. Vgl. Kalt (1995), S.16.

¹⁶⁵ Vgl. Kapitel 3.3.1.

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

¹⁶⁷ Vgl. zur Auswahl der Programminhalte des Pay-per-view: Kapitel 2.2. und 5.3.2.

¹⁶⁸ Vgl. Stolte (1994), S.6.

¹⁶⁹ Vgl. Kulzer (1994), S.58.

Auch in Deutschland sind für die nächsten Jahre mehrere Pilotprojekte zur Erprobung des Video-on-demand angekündigt. o.V.: Gesellschaft für digitalen Feldversuch in Hamburg (1994), S.3-4.

len Aufwand verbunden ist. Jeder angeschlossene Haushalt muß mit einer Set-top-Box, die zur Auswahl und Steuerung der gewünschten Programme dient, ausgerüstet werden. Ebenfalls ist ein Rückkanal¹⁷⁰ zu jedem Teilnehmer einzurichten, um die Interaktivität zwischen diesem und dem Anbieter zu gewährleisten. Darüber hinaus muß ein Video-on-demand-Anbieter Videosever, Rechner sehr hoher Kapazität, in seiner Zentrale installieren, in denen die Daten bzw. die Programme, die von den Haushalten abgerufen werden können, gespeichert sind.¹⁷¹

Ob Video-on-demand langfristig zu einer starken Konkurrenz der bisherigen Fernsehangebote wird, hängt davon ab, ob bei den Haushalten eine entsprechende Nachfrage besteht. Die Vielzahl theoretisch möglicher Servicefunktionen, die durch die Interaktivität erschlossen werden, etwa Homebanking, Teleshopping oder Videospiele¹⁷², könnte für die Produzenten oder Händler audiovisueller Software ein großes Marktpotential eröffnen, das das der anderen Fernsehangebote langfristig überholt. Für die Rezipienten spielt darüber hinaus der hohe Komfort des Konsums, der dem der herkömmlichen Art des Fernsehens weit überlegen ist, eine Rolle: Der Rezipient kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt die von ihm gewünschte Sendung sehen und Funktionen nutzen, die denen des Videorecorders vergleichbar sind, wie Vor- und Rücklauf, Standbild sowie die Pausenfunktion.

3.3.4 Lieferanten

Die Lieferanten von Programmsoftware und Übertragungswegen sind für einen Fernsehsender von großer Bedeutung, da seine zentrale Aufgabe die Zusammenstellung und Ausstrahlung von Programmen ist. Die Lieferanten von Decodertechnik sind für einen Pay-per-view-Sender außerdem wichtig, weil die Nutzung der Decoder die technische Voraussetzung für die Vermarktung der Ware "Pay-per-view" darstellt.

¹⁷⁰ In Deutschland könnten sowohl die Breitbandkabelnetze als auch die Telefonleitung als Rückkanal genutzt werden.

¹⁷¹ Vgl. Gertis (1994), S.7.

¹⁷² Vgl. Kulzer (1994), S.54.



3.3.4.1 Programmlieferanten

Auf der Beschaffungsseite stellt der Programmwerb die wichtigste Funktion von Fernsehsendern dar¹⁷³. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen¹⁷⁴, daß ein Pay-per-view-Sender in Deutschland als Programminhalte vor allem aktuelle Spielfilme sowie große Sport- und Konzertveranstaltungen anbieten wird. Daher beschränkt sich die Untersuchung der Beschaffungsmärkte auf diese Programmhaltungen.

Weil der Spielfilmbedarf des Fernsehens in Deutschland durch die Vermehrung der privaten Fernsehsender in den letzten Jahren stark gewachsen ist¹⁷⁵, die deutsche Spielfilmproduktion die Nachfrage aber nicht befriedigen kann¹⁷⁶, ist die Bedeutung der US-amerikanischen Produzenten als Lieferanten für den deutschen Fernsehmarkt weiter angestiegen. Obwohl der Nachfragezuwachs in jüngster Zeit abgenommen hat¹⁷⁷, ist eine Entschärfung der angespannten Angebotssituation kaum zu beobachten, da die Sender bei der Auswahl der Spielfilme zunehmend selektiver werden¹⁷⁸ und so den Wettbewerb um die wenigen Topspielfilme verschärfen¹⁷⁹. Neben diesem Nachfrageüberhang vergrößert auch die hohe Konzentration auf dem US-amerikanischen Produktionsmarkt¹⁸⁰ die Marktmacht der US-Produzenten, die durch die stark gestiegenen Preise für Spielfilme verdeutlicht wird¹⁸¹. Um das auf den Beschaffungsmärkten herrschende Ungleichgewicht auszugleichen, haben die größeren privaten Free-TV-Sender in Deutschland begonnen, durch Gründung eigener Produktionsgesellschaften weitere Programmquellen zu erschließen¹⁸². Da diese Strategie der Rückwärtsintegration aber fast ausschließlich der Produktion von Fernsehprogrammen dient¹⁸³, sind die deutschen

¹⁷³ Mindestens 60% der Gesamtausgaben europäischer Fernsehsender werden für die Programmbeschaffung oder -produktion aufgewandt. Vgl. Wilde (1992), S.108.

¹⁷⁴ Vgl. Kapitel 2.2. und 5.3.2.

¹⁷⁵ Vgl. o.V.: Filmstatistisches Taschenbuch 1993 (1993), S.58.

¹⁷⁶ Vgl. o.V.: Scharf bezeichnet eine verbindliche Fernsehquote als unrealistisch (1995), S.21.

¹⁷⁷ Vgl. ebenda.

¹⁷⁸ Vgl. Kreyes (1994), S.2.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, und Pöhlmann (1994), S.34: Dieser scharfe Wettbewerb erklärt sich damit, daß Spielfilme, die zuvor bereits im Kino sehr erfolgreich waren, zu den quotenträchtigen Programmen gehören.

¹⁸⁰ Vgl. Brandt (1989), S.120.

¹⁸¹ Vgl. o.V.: Das Lizenzgeschäft mit Filmen und Serien bleibt ein Hit (1994), S.13, und aus theoretischer Sicht zu den Gründen für Lieferantenmacht: Porter (1988), S.169.

¹⁸² Vgl. Wilde (1992), S.110.

¹⁸³ Eine Ausnahme macht PRO Sieben, das einen für sein Programm produzierten Film auch im Kino auswerten will. Vgl. Pöhlmann (1994b), S.3.

Fernsehsender bei der Ausstrahlung von Kinofilmen weiterhin auf den Rechtekauf angewiesen.

Eine weitere Entwicklung zeichnet sich bereits ab, die die Beschaffung von attraktiven US-amerikanischen Spielfilmen für neu in den Markt tretende Fernsehsender weiter erschweren könnte: Einige Medienunternehmen aus den USA, die auch umfangreiche Programmkataloge besitzen, haben damit begonnen, sich an deutschen Fernsehsendern zu beteiligen¹⁸⁴. Obwohl diese Unternehmen ihre Programme teilweise bereits durch langlaufende Output-Deals an deutsche Fernsehsender veräußert haben¹⁸⁵, wird sich die Beschaffungssituation für einen Pay-per-view-Sender, dessen Programmschema im wesentlichen auf aktuelle Spielfilme gestützt ist, erschweren, wenn er nicht gesellschaftsrechtlich mit Programmlieferanten oder zumindest mit bestehenden Sendern, die über gute Verbindungen zu Programmlieferanten verfügen, verflochten ist.

Der Handel mit Übertragungsrechten von Sportereignissen ist in Deutschland stark vertikal integriert. Zu den wichtigsten Sportrechtehändlern gehören zwei Unternehmen¹⁸⁶, die Teil von Konzernen bzw. von einer Unternehmensgruppe sind, die gleichzeitig an privaten Free- und Pay-TV-Sendern beteiligt sind. Gegenüber Nachfragern außerhalb dieser Konzernstrukturen haben die Rechtehändler eine starke Verhandlungsposition, die noch dadurch gefestigt wird¹⁸⁷, daß der Markt für attraktive Sportübertragungsrechte sehr begrenzt ist¹⁸⁸. Ein Pay-per-view-Veranstalter, der nicht mit den Sportrechtehändlern verbunden ist, wird es daher schwer haben, Übertragungsrechte zu erwerben, die auch für die mit den Rechtehändlern verflochtenen Sender attraktiv sind.

¹⁸⁴ Der Nachrichtensender CNN hält eine Beteiligung an n-tv, das Network ABC ist indirekt an RTL 2 beteiligt, Rupert Murdoch, der Eigentümer des viertgrößten Networks Fox und der Filmproduktionsfirma Twentieth Century FOX ist, ist Gesellschafter von VOX.

¹⁸⁵ Vgl. o.V.: Thoma vermutet Protektionismus und Xenophobie (1994), S.8.

¹⁸⁶ Dies sind die Ufa Film- und Fernseh GmbH der Bertelsmann AG sowie die ISPR, deren Gesellschafter zu gleichen Teilen die Springer AG und die Kirch-Gruppe sind. Vgl. Zorn (1995), S.28.

¹⁸⁷ Vgl. Giehl (1993), S.33, und Porter (1988), S.169.

¹⁸⁸ Trotz einer starken Zunahme der im Fernsehen übertragenen Sportereignisse hat sich gezeigt, daß nur wenige Ereignissen auf eine hohe Nachfrage der Rezipienten stoßen.



3.3.4.2 Anbieter technischer Distributionswege

Der intensive Wettbewerb der Fernsehsender um freie Kanäle in den Kabelnetzen¹⁸⁹ und um Satellitentransponder¹⁹⁰ unterstreicht die zentrale Bedeutung der Übertragungswege für die Fernsehsender und die Marktmacht, über die die Anbieter der Verbreitungswege verfügen. Wie stark die Marktstellung eines Anbieters ist, hängt davon ab, wie intensiv der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Anbietern ist und wie groß das Potential der Fernsehhaushalte ist, das ein bestimmter Anbieter einem Sender durch seinen Übertragungsweg erschließt.

Das größte Zuschauerpotential kann die Telekom mit ihren Kabelnetzen erschließen¹⁹¹. Aber obwohl sie für die Übertragung von Fernsehsignalen per Breitbandkabel praktisch ein Monopol hat¹⁹², geht aus dieser Stellung keine besondere Marktmacht hervor, da nicht die Telekom, sondern die Landesmedienanstalten zuständig für die Entscheidungen über die Belegung der Kabelkanäle sind¹⁹³. Da sich die in jedem Bundesland bestehenden Anstalten aber aus standortpolitischen Gründen einen Wettbewerb um neue Fernsehsender liefern, indem sie die Sender mit der Zusage von Übertragungskapazitäten¹⁹⁴ zur Ansiedlung im entsprechenden Bundesland zu bewegen versuchen, wird ihre Anbieterposition gegenüber den Sendern geschwächt. Erst eine geplante bundesweite Vereinheitlichung der Zulassung privater Sender könnte die Stellung der Landesmedienanstalten wieder stärken¹⁹⁵.

Eine weitere wichtige Übertragungsform nach Kabelnetzen und terrestrischen Frequenzen ist die Satellitenübertragung¹⁹⁶, die auf Grund der anhaltenden Knappheit von Übertragungskapazitäten in den Kabelnetzen für neue Fernsehanbieter zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Obwohl der deutsche Markt für die Fern-

¹⁸⁹ Vgl. Heimlich (1995), S.33.

¹⁹⁰ Vgl. o.V.: Sieben Programme für Deutschland (1995), S.12.

¹⁹¹ An die Kabelnetze der Telekom waren Ende 1994 rund 14 Millionen Haushalte angeschlossen. Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10.

¹⁹² Private Anbieter dürfen nur in Gebieten tätig werden, die nicht von den Kabelnetzen der Telekom erschlossen sind. Vgl. o.V.: Private Betreiber gegen Telekom-Monopol (1993), S.16.

¹⁹³ Vgl. etwa §§ 4, 37-41 LRG NW.

¹⁹⁴ Diese Übertragungskapazitäten waren in der Vergangenheit vor allem terrestrische Frequenzen. In Zukunft wird sich die Vergabe auf Grund mangelnder terrestrischer Frequenzen auf Kabelkanäle konzentrieren. Vgl. o.V.: RTL 2 ab 1995 aus der Filmstadt Geiseltal (1994), S.7, und Heimlich (1995), S.33.

¹⁹⁵ Vgl. o.V.: Kanalknappheit (1994), S.3.

¹⁹⁶ Anfang 1994 empfangen rund 7,8 Millionen Haushalte in Deutschland Fernsehprogramme über Satellit. Vgl. o.V.: Satelliten-Messe Intersat im Zeichen des digitalen Fernsehens (1994), S.18.

sehübertragung per Satellit von einem einzigen Anbieter, der luxemburgischen SES, dominiert wird¹⁹⁷, will der paneuropäische Anbieter Eutelsat die Einführung des Digitalfernsehens dazu nutzen, die Übermacht der SES zu brechen. Weil die Haushalte ihre Satellitenempfangsanlagen für den Empfang und die Umwandlung digitaler Signale aufrüsten müssen, glaubt Eutelsat, die Haushalte durch attraktive Fernsehangebote bei der Umrüstung ihrer Satellitenantennen auf digitale Signale gleichzeitig zur Ausrichtung ihrer Empfangsanlage auf die Eutelsat-Satelliten bewegen zu können¹⁹⁸. Sollte die SES den erwarteten Vorsprung bei der Einführung des digitalen Fernsehens haben¹⁹⁹, wird sie ihre führende Position aber verteidigen können. Trotz dieser monopolähnlichen Stellung der SES wird die Vervielfachung der Übertragungskapazitäten durch die digitale Kompression dazu führen, daß bei stark sinkenden Preisen gleichzeitig die Knappheit der Übertragungskanäle dauerhaft behoben wird.

3.3.4.3 Anbieter von Entschlüsselungstechnik

Für Pay-TV-Anbieter hat die Entschlüsselungstechnik strategische Bedeutung, weil mit ihrer Hilfe die Geschäftsgrundlage, das chiffrierte Programm, gegen unbefugtes Decodieren geschützt und durch die exklusive Nutzung der Technik auch Eintrittsbarrieren erhöht werden können²⁰⁰. Um die Aufgabenerfüllung der Entschlüsselungstechnik zu gewährleisten, hat ein Pay-per-view-Sender grundsätzlich die Möglichkeit, zwischen zwei Alternativen zu wählen: die Zusammenarbeit mit einem einzigen oder mit einer Gruppe von Lieferanten.

Die Zusammenarbeit mit mehreren Decoderlieferanten erhöht die Flexibilität und Geschwindigkeit, mit der ein Pay-TV-Anbieter die Haushalte mit Decodern versorgen kann, wegen der größeren Produktionskapazität, die mehrere Lieferanten zur Verfügung stellen können. Außerdem wird die Unabhängigkeit des Pay-per-view-Senders bei der Beschaffung der Hardware erhöht und so seine Stellung gegenüber den Lieferanten gestärkt²⁰¹. Andererseits stellt dieses Modell in der Entwick-

¹⁹⁷ Fast alle deutschen Haushalte, die Fernsehsignale per Satellit empfangen, haben ihre Empfangsantenne auf die von der luxemburgischen SES betriebenen ASTRA-Satelliten gerichtet. Die nationalen Satelliten Kopernikus und TV-Sat sowie der europäische Anbieter Eutelsat spielen praktisch keine Rolle beim Satellitendirekttempfang. Vgl. o.V.: Satelliten-Messe Intersat im Zeichen des digitalen Fernsehens (1994), S.18.

¹⁹⁸ Ein gleichzeitiger Empfang der Fernsehsignale von Astra und von Eutelsat ist möglich. Vgl. o.V.: Astra demonstriert komprimiertes PRO 7 (1994), S.10.

¹⁹⁹ Vgl. o.V.: Astra: Gutes Geschäft mit der Programmübertragung (1994), S.20.

²⁰⁰ Vgl. Kapitel 5.3.5.

²⁰¹ Vgl. Porter (1988), S.169-170.



lungsphase der Verschlüsselungstechnik höhere Anforderungen an die Koordinationstätigkeit des Pay-per-view-Anbieters, der die Forschungs- und Entwicklungsarbeit mehrerer Unternehmen lenken muß. Während bei der Zusammenarbeit mit einem einzigen Lieferanten auf der einen Seite die Koordinationsprobleme entfallen, wird die Stellung gegenüber dem Lieferanten auf der anderen Seite schwächer.

Bei der Einführung des Pay-per-view ist die schnelle Marktdurchdringung ein entscheidender Faktor dafür, daß die Marktzutrittsschranken für einen weiteren Anbieter erhöht werden, da die Haushalte wenig Interesse daran haben, sich mehrere Decoder anzuschaffen. Daher ist die Zusammenarbeit mit mehreren Decoderlieferanten anzustreben, die eine schnelle Versorgung mit Decodern gewährleistet.

3.3.5 Abnehmer

Die Abnehmer bzw. Kunden des Pay-per-view-Senders sind jene Rezipienten, die Sendungen dieses Anbieters abonnieren. Sie bestimmen durch ihr Nachfrageverhalten die Preise sowie das Qualitäts- und Leistungsniveau des Anbieters²⁰². Wie stark die Stellung der Abnehmer gegenüber einem Pay-per-view-Anbieter ist, hängt von möglichen Alternativen, der Substitutionsbereitschaft der Abnehmer und der Elastizität der Nachfrage ab.

Ob nutzbare Alternativen zur Verfügung stehen, hängt davon ab, was die Abnehmer als Substitute akzeptieren. Wenn die Rezipienten nur den Programminhalt als Maßstab ansehen, ohne das Alter und die mögliche Werbefreiheit der Programme zu berücksichtigen, stehen ihnen mit den Free-TV-Sendern, die sowohl eine Vielzahl von Spielfilmen als auch von Sportereignissen senden, eine große Anzahl von Alternativen zur Verfügung. Somit ist die Marktstellung dieser Rezipienten gegenüber einem Pay-per-view-Anbieter relativ stark, da ihre Substitutionsbereitschaft wegen ihrer geringen Präferenzen für die besonderen Eigenschaften des Pay-TV, die Werbefreiheit und das geringe Alter der ausgestrahlten Spielfilme groß ist. Um diese Gruppe von Rezipienten als Kunden zu gewinnen, müßte der Sender die Preise auf ein prohibitiv niedriges Niveau senken. In der heterogenen Gruppe²⁰³ der Spielfilm- und Sportanhänger gibt es aber auch Rezipienten, für die

Bei der Entwicklung digitaler Decoder arbeitet etwa Canal+ mit 5 Hardwareproduzenten zusammen. Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10.

²⁰² Vgl. Porter (1988), S.50.

²⁰³ Vgl. Giehl (1993), S.35.



die Werbefreiheit und die Neuheit eines Films ein wichtiges Charakteristikum ist. Da es auf dem deutschen Fernsehmarkt nur wenige Alternativen mit diesen Eigenschaften geben wird²⁰⁴, sind die Substitutionsmöglichkeit gering und damit die Marktstellung dieser Rezipienten gegenüber dem Pay-per-view-Sender schwach. Ihre Preisempfindlichkeit wird daher gering sein²⁰⁵.

²⁰⁴ In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, daß mittelfristig außer einem Pay-per-view-Sender nur der Abonnementsender Premiere als Pay-TV-Alternative für Spielfilm- und Sportinteressenten bestehen wird. Vgl. Kapitel 4.3.2.

²⁰⁵ Vgl. o.V.: Pay TV Pricing (1992), o.S..

4 Zielplanung für Pay-per-view

Die Zielplanung besteht aus der strategischen Analyse sowie der Festlegung der übergeordneten und der Handlungsziele²⁰⁶. Die strategische Analyse dient der Erkennung von Marktchancen und -risiken und bereitet so die Formulierung der Ziele vor.²⁰⁷ Die Ziele werden hierarchisch gegliedert: Während die übergeordneten Ziele Leitlinien für die Formulierung von Strategien sind²⁰⁸, legen konkrete Handlungsziele die Kriterien fest, die zur Überprüfung der Zielerreichung der gewählten Strategien dienen²⁰⁹.

4.1 Strategische Analyse

Die strategische Analyse untersucht die Umweltentwicklung, die Stärken und Schwächen des Unternehmens, die Beziehungen des Unternehmens zur Umwelt sowie die Wertmaßstäbe der Unternehmensleitung und die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft²¹⁰. Ein weiterer Teil der strategischen Analyse besteht aus der Identifikation der bisher verfolgten Strategie, differenziert nach Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie²¹¹. Da in der vorliegenden Arbeit der Markteintritt eines Pay-per-view-Senders untersucht wird, entfällt die Analyse der bisherigen Strategie in diesem Geschäftsfeld. Die Analyse der Unternehmensstrategie erfolgt in einem späteren Kapitel im Rahmen der Analyse möglicher Integrations- bzw. Differenzierungsstrategien²¹².

Die gegenwärtigen und zukünftigen Umweltentwicklungen, d.h. die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen, die Nachfrageentwicklung sowie die Wettbewerbskräfte, sind bereits im Kapitel 3 untersucht worden. Die Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens, das sich als Pay-per-view-Anbieter betätigen möchte, sowie seiner Umweltbeziehungen, die dazu beiträgt, Risiken zu erkennen sowie die benötigten mit den vorhandenen Ressourcen zu vergleichen²¹³, wird in der vorliegenden Arbeit nur insoweit vorgenommen, wie generelle Aussagen über einen bestimmten Unternehmenstyp gemacht werden können, da keine

²⁰⁶ Vgl. Meffert (1986), S.74-76.

Andere Autoren nennen die übergeordneten Ziele Oberziele und die Handlungsziele operationale bzw. Unterziele. Vgl. etwa Wöhe (1990), S.124.

²⁰⁷ Vgl. Meffert (1986), S.74.

²⁰⁸ Vgl. Schreyögg (1984), S.87.

²⁰⁹ Vgl. Hinterhuber (1992), S.154.

²¹⁰ Vgl. Meffert (1986), S.74.

²¹¹ Vgl. Schreyögg (1984), S.89.

²¹² Vgl. Kapitel 5.1.

²¹³ Vgl. Christensen / u.a. (1982), S.98.

konkreten Unternehmen, sondern lediglich Arten von Unternehmen betrachtet werden²¹⁴. Während auch keine Aussagen über die Wertmaßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung getroffen werden können, ohne die Untersuchung aus dem Blickwinkel eines speziellen Unternehmens zu führen, ist eine Erörterung der Verpflichtungen eines Medienunternehmens gegenüber der Gesellschaft möglich. Allgemein fordern Autoren der strategischen Planung, daß das Management die gesellschaftlichen Konsequenzen der strategischen Alternativen prüft²¹⁵. Im besonderen gilt diese Verantwortung für Medienunternehmen, die - im weitesten Sinne - Botschaften verbreiten, die das Wertesystem der Gesellschaft beeinflussen oder mit ihm in Konflikt geraten können. Dabei sollten nicht nur Informationssendungen, die direkten Einfluß auf die öffentliche Meinung ausüben können, berücksichtigt werden, sondern auch Unterhaltungsangebote, deren Inhalte - etwa Gewaltverherrlichung - im Konflikt mit dem gesellschaftlichen Wertesystem stehen können. Die Berücksichtigung bestimmter Normen bei der Programmgestaltung ist aber nicht nur eine Frage der Moral, sondern auch des Ansehens, das der Sender anstrebt. Von einem Programm, für das bezahlt werden muß, erwarten potentielle Kunden in stärkerem Maße als bei "kostenlosen" Programmen, daß es ihren Wertvorstellungen entspricht.

4.2 Festlegung des Zielsystems

4.2.1 Übergeordnete Ziele

Die übergeordneten Ziele werden vom Unternehmenszweck, der Unternehmensidentität und den Unternehmensgrundsätzen bestimmt. An der Spitze dieser Zielhierarchie steht der Unternehmenszweck, der bestimmt, welche Arten von Leistungen erbracht werden sollen. Der Unternehmenszweck und damit die zu erstellenden Produkte können durch die Kombination von bis zu vier Dimensionen präzisiert werden, Kundenbedürfnisse, Kundengruppen, Produkte und Technologien²¹⁶. Ein Pay-per-view-Anbieter kann diese Dimensionen folgendermaßen ausfüllen: Bei einem Teil der privaten Haushalte, die eine überdurchschnittliche Zahlungsbereitschaft für audiovisuelle Produkte aufweisen, besteht das Bedürfnis nach einer flexibleren und bequemerer Nutzungsmöglichkeit audiovisueller Unterhaltung. Um ihnen diese zu ermöglichen, werden Kabelnetze und Satelliten zur Übermittlung der Programminhalte an die privaten Haushalte genutzt. Der Unternehmenszweck zielt dabei insbesondere darauf, den Rezipienten eine zusätzliche

²¹⁴ Vgl. zu den Stärken und Schwächen sowie den Umweltbeziehungen von Unternehmen, die Pay-per-view anbieten könnten: Kapitel 5.1.

²¹⁵ Vgl. Christensen /u.a. (1982), S.448ff.

²¹⁶ Vgl. Kotler (1982), S.72.



Möglichkeit der Nutzung audiovisueller Produkte anzubieten und den Unternehmen einen zusätzlichen Markt für die Auswertung dieser Produkte zu eröffnen, d.h. die audiovisuelle Verwertungskette wird durch die Einführung des Pay-per-view in Deutschland erweitert.

In der Zielhierarchie nach dem Unternehmenszweck folgen die Unternehmensidentität und die Unternehmensgrundsätze. Beide werden von der Tradition, den Mitarbeitern und der bisherigen Politik des Unternehmens sowie weiteren Faktoren geprägt²¹⁷, die in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht werden, da nicht Bezug auf ein spezielles Unternehmen genommen wird.

4.2.2 Handlungsziele

Konkrete Handlungsziele dienen als Orientierungs- und Richtgrößen für unternehmerische Entscheidungen und beinhalten Kriterien, die möglichst nach Größe, Zeitraum und Ort quantifiziert sind²¹⁸. Sie werden im Anschluß an die Formulierung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie festgelegt und dienen zur Überprüfung der Zielerreichung der gewählten Strategien²¹⁹. Die Handlungsziele lassen sich in mehrere Basiskategorien unterteilen: Das Rentabilitätsziel Gewinn ist Grundvoraussetzung für Bestand und Entwicklung eines Unternehmens und wird deshalb meist als oberstes Handlungsziel angesehen. Allerdings sind die Rentabilitätsziele nicht ohne die Realisierung von Marktstellungszielen - wie Umsatz und Marktanteil - und von finanziellen Zielen - wie der Liquidität - zu erreichen. Handlungsziele können neben den genannten Kategorien auch soziale oder meritorische Ziele sowie Markt- und Prestigeziele sein.²²⁰

Während die Konkretisierung der möglichen Handlungsziele von den Präferenzen des Managements und der Gesellschafter eines Pay-per-view-Veranstalters abhängt und nicht generell für die Fernsehform "Pay-per-view" ermittelt werden kann, ist eine tendentielle Aussage zur Gewichtung der Handlungsziele möglich. Da die schnelle Durchdringung des Pay-per-view-Marktes die Markteintrittsbarrieren auf ein eventuell sogar prohibitives Niveau erhöht²²¹, ist dem Umsatzziel in der Phase der Marktentwicklung Vorrang vor dem Gewinnziel zu geben.

²¹⁷ Vgl. Kotler (1982), S.76.

²¹⁸ Vgl. ebenda, S.74.

²¹⁹ Vgl. Hinterhuber (1992), S.154.

²²⁰ Vgl. Meffert (1986), S.78-79.

²²¹ Vgl. Kapitel 3.3.1. und 3.3.3.2.

5 Strategieentwicklung für Pay-per-view auf drei Ebenen

Die Entwicklung von Strategien findet in einem Unternehmen auf drei Ebenen statt²²². Auf der ersten Ebene wird die Unternehmensstrategie bzw. Corporate Strategy erarbeitet, die festlegt, in welchen Märkten oder Marktsegmenten das Unternehmen tätig sein will. Auf der folgenden Ebene wird die Geschäftsfeldstrategie bzw. Business Strategy bestimmt, in deren Rahmen das Unternehmen präzisiert, wie es sich im Wettbewerb in den einzelnen Märkten verhalten und Wettbewerbsvorteile erlangen will.²²³ Auf der dritten Strategieebene, der Ebene der Funktionsbereichsstrategie bzw. Functional Area Strategy²²⁴ wird die ausgewählte Geschäftsfeldstrategie durch spezifische Maßnahmen in den Funktionsbereichen des Unternehmens umgesetzt²²⁵.

5.1 Die Ebene der Unternehmensstrategien

Auf der Ebene der Unternehmensstrategie wird eine Auswahl der Märkte bzw. Marktsegmente getroffen, in denen das Unternehmen aktiv sein will. Welche Märkte ausgewählt werden, hängt von der strategischen Analyse ab, die die Marktattraktivität und die relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens aufdeckt²²⁶ und die Bildung strategischer Geschäftseinheiten vorbereitet. Strategische Geschäftseinheiten sind Unternehmenseinheiten, die einen bestimmten Markt oder ein Marktsegment bearbeiten und sich von anderen Geschäftseinheiten durch die Funktionen der von ihnen angebotenen Produkte für die Abnehmer, die Gruppe der Abnehmer und die von ihnen eingesetzten Technologien unterscheiden²²⁷. Die Auswahl und Koordination der strategischen Geschäftseinheiten dient mehreren Zielen: dem Ausgleich des Risikos und des Cash Flow sowie der Nutzung von Synergien²²⁸. Während in der vorliegenden Arbeit keine Analyse des spezifischen Risikos und des Cash Flow erfolgen kann, weil keine Untersuchung von konkreten Unternehmen durchgeführt wird, werden die Synergieeffekte aufgedeckt, die entstehen können, wenn bestimmte Arten von Geschäftseinheiten mit der neuen Geschäftseinheit Pay-per-view kombiniert werden.

²²² Vgl. Hofer / Schendel (1978), S.27.

²²³ Vgl. Christensen / u.a. (1982), S.93-94.

²²⁴ Vgl. Hofer / Schendel (1978), S.27.

²²⁵ Vgl. Hinterhuber (1992b), S.3.

²²⁶ Vgl. Hinterhuber (1992), S.164.

²²⁷ Vgl. Hinterhuber (1992b), S.142.

²²⁸ Vgl. Hinterhuber (1992), S.167.



Ansoff hat in seiner Produkt/Markt-Matrix verschiedene Möglichkeiten dargestellt, einem Unternehmen durch die Ausweitung der bisherigen bzw. das Starten neuer Aktivitäten zu Wachstumschancen zu verhelfen²²⁹. In der vorliegenden Arbeit wird das Schema Ansoffs der Tatsache angepaßt, daß nur ein bestimmter Markt - der Markt für Pay-per-view - betrachtet und die Möglichkeiten der ausgesuchten Unternehmenstypen, in diesen Markt einzudringen, untersucht werden. Im Rahmen welches Wachstumspfad es die Unternehmen Pay-per-view entwickeln können, hängt von ihren bisherigen Aktivitäten ab. Ein Abonnementsender kann Pay-per-view somit durch Produktentwicklung realisieren²³⁰, während Produzenten von audiovisueller Software und Händler audiovisueller Rechte eine vertikale Diversifikation²³¹ in Form einer Vorwärtsintegration vornehmen müssen²³², um Pay-per-view anbieten zu können. Ziel der Untersuchung der Ebene der Unternehmensstrategie ist es festzustellen, wie gut die Ressourcen und Erfahrungen der genannten Unternehmenstypen zu einem Wachstum durch das Anbieten von Pay-per-view passen.

Weitere Unternehmenstypen, etwa werbefinanzierte Sender, Anbieter technischer Distributionswege und medienfremde Unternehmen werden in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht. Da sich die Art der Vermarktung von entgelt- und werbefinanziertem Fernsehen stark unterscheidet, ist das Synergiepotential für die Entwicklung von Pay-per-view zu gering für Free-TV-Sender. Vor allem in den Bereichen Marketing und Distribution unterscheiden sich die beiden Fernsehertypen. Das Marketing eines werbefinanzierten Senders zielt sowohl auf Rezipienten wie auch auf Werbekunden, während das Marketing eines Pay-TV-Senders lediglich die Rezipienten anspricht. Darüber hinaus besitzen werbefinanzierte Sender einen Unternehmensbereich oder ein Tochterunternehmen, das für die Betreuung der Werbekunden zuständig ist, während für einen Pay-TV-Sender die Abonnentenbetreuung und -verwaltung von zentraler Bedeutung ist. Synergien würden sich im wesentlichen auf die gemeinsame Nutzung der Software beschränken.

Den Anbietern der technischen Distributionswege fehlt für eine Vorwärtsintegration in den Pay-TV-Markt die Erfahrung in der Programmbeschaffung bzw. -produktion und bei der Vermarktung. Die bisherige Entwicklung des privaten Fernsehens in Deutschland zeigt außerdem, daß es für ein Unternehmen, das bisher nicht im

²²⁹ Vgl. Ansoff (1988), S.83.

²³⁰ Vgl. Kapitel 5.1.2.

²³¹ Vgl. Ansoff (1965), S.132.

²³² Vgl. Kapitel 5.1.1.

audiovisuellen Bereich tätig war, schwierig ist, als Pay-per-view-Anbieter aufzutreten, da die Anforderungen an bereits bestehende Erfahrungen und Geschäftskontakte im Fernsehmarkt hoch sind.

5.1.1 Produktentwicklung durch Abonnementsender

Unter Produktentwicklung wird die Einführung eines neuen Produktes auf einem Markt verstanden, auf dem das Unternehmen, das das neue Produkt anbietet, bereits tätig ist²³³. In einer etwas weiteren Definition besteht der Markt für Pay-per-view auf der Angebotsseite aus den bestehenden oder potentiellen Pay-TV-Anbietern und auf der Nachfrageseite aus den Haushalten, die am Konsum der spezifischen Programminhalte des Pay-per-view interessiert sind und bereit sind, dafür ein Entgelt zu zahlen. Diese Definition schließt alle tatsächlichen und potentiellen Rezipienten des Abonnementfernsehens ein, um zu verdeutlichen, daß die Pay-per-view-Kunden aus dieser Gruppe gewonnen werden, d.h. die potentiellen Pay-per-view-Kunden sind der Teil der Abonnementfernsehzielgruppe mit der höchsten Zahlungsbereitschaft. Da bereits bei veränderten Produkteigenschaften eine Produktentwicklung vorliegt²³⁴, ist Pay-per-view im Verhältnis zum Abonnementfernsehen als neues Produkt zu bezeichnen. Die wesentlichste Veränderung des Pay-per-view aus der Sicht der potentiellen Kunden ist die individuellere Konsummöglichkeit.

Inwieweit ein Unternehmen Synergieeffekte ausnutzen kann, wenn es ein neues Produkt auf dem Markt anbietet, hängt davon ab, ob die Erfahrungen des Unternehmens auch durch die neue Geschäftseinheit, die das Produkt herstellt, genutzt werden können²³⁵. Ein Pay-per-view-Sender kann das vom Abonnementsender im Marketing bereits erschlossene Know-How nutzen, weil sich die Präferenzen der jeweiligen Kunden ähneln und so gemeinsame Werbekampagnen möglich sind. Die größten Synergien werden aber durch einen gemeinsamen Vertrieb erzielt, in dessen Mittelpunkt die Nutzung der Decoder und das Abonnentenmanagement steht. Die Kundenstammdaten des Abonnementsenders erschließen dem Pay-per-view-Sender ein großes Kundenpotential, dessen direkte Ansprache weniger Streuverluste als die Werbung in den klassischen Werbeträgern verspricht. Durch die gemeinsame Nutzung und Verwaltung dieser Daten sowie des für den Pay-per-view-Sender entwickelten Decoders können die dabei entstehenden Kosten

²³³ Vgl. Ansoff (1965), S.110.

²³⁴ Vgl. Kotler (1982), S.77.

²³⁵ Vgl. Gälweiler (1988), S.301.



auf beide Sender verteilt werden. Ähnliche Kostensenkungen sind durch die gemeinsame Nutzung des für die Verteilung der Decoder aufgebauten Vertriebssystems möglich. Die durch die längere Tätigkeit auf dem Markt ausgebauten Verbindungen des Abonnementsenders zu den Beschaffungsmärkten ermöglichen dem Pay-per-view-Sender den Erwerb von Programmsoftware auf einem Markt, der für neue Sender problematisch ist, da attraktive Programme mittelfristig bereits an bestehende Sender verkauft sind²³⁶.

Trotz der aufgezeigten Synergiepotentiale muß ein Abonnementsender, der Pay-per-view im Rahmen der Produktentwicklung anbietet, auch neues Know-How erwerben²³⁷. Auf Grund des Wechsels vom Monats- zum Einzelentgelt ändert sich die Art der Abrechnung ebenso wie die Ansprache der potentiellen Kunden. Bei den Rezipienten muß nicht mehr Nachfrage und Zahlungsbereitschaft für das Paket von Sendungen des Abonnementsenders geschaffen werden, sondern gezielt für jede einzelne Sendung des Pay-per-view-Senders. Da sich eine Produktentwicklung vor allem anbietet, wenn die bestehende Geschäftseinheit schrumpft oder ihr Gewinnpotential zurückgeht²³⁸, muß der Abonnementsender darüber hinaus seinen eigenen Produktlebenszyklus beachten. Der Produktlebenszyklus teilt ein Produkt in mehrere Marktphasen, die sich durch die Höhe des Umsatzwachstums unterscheiden. Das Umsatzwachstum des einzigen deutschen Abonnementsenders Premiere deutet darauf hin, daß er sich noch in der Wachstumsphase befindet²³⁹. Daher kann das Verfolgen einer Wachstumsstrategie, die auf einer Angebotserweiterung durch Pay-per-view beruht, das Wachstumspotential des Abonnementsenders beschneiden wegen der einfachen Substituierbarkeit des Abonnementfernsehens durch Pay-per-view. Eine genaue zeitliche und inhaltliche Abstimmung der beiden Geschäftsfelder ist deshalb notwendig.

5.1.2 Diversifizierung durch Händler audiovisueller Rechte

Diversifizierung ist die Einführung eines neuen Produktes auf einem neuen Markt²⁴⁰. Für einen Händler audiovisueller Rechte, der diese durch die Veräußerung an Fernsehsender, Kinobetreiber oder Videoanbieter verwertet, sind die privaten Haushalte ein neuer Markt auf einer nachgelagerten Absatzstufe und sein

²³⁶ Vgl. Kapitel 5.3.1.

²³⁷ Vgl. Gälweiler (1988), S.299.

²³⁸ Vgl. Hinterhuber (1988), S.173.

²³⁹ Die Wachstumsphase ist durch einen sich stark ausweitenden Absatz gekennzeichnet: Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1988), S.171 und Anhang 2.

²⁴⁰ Vgl. Ansoff (1965), S.110.

Engagement auf dem Pay-per-view-Markt eine vertikale Integration²⁴¹. Obwohl einige Rechthändler eine Vorwärtsintegration in den Fernsehmarkt bereits vollzogen haben²⁴² und der Einstieg in die Vermarktung des Pay-per-view für sie lediglich eine Produktentwicklung ist, wird ihr Eintritt in den Pay-per-view-Markt in der vorliegenden Arbeit trotzdem als Diversifizierung angesehen, weil eine Analyse der Stärken des Rechthändlers innerhalb seiner Kernaktivitäten - dem An- und Verkauf von audiovisuellen Rechten - und nicht in bezug auf schon integrierte Geschäftseinheiten im Pay-TV-Bereich vorgenommen werden soll.

Ein spezifisches Charakteristikum der audiovisuellen Märkte ist die kaskadenförmige Anordnung verschiedener Auswertungsstufen²⁴³, in denen ein audiovisueller Inhalt, etwa ein Spielfilm, zeitlich gestaffelt auf verschiedenen Märkten - Kino, Video, Pay- und Free-TV - verwertet wird. Die Mehrfachnutzung ist möglich, weil der audiovisuelle Inhalt durch die Verwertung auf einer Stufe nicht vollständig verbraucht wird, d.h. er besitzt noch einen Wert für nachfolgende Stufen, so daß Verbundvorteile genutzt werden können.²⁴⁴ Ziel des Händlers audiovisueller Rechte ist es, die Erlöse aus den verschiedenen Stufen zu maximieren²⁴⁵. Da der Deckungsbeitrag einer Stufe vom Preis pro Rezipienten, von der potentiellen Zahl der Rezipienten auf dieser Stufe und dem Einfluß der Auswertung auf vorgelagerten Stufen auf das Rezipientenpotential der nachgelagerten Stufen abhängt²⁴⁶, ist eine genaue Koordination der Auswertung auf den verschiedenen Stufen notwendig. Durch die vertikale Integration werden die Kontrollmöglichkeiten des Rechthändlers auf den Auswertungsstufen vergrößert und die Koordination erleichtert, wodurch er einfacher unterbinden kann, daß ein Anbieter auf einer Stufe versucht, die Verwertung auf vorgelagerten Stufen zu verhindern, um den Erlös auf seiner Stufe zu erhöhen²⁴⁷. In der langfristigen Betrachtung gibt es einen weiteren Grund für die Vorwärtsintegration von Rechthändlern ins Pay-per-view: Sie ermöglicht ihnen den Anschluß an neue Technologien²⁴⁸, der im Hinblick auf die potentiellen Verwertungsmöglichkeiten durch das interaktive Fernsehen²⁴⁹ wichtig ist. Um Know-How in diesem Markt zu gewinnen, kann ein Engagement im Pay-per-view-

²⁴¹ Vgl. Heinrich (1994), S.47.

²⁴² Die Kirchgruppe, die ursprünglich nur audiovisuelle Rechte gehandelt hat, hält Anteile an SAT.1, DSF und Premiere, der Filmhändler Kloiber an RTL 2.

²⁴³ Vgl. Locksley (1988), S.210, und Schmitz (1989), S.109-112.

²⁴⁴ Vgl. Heinrich (1994), S.123.

²⁴⁵ Vgl. Schmitz (1989), S.112.

²⁴⁶ Vgl. Owen / Wildman (1992), S.30.

²⁴⁷ Vgl. Owen / Wildman (1992), S.122.

²⁴⁸ Vgl. Porter (1988), S.381.

²⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.3.3.3.



Markt als erster Schritt zum interaktiven Fernsehen helfen, die zukünftigen Entwicklungen des Marktes besser abschätzen zu können.

Obwohl die Optimierung des Absatzes der Rechthändler durch eine Vorwärtsintegration grundsätzlich erleichtert wird, dürfen die Hürden auf der integrierten Stufe des Pay-per-view nicht unterschätzt werden. Da das Decoder- und Abonnen-tenmanagement umfassende Erfahrungen erfordert, die einem Rechthändler fehlen, bietet sich eine Kooperation mit einem Pay-TV-Anbieter oder eine Akquisition an²⁵⁰.

5.1.3 Diversifizierung durch Produzenten audiovisueller Software

Da Produzenten audiovisueller Inhalte, die nicht im Pay-per-view verwertet werden können, keine der bereits im vorhergehenden Kapitel²⁵¹ dargelegten Vorteile der Integration bei der Etablierung eines Pay-per-view-Senders realisieren können, werden in diesem Abschnitt nur Spielfilmproduzenten betrachtet, deren Produktionen zum Kernprogramminhalt des Pay-per-view gehören²⁵². Die Untersuchung bezieht sich auf US-amerikanische Filmproduzenten, weil auf dem deutschen Markt US-amerikanische Spielfilmproduktionen sowohl das Kino als auch das Fernsehen dominieren²⁵³. Die Klassifizierung ihrer möglichen Unternehmensstrategie als Diversifizierung bezieht sich darauf, daß der deutsche Pay-TV-Markt für US-Filmproduzenten ein neuer Markt ist²⁵⁴. Obwohl Pay-per-view für einige US-Unternehmen nicht als neues Produkt bezeichnet werden kann²⁵⁵, ist die Bezeichnung Diversifizierung dennoch gerechtfertigt²⁵⁶, da die Einführung des Pay-per-view in Deutschland mit der gleichzeitigen Einführung einer neuen digitalen Decodertechnik verbunden ist, die auch für US-amerikanische Anbieter neu ist.

²⁵⁰ Vgl. Gälweiler (1988), S.300.

²⁵¹ Vgl. Kapitel 5.1.2.

²⁵² Vgl. Kapitel 2.2. und 5.3.2.

²⁵³ Vgl. o.V.: Filmstatistisches Taschenbuch 1993 (1993), S.9 und S.59.

²⁵⁴ Einzelne US-amerikanische Unternehmen, die große Programmkataloge besitzen, beginnen allerdings in den Free-TV-Markt einzudringen. So hat sich die News Corp., Muttergesellschaft des Filmstudios Twentieth Century Fox, an VOX beteiligt, während Disney Gesellschafter von Super RTL ist.

²⁵⁵ Die bereits genannte News Corp. ist an dem Pay-per-view-Sender Request beteiligt, die Filmproduzenten Warner und Disney an dem Pay-per-view-Sender Viewer's Choice. Vgl. Reiss (1993), S.356.

²⁵⁶ Vgl. Gälweiler (1986), S.299.

Für eine Vorwärtsintegration der Filmproduzenten sprechen ähnliche Gründe wie für die Integration der Rechtehändler in den Pay-per-view Markt. Den Produktionsunternehmen ermöglicht eine solche Strategie eine bessere Kontrolle der Ebene der Programmdistribution, wodurch sie Transaktionskosten sparen und Verbundvorteile nutzen können.²⁵⁷ Da der Heimatmarkt der US-Produzenten wesentlich größer ist als die jeweiligen nationalen europäischen Märkte, können sie ein wesentlich höheres durchschnittliches Investitionsvolumen pro Film einsetzen²⁵⁸ und so die Chancen des wirtschaftlichen Erfolgs erhöhen²⁵⁹. Durch die Vorteile des größeren inländischen Marktes werden die US-Produzenten in die Lage versetzt, Filme zu produzieren, die nur unzureichend durch europäische Filme substituiert werden können. Die stark steigenden Preise für US-amerikanische Filme²⁶⁰ unterstreichen diesen Wettbewerbsvorteil.

Bei einer Vorwärtsintegration auf den Pay-per-view-Markt könnten die US-Produzenten ihre starke Stellung auf den Programmärkten dazu nutzen, potentiellen Wettbewerbern im Fernsehmarkt, die nicht mit Unternehmen der Spielfilmproduktion verflochten sind, den Eintritt zu erschweren. Kurz- bis mittelfristig wird den US-amerikanischen Produzenten der Eintritt in den deutschen Fernsehmarkt aber selber dadurch erschwert, daß sie den größten Teil ihrer Produktionsvolumina durch sogenannte Output-Deals²⁶¹ an die bestehenden deutschen Fernsehsender und Rechtehändler veräußert haben²⁶². Darüber hinaus haben sie durch ihre fehlende Erfahrung auf dem deutschen Markt einen Wettbewerbsnachteil, der aber durch Kooperationen²⁶³ mit Unternehmen, die bereits auf dem deutschen Fernsehmarkt tätig sind, ausgeglichen werden kann. Das Einbringen ihres Programmaterials in ein Gemeinschaftsunternehmen kann ihnen so den deutschen Fernsehmarkt öffnen.

5.2 Die Ebene der Geschäftsfeldstrategien

Auf der Ebene der Geschäftsfelder oder -einheiten legt das Unternehmen fest, auf welche Art und Weise es in den Wettbewerb mit seinen Konkurrenten tritt in bezug

²⁵⁷ Vgl. Kapitel 5.1.2.

²⁵⁸ Vgl. Locksley (1988), S.210.

²⁵⁹ Vgl. Barbu (1994b), S.82.

²⁶⁰ Vgl. o.V.: Das Lizenzgeschäft mit Filmen und Serien bleibt ein Hit (1994), S.13.

²⁶¹ Output-Deals sind vertragliche Vereinbarungen über den Verkauf von Spielfilmen, die erst in der Zukunft produziert werden.

²⁶² Vgl. o.V.: Thoma vermutet Protektionismus und Xenophobie (1994), S.8.

²⁶³ Vgl. Gälweiler (1986), S.300.



auf einen bestimmten Markt oder ein Marktsegment²⁶⁴. Um sich gegen die Konkurrenten durchsetzen zu können, muß ein Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, die es mit Hilfe von drei Arten von Strategien erreichen kann: der Differenzierung, der Kostenführerschaft und der Konzentration auf Schwerpunkte.²⁶⁵ Welche Strategieart ausgewählt und durch welche Maßnahmen sie realisiert wird, hängt von der Branchenstruktur ab²⁶⁶, also dem Wirken der Wettbewerbskräfte²⁶⁷, und den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens²⁶⁸, d.h. dem Unternehmenstyp²⁶⁹. Auch die Phase, in der sich der Fernsehmarkt befindet, beeinflusst die Wahl der Geschäftsfeldstrategie. D.h. ob der Pay-per-view-Anbieter nur mit Abonnementsendern und Free-TV-Sendern oder auch mit anderen Pay-per-view-Anbietern konkurriert, hat Einfluß auf die Strategiewahl.

Zu berücksichtigen ist, daß auf der Ebene der Geschäftseinheit lediglich festgelegt wird, durch welche Strategie Wettbewerbsvorteile errungen werden sollen. Konkretisiert werden die verschiedenen Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung oder der Konzentration auf Schwerpunkte erst in den Funktionsbereichen²⁷⁰, die in Kapitel 5.3. behandelt werden. In den folgenden Kapiteln, in denen die drei Geschäftsfeldstrategien dargestellt werden, wird analysiert, welche Strategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen sich für einen Pay-per-view-Sender anbietet.

5.2.1 Differenzierung

Ein Unternehmen differenziert sich von anderen Unternehmen dadurch, daß es ein Produkt mit einem Bündel von Eigenschaften anbietet, die vom Abnehmer höher bewertet werden als die Eigenschaften von Konkurrenzprodukten. Diese Tatsache versetzt das Unternehmen in die Lage, einen höheren Preis zu verlangen oder zu einem bestimmten Preis einen höhere Menge abzusetzen.²⁷¹

²⁶⁴ Vgl. Hofer / Schendel (1978), S.27f., und Christensen / u.a. (1982), S.93.

²⁶⁵ Vgl. Porter (1992), S.31.

²⁶⁶ Vgl. ebenda.

²⁶⁷ Vgl. Kapitel 3.3.

²⁶⁸ Vgl. Hinterhuber (1992), S.152.

²⁶⁹ Vgl. Kapitel 5.1.

²⁷⁰ Vgl. Porter (1992), S.59.

²⁷¹ Vgl. ebenda, S.165.

Der erste Funktionsbereich, durch den sich ein Pay-per-view-Sender differenzieren kann, ist der Bereich der Programmbeschaffung²⁷². Je größer die Zahl der Programmquellen und je hochwertiger die dadurch zu beschaffenden Programme sind, desto eher ist eine Differenzierung durch die Programmbeschaffung möglich. Wie gut der Zugang zu den Programmen ist, hängt auch von den Beziehungen des Mutterunternehmens des Pay-per-view-Senders zu den Beschaffungsmärkten ab. Ein US-amerikanischer Filmproduzent kann auf seine eigenen Produktionen zurückgreifen und die zeitliche Staffelung ihrer Auswertung auf anderen Stufen der audiovisuellen Kette steuern und so dem eigenen Pay-per-view-Sender Wettbewerbsvorteile verschaffen. Außerdem wird durch die Verflechtung mit Programmproduzenten die Verhandlungsposition des Pay-per-view-Senders gegenüber externen Programmlieferanten gestärkt²⁷³. Eine weitere Möglichkeit, den Zugang zur Programmbeschaffung zu verbessern, wird durch Verflechtungen mit Sendern eröffnet, die auf einer anderen Stufe der audiovisuellen Kette stehen. Dadurch entsteht ein größeres Nachfragevolumen, das die Verhandlungsposition der Sender verbessert und so die Beschaffungsmöglichkeiten und das Potential zur Differenzierung durch zusätzliche Programmsoftware erweitert. Ein Händler audiovisueller Rechte als Mutterunternehmen kann dem Pay-per-view-Sender durch die Steuerung der Auswertung seiner Programmrechte in den verschiedenen audiovisuellen Kanälen und durch eine breite Programmauswahl eine Differenzierung durch die Programminhalte ermöglichen. Wenn das Mutterunternehmen die Übertragungsrechte für Sportereignisse besitzt, kann es sich für die exklusive Auswertung im Pay-per-view entscheiden, wenn die Opportunitätskosten der Nichtauswertung in anderen Fernsehmärkten nicht zu hoch sind.

Die Programmkomposition ist der zweite Funktionsbereich, in dem eine Differenzierung möglich ist²⁷⁴. Im Wettbewerb mit werbefinanzierten Sendern ist die Werbefreiheit das entscheidende Mittel der Differenzierung. Neben der Konzentration auf bestimmte Programminhalte dient auch der frühere Zeitpunkt der Ausstrahlung von Spielfilmen der Differenzierung gegenüber Free- und Abonnementsendern.

Auch im Bereich der Distribution und des Marketing bestehen Möglichkeiten der Differenzierung. Durch das System der Einzelentgelte schafft der Pay-per-view-

²⁷² Die Programmproduktion wird hier nicht erörtert, weil die Eigenproduktion in den "klassischen" Programmsparten des Pay-per-view für einen Pay-per-view-Sender in Deutschland zu kostenintensiv ist. Vgl. Kapitel 5.3.1.

²⁷³ Vgl. Porter (1988), S.383.

²⁷⁴ Vgl. Kapitel 5.4.2.



Sender ein Merkmal, das von potentiellen Kunden, die sich lieber für einzelne Sendungen als für ein Paket von Sendungen entscheiden, höher bewertet wird als das monatliche Entgelt eines Abonnementsenders. Der Besitz bereits eines Decoders und ein effizientes Abonnentenmanagement verringern die Bereitschaft der gewonnenen Kunden, zu anderen Anbietern zu wechseln und erhöhen so die Markteintrittsbarrieren für einen nachfolgenden Pay-per-view-Anbieter²⁷⁵. Die Nutzung der Abonentendaten eröffnet zusätzliche Möglichkeiten des Direktmarketing, die zur Differenzierung von Free-TV-Sendern dienen können.

Während in den bereits genannten Bereichen eine Differenzierung von den bestehenden Fernsehsendern möglich ist, wird dem potentiellen Pay-per-view-Kunden im Vergleich zur Videonutzung eine Konsummöglichkeit angeboten, die sich vor allem durch höheren Komfort unterscheidet²⁷⁶ und dadurch von einem Teil der Rezipienten als wertvoller eingeschätzt wird.

5.2.2 Kostenführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, der kostengünstigste Anbieter einer Branche zu sein²⁷⁷. Kostenvorteile entstehen durch Unterschiede in der Ausführung der Aktivitäten in den Funktionsbereichen²⁷⁸.

In Konkurrenz zu werbefinanzierten Sendern ist eine Strategie der Kostenführerschaft für Pay-per-view-Anbieter nicht sinnvoll, weil die Strukturen der Einnahmen und Ausgaben dieser beiden Arten von Fernsehanbietern zu verschieden sind. Die Kosten für Programmrechte sind für Pay-per-view-Sender aufgrund ihrer potentiell geringeren Reichweite²⁷⁹ grundsätzlich niedriger als die der werbefinanzierten Sender. Auch die Einnahmen unterscheiden sich wesentlich dadurch, daß sie von verschiedenen Kundengruppen kommen. Während die werbefinanzierten Sender Werbung treibende Unternehmen als Kunden haben, von denen sie Preise in Abhängigkeit von der Zahl der erreichten Zuschauer verlangen, erhält ein Pay-per-view-Sender einen bestimmten Preis pro Sendung von jedem zuschauenden Abonnenten.

²⁷⁵ Vgl. zur Zeitwahl als Differenzierungskriterium: Porter (1992), S.171.

²⁷⁶ Vgl. Kapitel 3.3.2.4.

²⁷⁷ Vgl. Porter (1992), S.33.

²⁷⁸ Vgl. ebenda, S.96.

²⁷⁹ Mit Reichweite sind hier die Rezipienten gemeint, die über einen Decoder verfügen, um die Programme des Pay-per-view-Anbieters sehen zu können.

In Konkurrenz zu einem anderen Pay-per-view-Veranstalter kann die Strategie der Kostenführerschaft sinnvoll sein. Diese Strategie baut darauf auf, die in den Funktionsbereichen entstehenden Kosten zu erkennen²⁸⁰. Die Höhe der Kosten hängt von den Kostenantriebskräften ab, die auf die Aktivitäten in den Funktionsbereichen einwirken und sich vor allem aus betriebsgrößenbedingten Kostendegressionen, Lernvorgängen und Verflechtungen zusammensetzen²⁸¹. Diese Kräfte müssen für die unterschiedlichen Aktivitäten ermittelt werden, um sie dann gegebenenfalls für die Reduzierung der Kosten zu nutzen. Insbesondere die Bereiche, in denen ein großer Teil der Gesamtkosten entsteht, können als Ausgangspunkt für eine Strategie der Kostenführerschaft dienen²⁸².

Der wesentlichste Teil der Kosten eines Fernsehsenders wird von der Programmbeschaffung bzw. -produktion verursacht. In Abhängigkeit von den Zahlungsmodalitäten, die mit den Programmlieferanten ausgehandelt werden, kann die Kaufrate²⁸³ Einfluß auf die Kostenstruktur haben. Während bei einer Vertragskonstruktion, bei der der Lieferant einen Anteil an den Einnahmen pro Abonnent erhält²⁸⁴, eine Reduzierung der Programmbeschaffungskosten durch eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung nicht möglich ist²⁸⁵, führt die Vereinbarung eines Festpreises für die Programmlieferung zu einer Kostenreduzierung, wenn die Zahl der Abonnenten, die eine bestimmte Sendung sehen, steigt. Durch Verknüpfungen²⁸⁶ mit den Lieferanten sind weitere Kostenreduktionen erzielbar, etwa durch einen zusätzlichen Werbeaufwand beim Kinostart eines Films, der sich auch positiv auf die Pay-per-view-Nachfrage auswirkt.

Auch im Bereich der Decodernutzung und beim Abonnentenmanagement können Kostenreduktionen zum Erreichen der Kostenführerschaft beitragen. Die Vorteile

²⁸⁰ Vgl. Porter (1992), S.96.

²⁸¹ Vgl. ebenda, S.102.

²⁸² Vgl. ebenda, S.139.

²⁸³ In der amerikanischen Literatur versteht man unter der Kaufrate (=buyrate) den Quotienten aus den Haushalten, die eine bestimmte Pay-per-view-Sendung abonnieren, und den Haushalten, die technisch in der Lage sind, Pay-per-view zu nutzen. Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993b), S.2.

Die Kaufrate kann hier als Maßzahl für den Auslastungsgrad dienen.

²⁸⁴ Vgl. Reiss (1993), S.356.

²⁸⁵ Dafür wird der Lieferant in dieser Variante am Risiko beteiligt.

²⁸⁶ Verknüpfungen sind Vereinbarungen mit den Lieferanten bzw. Maßnahmen der Lieferanten, durch die sich für den Abnehmer positive oder negative Kosteneffekte ergeben. Vgl. Porter (1992), S.110.



entstehen dabei entweder durch einen frühen Markteintritt oder durch die Verbindung mit einem bestehenden Abonnementsender. Durch einen früheren Markteintritt hat ein Pay-per-view-Anbieter oder sein Lieferant durch das größere kumulierte Volumen bei der Decoderproduktion zu einem bestimmten Zeitpunkt eine größere Erfahrung als sein Konkurrent erworben und kann so positive Kosteneffekte erzielen. Die gesellschaftsrechtliche Verflechtung mit einem Abonnementsender, der bereits länger auf dem Markt aktiv ist, ermöglicht die Nutzung seiner Erfahrungen, die dieser bereits in der Abonnentenverwaltung oder bei der Programmpräsentation erzielt hat.

5.2.3 Konzentration auf Schwerpunkte

Bei der Konzentration auf Schwerpunkte beschränkt sich ein Anbieter auf ein eng begrenztes Marktsegment. Diese Spezialisierung soll ihm ermöglichen, sich genauer als andere Anbieter, die eine Vielzahl von Segmenten bedienen, auf die speziellen, von anderen Segmenten abweichenden Bedürfnisse dieses Segments einstellen zu können.²⁸⁷

Bei einem Pay-per-view-Sender beruht die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte auf der Programmkomposition²⁸⁸. Durch die Auswahl bestimmter Programmsparten²⁸⁹ kann ein Pay-per-view-Anbieter die Bedürfnisse der Rezipienten, die Präferenzen für diese Inhalte haben, besser erfüllen als Fernsehanbieter, die sich als Vollprogramm²⁹⁰ weniger stark auf die typischen Programminhalte des Pay-per-view konzentrieren. Ein Pay-per-view-Anbieter kann durch die Konzentration Rezipienten, die sich vor allem oder ausschließlich für die von ihm angebotenen Inhalte interessieren, leichter an sich binden als Vollprogrammanbieter.

²⁸⁷ Vgl. Porter (1992), S.35f.

²⁸⁸ Vgl. Kapitel 5.3.2.

²⁸⁹ Vgl. Kapitel 2.2. und 5.3.2.

²⁹⁰ Ein Vollprogramm ist das Programm eines Fernsehsenders, der alle oder einen Großteil der möglichen Fernsehprogrammsparten, also Unterhaltung, Bildung, Kultur und Information, abdeckt.

5.2.4 Auswahl der Geschäftsfeldstrategie

Wie oben dargelegt ist grundsätzlich keine der drei Geschäftsfeldstrategien für Pay-per-view-Sender ausgeschlossen. Welcher Strategie der Vorzug zu geben ist, hängt zunächst von der Entwicklungsstufe des Pay-per-view-Marktes ab. Bei der Markteinführung muß sich der erste Pay-per-view-Anbieter gegen die im Markt befindlichen Konkurrenten²⁹¹, die nicht genau dasselbe Marktsegment bearbeiten, also vor allem Free-TV- und Abonnementsender, durchsetzen. Dabei ist eine Strategie der Differenzierung bzw. eine Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte, die eine Differenzierung anstrebt, möglich. In einer zweiten Phase, in der der Pay-per-view-Sender in Konkurrenz zu anderen Pay-per-view-Sendern steht, wenn es ihm nicht gelingt, prohibitiv hohe Zutrittsbarrieren zu schaffen, ist sowohl eine Strategie der Kostenführerschaft wie auch der Differenzierung möglich. Der zentrale Funktionsbereich bei der Verfolgung beider Strategien ist die Programmbeschaffung. Die Wahl der Decodertechnik und das Marketing sind ebenfalls von Bedeutung.

Auch wenn im Rahmen der Geschäftsfeldstrategie nicht die Kostenführerschaft angestrebt wird, ist eine Analyse der Kostenantriebskräfte notwendig, um die Funktionsbereiche zu ermitteln, in denen Kostenreduzierungen möglich sind. Dabei muß aber beachtet werden, daß die Kostensenkungen zu einer Verringerung der Differenzierung²⁹² und dadurch zu einer verminderten Wertschätzung des Pay-per-view durch die Rezipienten führen können.

5.3 Die Ebene der Funktionsbereichsstrategien

Durch die Wahl der Geschäftsfeldstrategie legt ein Unternehmen fest, wie es in einem Markt oder Marktsegment Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten erlangen will. Geschaffen werden die Wettbewerbsvorteile durch konkrete Maßnahmen in den Funktionsbereichen²⁹³, die in Ausprägung und Art von der gewählten Strategie abhängen²⁹⁴. Um das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen analysieren zu können, wird die Tätigkeit des Unternehmens als Wertkette dargestellt, die aus Wertaktivitäten besteht. Die Wertaktivitäten werden in den Funktionsbereichen durchgeführt und bilden die Bausteine, aus denen sich für die Abnehmer der Wert der Endprodukte zusammensetzt.²⁹⁵ Die für einen Pay-per-view-Veranstalter

²⁹¹ Vgl. Kapitel 3.3.2.

²⁹² Vgl. Porter (1992), S.140.

²⁹³ Vgl. ebenda, S.59.

²⁹⁴ Vgl. Hinterhuber (1992b), S.3.

²⁹⁵ Vgl. Porter (1992), S.65.



wichtigen Funktionsbereiche können durch eine Betrachtung der verschiedenen Rundfunkteilmärkte²⁹⁶ identifiziert werden, auf denen Aktivitäten durchgeführt werden, die dazu beitragen, daß Rundfunkprogramme produziert, zusammengestellt, verbreitet, vermarktet und empfangen werden. Grundsätzlich ist es möglich, daß alle diese Aktivitäten von einem Fernsehveranstalter selbst durchgeführt werden. In diesem Falle sind alle Aktivitäten Teil seiner eigenen Wertkette. Die Kerntätigkeit eines Rundfunkveranstalters besteht aber nur aus der Zusammenstellung bzw. Komposition des Programms. Alle anderen Aktivitäten in den vor- und nachgelagerten Fernsehseilmärkten können von externen Lieferanten durchgeführt werden. Dann sind die Wertaktivitäten Teil verschiedener Wertketten, die miteinander verknüpft sind²⁹⁷. Die Aktivitäten in den Fernsehseilmärkten werden in der vorliegenden Arbeit den verschiedenen Funktionsbereichen zugeordnet, wobei nicht ausgeschlossen ist, daß einzelne Aktivitäten von externen Lieferanten durchgeführt werden.

Wettbewerbsvorteile können so auf verschiedene Weise entstehen: durch die Art der Durchführung der Aktivitäten beim Lieferanten, durch die Auswahl der Lieferanten, durch die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten und in den Funktionsbereichen selbst. Welcher Art die Aufgaben eines Funktionsbereiches sind, hängt gerade auch davon ab, ob auf die Leistungen externer Lieferanten zurückgegriffen wird.

5.3.1 Programmproduktion und -beschaffung

Der Zugang zu attraktiven Programmen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Markteinführung des Pay-per-view²⁹⁸. Grundsätzlich hat ein Fernsehsender die Wahl, die von ihm benötigten Programme selbst zu produzieren oder Ausstrahlungsrechte von Produzenten oder Händlern audiovisueller Rechte zu erwerben. Für einen Pay-per-view-Sender auf dem deutschen Fernsehmarkt, der die bereits angedeuteten Programminhalte²⁹⁹ anbietet, bleibt im wesentlichen nur der Rechtekauf, da der Großteil publikumsattraktiver Spielfilme in den USA gedreht wird³⁰⁰ und die exklusive Organisation von Sport- oder Musikveranstaltungen durch einen Pay-per-view-Sender die Ausnahme bleiben dürfte. Lediglich Magazinsendungen,

²⁹⁶ Vgl. Kops (1992), o.S., und Schrape / Kessler (1989), S.270 und 274.

²⁹⁷ Vgl. Porter (1992), S.79.

²⁹⁸ Vgl. Gassot (1993), S.134.

²⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.2. und im folgenden Kapitel 5.3.2

³⁰⁰ Vgl. o.V.: FFA-Jahreserfolgsliste 1993 (1994), S.33.

die als Clear Windows³⁰¹ dienen, können selbst produziert werden, da das dafür notwendige Potential durch die gestiegene Nachfrage der privaten Sender in Deutschland aufgebaut worden ist.

Ob die gewünschten Übertragungsrechte gekauft werden können, hängt von der Intensität der Konkurrenz zu den Substitutionsprodukten und den Verflechtungen mit Programmlieferanten ab. Obwohl zwischen Free-TV-Sendern und Pay-per-view eine gewisse Konkurrenz bei der Ausstrahlung von Spielfilmen besteht³⁰², ist der Rechtekauf für den Pay-per-view-Sender möglich, solange es sich für einen Free-TV-Sender nicht lohnt, auch die Pay-TV-Rechte zu erwerben³⁰³. Der Wettbewerb zwischen Pay-per-view und dem Videoverleih ist dagegen intensiver, weil diese beiden audiovisuellen Produkte sich fast auf derselben zeitlichen Auswertungsstufe befinden³⁰⁴. Welche Auswertungsform die attraktiveren Filmrechte erhält, hängt davon ab, auf welchem Markt die höheren Umsätze zu erwarten sind. Längerfristig wird das der Pay-per-view-Markt sein: Im Jahre 2004 wird mit 3,4 Millionen Pay-TV-Haushalten in Deutschland gerechnet³⁰⁵, die jeweils 36 DM pro Monat für pay-per-view ausgeben müßten, damit das Umsatzvolumen des Videoverleihs von 1994 erreicht wird, das bei 740 Millionen DM stagnierte und einen Anstieg in den nächsten Jahren nicht erwarten läßt³⁰⁶. Schrape prognostiziert für die 3 bis 4 Millionen Digital-TV-Haushalte bereits im Jahre 2000 einen wesentlich höheren monatliche Kaufkraftspielraum von jeweils 90 DM, den sich das Pay-per-view allerdings mit anderen neuen Fernsehformen teilen muß³⁰⁷. Beim Erwerb von Übertragungsrechten zur Liveausstrahlung von Sportereignissen steht ein pay-per-view-Sender vor allem in direkter Konkurrenz zu werbefinanzierten Sendern³⁰⁸. Ob er die Rechte erwerben kann, hängt davon ab, ob die von ihm zu erzielende Summe der Einzelentgelte höher ist als die Werbeeinnahmen des Free-TV-Senders. Eine exemplarische Rechnung zeigt, daß z.B. bereits bei einem Preis von 10 DM und 400 000 zahlenden Zuschauern für einen Pay-per-view-Anbieter

³⁰¹ Vgl. zur Definition von Clear Windows: Kapitel 5.3.3.5.

³⁰² Vgl. Kapitel 3.3.2.

³⁰³ Vgl. Kapitel 3.3.2.1.

³⁰⁴ In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, daß der Videoverleih und Pay-per-view in Deutschland - wie in den USA - ungefähr auf derselben Auswertungsstufe stehen werden, da nur dann eine ausreichende Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für Pay-per-view vorhanden sein wird.

Vgl. zum Wettbewerb zwischen Pay-per-view und dem Videoverleih in den USA: Stump (1992), S.2.

³⁰⁵ Vgl. Pagenstedt (1994), S.28.

³⁰⁶ Vgl. Weber (1994), S.12.

³⁰⁷ Vgl. Schrape (1994), S.23.

³⁰⁸ Vgl. Kapitel 3.2.1.



die Werbeeinnahmen eines Free-TV-Senders übertroffen werden, die er bei Ausstrahlung eines sehr zuschauerattraktiven Sportereignisses erzielt³⁰⁹. Längerfristig wird daher auch eine exklusive Liveauswertung großer Sportereignisse - speziell Fußball - durch Pay-per-view erwartet³¹⁰.

Wie leicht der Zugang zu attraktiven Programmen für einen Pay-per-view-Sender ist, hängt auch von gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen des Senders mit potentiellen Programmproduzenten oder -händlern ab. Die Beteiligung von Programmlieferanten an einem Pay-per-view-Sender kann dafür sorgen, daß der Sender bereits in einer frühen Phase, in der das Nachfragevolumen des Senders noch wesentlich geringer als das von konkurrierenden Angeboten wie dem Videoverleih ist, mit attraktiver Programmsoftware versorgt wird. So weicht der Sender einem Teufelskreis aus, in dem ihm nicht genügend attraktive Programme zur Verfügung stehen, weil er nur eine geringe Zahl von Abonnenten hat, die wiederum nur zögernd wächst, da der Sender keinen Zugang zu attraktiven Programmen hat³¹¹. Damit die vielversprechenden Prognosen³¹² des Pay-per-view-Potentials in eine tatsächliche Nachfrage umgewandelt werden können, müssen frühzeitig attraktive Inhalte angeboten werden, was von den Programmlieferanten, die Gesellschafter eines Pay-per-view-Senders sind, eher gewährleistet wird, da ihr Interesse an einem Erfolg des Pay-per-view steigt.

Die Vergütung der Programmlieferanten eines Pay-per-view-Senders in den USA orientiert sich an einer Variante des Systems der Kinoauswertung von Spielfilmen³¹³. Lieferant und Sender vereinbaren die Aufteilung der Einnahmen pro Abonnent³¹⁴ nach einem prozentualen Schlüssel³¹⁵, wobei der Lieferant ca. 40%, der Sender ca. 10 bis 15% und den Rest der Kabelbetreiber erhält³¹⁶. Da die Tele-

³⁰⁹ Vgl. Anhang 3.

³¹⁰ Vgl. Pecher (1994b), S.112.

³¹¹ Daß sich eine neue Form des Fernsehens nur durchsetzen kann, wenn sie frühzeitig attraktive Programminhalte anbietet, zeigt - in Analogie - das Beispiel der französischen Kabelnetze: Ein wenig attraktives Programmangebot hat nur wenige Haushalte dazu bewogen, sich an ein Kabelnetz anschließen zu lassen. Die daraus resultierende geringe Reichweite hat Fernsehanbieter davon abgehalten, im Kabel zusätzliche Programme anzubieten. Vgl. Barbu (1994c).

³¹² Vgl. Kapitel 3.2.

³¹³ Filmverleiher und Kinobetreiber einigen sich auf eine prozentuale Aufteilung der Nettoeinnahmen. Vgl. Vogel (1990), S.76.

³¹⁴ Hier sind nur die Abonnenten gemeint, die die Sendung tatsächlich sehen.

³¹⁵ Vgl. Peloux (1993), S.8.

³¹⁶ Dies ist das System von Viewer's Choice. Vgl. Reiss (1993), S.356.

kom in Deutschland für die Bereitstellung der Kabelnetze von den Fernsehsendern einen Betrag in Abhängigkeit von der Zahl der angeschlossenen Haushalte erhält, werden Lieferanten und Pay-per-view-Anbieter die Einnahmen unter sich aufteilen. Die Marktmacht wird über das Verhältnis entscheiden, wobei die Lieferanten eine starke Position inne haben³¹⁷. Durch die prozentuale Aufteilung der Einnahmen trägt der Lieferant das Risiko eines geringen Zuschauerinteresses mit, partizipiert aber auch an einem überdurchschnittlichen Erfolg. Bei gesellschaftsrechtlicher Verflechtung zwischen Lieferant und Sender werden die Lieferanten eher bereit sein, dieses Risiko zu tragen. Solange die Zahl der Abonnenten³¹⁸ relativ klein ist und keine gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen gegeben sind, werden externe Lieferanten eher auf einem fixen Preis bestehen. Das verschlechtert das Verhältnis von Programmkosten zu möglichen Einnahmen gerade in der Startphase eines Pay-per-view-Senders und spricht für eine Verflechtung des Senders mit Programmproduzenten oder -händlern.

5.3.2 Programmkomposition

Während jede andere Funktion durch externe Anbieter übernommen werden kann, ist die Zusammenstellung der verschiedenen Programmkomponenten die originäre Aufgabe eines Fernsehsenders, die sich aus mehreren Teilaufgaben zusammensetzt. Zu unterscheiden ist die Festlegung der Programminhalte, die quantitative Auswahl der Programme, die Platzierung der einzelnen Sendungen im Programm-schemata und die Zusammenstellung des Programmrahmens.

Die Auswahl der Programminhalte eines Pay-per-view-Senders muß so gestaltet werden, daß sie auf die Nachfrage ausreichend großer Zielgruppen stößt, die bereit sind, für die angebotenen Inhalte Einzelentgelte zu zahlen. Umfragen zeigen, daß Nachfrage nach Pay-per-view vor allem in den Programmsparten Spielfilm, Sport und Unterhaltungsmusik besteht³¹⁹. Diese Ergebnisse werden durch die Programmstruktur des einzigen Abonnementsenders auf dem deutschen Markt, der ähnliche Zielgruppen wie ein potentieller Pay-per-view-Sender bedient, und durch die Angebotsstruktur US-amerikanischer Pay-per-view-Sender³²⁰ bestätigt.

In Frankreich erwartet Schwarz die folgende Verteilung der Einnahmen: rund 40% erhält der Lieferant, 20% der Pay-per-view-Veranstalter sowie 40% der Kabelbetreiber. Vgl. Schwarz (1992), S.3.

³¹⁷ Vgl. Kapitel 3.3.4.1.

³¹⁸ Hier sind die Besitzer von Pay-per-view-Decodern gemeint.

³¹⁹ Vgl. Herkn (1994), S.18.

³²⁰ Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.172.



Darüber hinaus besteht auch ein starkes Interesse an klassischer Musik, präsentiert als Pay-per-view-Ereignis³²¹, was darauf schließen läßt, daß jene Zielgruppen, die vom werbefinanzierten Fernsehen vernachlässigt werden³²², bereit sind, für die von ihnen präferierten Programminhalte Einzelentgelte zu zahlen. Die Erfahrungen in den USA und die Möglichkeit eventueller Vorbehalte älterer Rezipienten gegen die neue Technik lassen aber darauf schließen, daß klassische Musik nicht zu den - zeitlich gesehen - ersten Pay-per-view-Angeboten gehören wird.

Eine zweite Aufgabe der Programmkomposition ist die quantitative Auswahl. Pay-per-view wird von großen Programm-High-Lights bestimmt³²³. Das deutet darauf hin, daß die Zahl der ausgestrahlten Spielfilme sowie Sport- und Musikereignisse begrenzt ist, da eine Ausweitung des Angebots zu nachlassendem Zuschauerinteresse führen kann³²⁴. Die beiden größten Pay-per-view-Sender in den USA - Viewer's choice und Request TV - verbreiten pro Monat zwischen 10 und 14 Spielfilme sowie 2 bis 3 Sport- oder Musikereignisse³²⁵. Um den Ereignischarakter des Pay-per-view zu unterstreichen, kann es auch sinnvoll sein, eine noch geringere Zahl von Spielfilmen zu senden³²⁶.

Zu berücksichtigen ist bei dieser im Vergleich zu Free-TV-Sendern klein erscheinenden Zahl von unterschiedlichen Sendungen, daß sich der Aufbau des Programmschemas eines Pay-per-view-Senders wesentlich von dem eines werbefinanzierten Senders unterscheidet: Während der Rezipient beim Free-TV an einen einzigen Termin und eventuell eine Wiederholung pro Sendung gebunden ist, baut das Pay-per-view - wie auch das Abonnementfernsehen - auf die Mehrfachausstrahlung der meisten Sendungen³²⁷. Dabei kommt es nicht darauf an, die Einschaltquote eines Sendeplatzes, sondern die kumulierten Zuschauerzahlen einer Sendung zu maximieren. Dadurch daß die Sendung zu unterschiedlichen Tageszeiten und Wochentagen wiederholt wird³²⁸, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit,

³²¹ Vgl. Pecher (1994), S.112.

³²² Vgl. Hoenisch / Kreyes (1994b), S.3 und Kapitel 5.3.3.1.

³²³ Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993c), S.1.

³²⁴ Diese Erfahrungen haben deutsche werbefinanzierte Sender bei der inflationären Übertragung von Tennis gemacht.

³²⁵ Vgl. Reiss (1993), S.355, und o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.172.

³²⁶ Vgl. Villeret (1992), S.19.

³²⁷ Clear windows und Sportereignisse werden in der Regel nicht, Konzerte erst mit einer größeren zeitlichen Verzögerung wiederholt.

³²⁸ Ein Pay-per-view-Sender, der 24 Stunden pro Tag sendet, von denen 4 Stunden für andere Programminhalte vorgesehen sind, hat 10 Sendeplätze pro Tag für durchschnittlich zweistün-

daß ein Interessent eine bestimmte Sendung auch tatsächlich sehen kann. Der Konsumkomfort ist im Vergleich zum Free-TV erhöht. Der Wettbewerbsvorteil, der aus dieser Differenzierung erwächst, kann noch dadurch gesteigert werden, daß mehrere Kanäle parallel zur Ausstrahlung genutzt werden³²⁹.

Eine weitere Aufgabe der Programmkomposition ist die Gestaltung des Programmrahmens, zu dem die Programmpräsentation, die Entwicklung von Erkennungszeichen und der Einsatz von Trailern, kurzen Sequenzen, in denen ein Sender Werbung für seine eigenen Sendungen macht, gehören. Diese Instrumente sind bereits Teil des Marketing. Durch die Auswahl von Farben, Symbolen, Schriftarten und eines Logos schafft der Sender Erkennungszeichen, die die Wiedererkennung, etwa bei werblichen Maßnahmen in anderen Werbeträgern, erhöht³³⁰. Auch der Einsatz von Trailern ist Teil des Marketing³³¹. Die Trailer können vor oder nach Sendungen ausgestrahlt werden, die eine ähnliche Zielgruppe wie die beworbene Sendung haben, um bestimmte Sendungen besonders herauszuheben.

5.3.3 Programmarketing

Einige Autoren fassen den Marketingbegriff sehr weit. Sie sehen Marketing als Konzeption zur Führung des Unternehmens, innerhalb der alle Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten sind³³². Dieses Konzept, in dem das Marketing alle Funktionsbereiche dominiert, wird von anderen Autoren als zu weitgreifend kritisiert³³³. Entsprechend wird in dieser Arbeit das Marketing als Funktionsbereich des Unternehmens aufgefaßt. Aufgaben des Marketing sind die Marktforschung und -segmentierung sowie der Einsatz von Marketinginstrumenten³³⁴.

Um die Chancen und Risiken bei der Einführung von Pay-per-view frühzeitig zu erkennen, muß die Marktforschung Informationen über die Marktsituation bereit-

dige Spielfilme zur Verfügung. Bei zwölf verschiedenen Spielfilmen pro Monat kann jeder Spielfilm 25 mal gesendet werden.

³²⁹ Vgl. zum sogenannten Multiplex-Verfahren: Kapitel 5.3.3.4.

³³⁰ Meffert nennt dies Markenbildung. Die Marke kann als Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Vgl. Meffert (1986), S.409.

³³¹ Vgl. Kapitel 5.3.3.5.

³³² Vgl. Meffert (1986), S.30f.

³³³ Vgl. Wöhe (1990), S.621.

³³⁴ Vgl. Hinterhuber (1992b), S.23.



stellen³³⁵. Die Marktsituation wird durch die Analyse des Bedarfs, d.h. der Nachfrage, und der Konkurrenzprodukte, d.h. des Angebots, beschrieben³³⁶. Diese Analyse wurde bereits in früheren Kapiteln durchgeführt und wird hier nicht mehr erläutert³³⁷.

5.3.3.1 Marktsegmentierung

Aufgabe der Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines Marktes in möglichst heterogene Kundengruppen oder -segmente, die in sich möglichst homogen sind³³⁸, d.h. deren Bedürfnisse und Interessen jeweils eine möglichst große Übereinstimmung aufweisen³³⁹. Ziel ist es, die Segmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen aktiv sein will³⁴⁰, sowie das Angebot und den Einsatz der Marketingmittel auf die besonderen Bedürfnisse der ausgewählten Segmente abzustimmen³⁴¹, sofern nicht ein undifferenziertes Marketing für alle Segmente angestrebt wird³⁴².

Die ausgewählte Geschäftsfeldstrategie beeinflusst die Marktsegmentierung³⁴³. Wie in einem früheren Kapitel dargelegt, muß ein Pay-per-view-Sender in einer ersten Phase versuchen, gegenüber den existierenden Fernsehsendern und anderen audiovisuellen Angeboten Wettbewerbsvorteile durch eine Strategie der Differenzierung oder Konzentration auf Schwerpunkte zu erlangen. Die Segmentierung hilft dabei, Rezipienten zu identifizieren, deren Bedürfnisse qualitativ durch die vorhandenen audiovisuellen Produkte nicht ausreichend oder durch Pay-per-view besser befriedigt werden. Dazu müssen Segmentierungskriterien gefunden werden, aus denen geschlossen werden kann, daß die durch sie beschriebenen Rezipienten die spezifischen Eigenschaften des Pay-per-view schätzen und deswegen eine grundsätzliche Nachfragebereitschaft haben, d.h. die Kriterien müssen mit Produkt und Kaufverhalten in ursächlichem Zusammenhang stehen³⁴⁴. Die besonderen Eigenschaften des Pay-per-view, die es einzeln oder in Kombination von anderen audiovisuellen Produkten unterscheidet, beziehen sich auf die Programminhalte, die Werbefreiheit und das Einzelentgelt. Die Programminhalte geben einen

³³⁵ Vgl. Meffert (1986), S.181.

³³⁶ Vgl. Schäfer / Knoblich (1978), S.23.

³³⁷ Vgl. Kapitel 3.2., 4.2. und 4.3.

³³⁸ Vgl. Meffert (1986), S.243.

³³⁹ Vgl. Kotler (1982), S.202.

³⁴⁰ Vgl. ebenda, S.214.

³⁴¹ Vgl. Meffert (1986), S.243.

³⁴² Vgl. Kotler (1982), S.215.

³⁴³ Vgl. Hinterhuber (1992b), S.32.

³⁴⁴ Vgl. Meffert (1986), S.244.

Hinweis auf die Altersstruktur der Zielgruppe. Vor allem Spielfilme wenden sich an jüngere Zuschauer³⁴⁵. Um sich vom Kino zu differenzieren, kann sich Pay-per-view an jene Rezipienten wenden, die dieser Altersklasse entwachsen sind und etwa durch familiäre Verpflichtungen weniger häufig ausgehen können, aber weiterhin Interesse an Spielfilmen und kulturellen Ereignissen haben. Die deutlich über den monatlichen Rundfunkgebühren liegenden Entgelte deuten darauf hin, daß Rezipienten mit mittlerem bis überdurchschnittlichem Einkommen angesprochen werden können. Um die Rezipienten zu identifizieren, für die die Werbefreiheit des Fernsehens wichtig ist, kommen psychographische Merkmale, wie Einstellungen, Persönlichkeits- und Verhaltensmuster³⁴⁶, sowie eventuell auch demographische Merkmale, wie etwa das Bildungsniveau, in Betracht. Die Kernzielgruppe des Pay-per-view setzt sich also aus jüngeren Familien³⁴⁷ mit mittlerem bis überdurchschnittlichen Einkommen zusammen, deren Bildungsniveau, Einstellungen und anderen psychographischen Merkmale auf eine Ablehnung der Fernsehwerbung schließen lassen.

Ein anderer Ansatz könnte gerade jene Rezipienten als Zielgruppe auswählen, die von den anderen Fernsehangeboten weniger stark angesprochen werden: Da werbungstreibende Unternehmen vor allem an Rezipienten bis zum Alter von 50 Jahren interessiert sind³⁴⁸, sind die Programminhalte der werbefinanzierten Programme auf diese Altersklasse ausgerichtet. Ein Pay-per-view-Sender, der ein auf die spezifischen Bedürfnissen der älteren Rezipienten ausgerichtetes Pay-TV-Programm anbietet, könnte diese programminhaltliche Lücke der anderen Fernsehsender³⁴⁹ nutzen. Zu untersuchen ist aber, wie hoch die Bereitschaft der älteren Zielgruppe ist, das mit einer neuen Technik verbundene Angebot auch zu nutzen. Wenn ihre Nachfrage ausreichend groß ist, müssen die Programminhalte des Pay-per-view-Senders an die Bedürfnisse der älteren Zielgruppe angepaßt werden³⁵⁰.

³⁴⁵ 80% der Kinobesucher sind jünger als 30 Jahre: Vgl. Plog (1987), S.364.

³⁴⁶ Vgl. Meffert (1986), S.248.

³⁴⁷ Vgl. Klausnitzer (1990), S.3-7.

³⁴⁸ Vgl. Hoenisch / Kreyes (1994b), S.3.

³⁴⁹ Hier kann auch der Abonnementsender Premiere in die Gruppe der werbefinanzierten Sender eingeschlossen werden, da seine Programminhalte ebenfalls eher Zuschauer im Alter von unter 50 Jahren ansprechen.

³⁵⁰ Vgl. Kapitel 5.4.2.



Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Segmentierung des Pay-per-view-Marktes sind die Bereitschaftsstadien³⁵¹, in denen sich die potentiellen Kunden befinden. Das Bereitschaftsstadium beschreibt, welche Informationen über das Produkt bzw. welche Einstellung zu dem Produkt der potentielle Kunde hat. Im Pay-per-view-Markt sind drei Stadien zu unterscheiden: Ein Teil der potentiellen Kunden kennt Pay-per-view nicht und muß zunächst über dessen Existenz informiert werden. Diese Gruppe ist in der Einführungsphase zahlenmäßig die umfangreichste. Ein Teil kennt Pay-per-view und muß für ein Abonnement gewonnen werden. Der dritte Teil hat bereits abonniert. Aufgabe des Marketing ist es, sie zum Konsum einzelner Sendungen zu bewegen.

5.3.3.2 Sortimentspolitik

Aufgaben der Sortimentspolitik sind die Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung, Erweiterung oder Eliminierung vorhandener Produkte. Grund für die genannten Maßnahmen ist die Tatsache, daß langfristiges Wachstum nur durch Produktinnovationen gesichert wird.³⁵²

Für einen Abonnementsender kann Pay-per-view eine Maßnahme der Sortimentspolitik zur Sicherung der Wachstumschancen sein. Als Hilfsmittel kann das Lebenszyklusmodell dienen, das die verschiedenen Phasen der Umsatzentwicklung eines Produktes beschreibt. Dadurch kann das Modell die Abstimmung der Entwicklung des Abonnementsenders mit der Markteinführung des Pay-per-view erleichtern. Als sehr nahes Substitutionsprodukt könnte Pay-per-view bei einer zu frühen Einführung die Wachstumschancen des Abonnementsenders verringern. Wenn sich das Abonnementfernsehen hingegen der Sättigungsphase nähert und die Entwicklung auch nicht mehr durch den Einsatz anderer Marketinginstrumente - insbesondere der Kommunikationspolitik - positiv beeinflussen läßt, erscheint die Einführung aus Sicht des Abonnementsenders sinnvoll. Da das Umsatzwachstum von 30% 1993 und 26% 1994 des einzigen deutschen Abonnementsenders Premiere darauf hindeutet, daß die Sättigungsphase dieses Senders noch nicht erreicht ist³⁵³, ist eine Pay-per-view-Einführung aus Sicht des Abonnementsenders zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh. Dies gilt aber nur, wenn keine Konkurrenten in den Pay-TV-Markt eintreten, die Pay-per-view als Differenzierung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Premiere einsetzen. In dem Fall kann eine

³⁵¹ Vgl. Kotler (1982), S.212.

³⁵² Vgl. Meffert (1986), S.361-362.

³⁵³ Vgl. Anhang 2.

frühzeitige Einführung von Pay-per-view durch den Abonnementsender notwendig werden, um den Markteintritt eines Konkurrenten zu erschweren.

5.3.3.3 Preis- und Konditionenpolitik

Die Preis- und Konditionenpolitik eines Pay-per-view-Senders erfüllt mehrere Aufgaben. Im Rahmen der Preispolitik wird über die Höhe des Preises und über eine mögliche Aufteilung des Preises in verschiedene Komponenten sowie über die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung entschieden. Darüber hinaus regelt die Konditionenpolitik die Einräumung von Rabatten.

Kern der Preisfestsetzung eines Pay-per-view-Senders ist die Entscheidung über die Preise für die einzelnen Sendungen. Als Anhaltspunkt für die Spielfilmpreise kann die Stellung des Pay-per-view in der audiovisuellen Verwertungskette dienen. Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten nimmt auf jeder zeitlich nachgelagerten Auswertungsstufe ab³⁵⁴. Wenn sich Pay-per-view in Deutschland - analog zur Entwicklung in den USA - auf der gleichen Verwertungsstufe wie der Videoverleih etabliert, wird die Preisuntergrenze der Spielfilmauswertung per Pay-per-view durch den Verleihpreis der Videos bestimmt. Der höhere Konsumkomfort des Pay-per-view³⁵⁵ ermöglicht eventuell auch einen Preis oberhalb des Videopreises³⁵⁶. Die Preisobergrenze des Pay-per-view bildet der Kinopreis, der aber überschritten werden kann, wenn Spielfilme im Pay-per-view vor der Kinoauswertung angeboten werden³⁵⁷. Der optimale Preis innerhalb der genannten Spanne wird mit Hilfe der Preisabsatzfunktion bestimmt. Durch die Ermittlung des Zusammenhangs von Preis und daraus resultierender Zuschauerzahl wird der maximale Umsatz errechnet. Die in einer Umfrage³⁵⁸ gewonnenen Zahlen deuten darauf hin, daß der optimale Preis ca. 9 DM beträgt³⁵⁹ und damit etwas unter dem Kinopreis liegt. Vor der Markteinführung erfolgt dies mit Hilfe von Daten der Marktforschung, danach mit Hilfe der eigenen Absatzzahlen. Dieses Verfahren bietet sich auch für die Preisbe-

³⁵⁴ Vgl. Waterman (1985), S.231.

³⁵⁵ Vgl. Kapitel 3.3.2.4.

³⁵⁶ In Frankreich werden Spielfilme per Pay-per-view für durchschnittlich 8,50 DM angeboten. Vgl. Gourgouillat (1994), S.50.

³⁵⁷ Diese Modifizierung der Auswertungskette ist nur langfristig zu erwarten, wenn ein ausreichend großes Pay-per-view-Potential größere Einnahmen als eine Kinoauswertung verspricht. Vgl. Villeret (1992), S.19-20: Bei exklusiver Auswertung von Spielfilmen im Pay-per-view werden in Frankreich Preise bis zum doppelten des Kinoeintritts erwartet.

³⁵⁸ Vgl. Herkn (1994), S.17.

³⁵⁹ Vgl. zur nachfrageorientierten Preisbestimmung: Meffert (1986), S.328, und bezüglich der Preisbestimmung für eine bestimmte Pay-per-view-Sendung: Anhang 4.



stimmung für Sport- und Konzertveranstaltungen an. Je nach erwarteter Nachfrage sind erhebliche Preisunterschiede innerhalb der verschiedenen Programmgestaltungen möglich³⁶⁰.

Eine weitere Entscheidung der Preispolitik betrifft die Bestandteile des von den Rezipienten zu entrichtenden Entgelts. Es besteht die Möglichkeit, neben dem für jede gesehene Sendung zu zahlenden Einzelentgelt eine Grundgebühr zu erheben³⁶¹. Diese Entgeltgestaltung begünstigt Konsumenten, die eine große Anzahl von Pay-per-view-Sendungen sehen, da der Anteil der Grundgebühr pro Sendung mit steigender Zahl konsumierter Sendungen sinkt. Die psychologischen Hemmnisse bei potentiellen Kunden, eine Grundgebühr zu zahlen, selbst wenn dafür keine Programme in Anspruch genommen werden können, muß im Rahmen der Kommunikationspolitik abgebaut werden³⁶². Die Technik des Pay-per-view bietet eine weitere Möglichkeit, eine Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der Abnahmemenge vorzunehmen: Wird die Menge der von den Kunden konsumierten Einheiten gespeichert, kann ab einer bestimmten Abnahmemenge ein Rabatt in Form eines Preisnachlasses oder durch Gratissendungen gewährt werden. Besondere Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich daraus für Abonnementsender, die gleichzeitig Pay-per-view anbieten³⁶³. Um Kunden zur Nutzung beider Formen des Pay-TV zu animieren, können Preisnachlässe für das aus beiden Pay-TV-Varianten bestehende Paket gewährt werden, so etwa durch den Erlaß der Pay-per-view-Grundgebühr für Kunden des Abonnementsenders.

Um generelle Vorbehalte potentieller Kunden gegen entgeltfinanziertes Fernsehen abzubauen, bietet sich eine Form der Rabattgewährung an, bei der der Pay-per-view-Sender ein Paket aus entgelt- und werbefinanzierten Sendern sowie weiteren Angeboten - wie etwa Teleshopping - anbietet. Die "kostenlosen" Fernsehangebote dienen als Lockvögel. Dadurch steigt die Bereitschaft der Rezipienten, sich ei-

³⁶⁰ In den USA gilt dies vor allem für Sport- und Konzertereignisse, deren Preise 1992 zwischen 6 und 37 Dollar lagen. Vgl. Gerbrandt / Marchetti (1993c), S.6-7.
Spielfilmpreise variieren weniger stark und lagen 1992 in den USA zwischen 3 und 5 Dollar.
Vgl. Stump (1992b), S.5.

³⁶¹ Vgl. Sieben / Schwertzel (1992), S.85.

³⁶² Die Grundgebühr kann gegenüber den Abonnenten als Preis für die Bereitstellung des Decoders dargestellt werden.

³⁶³ Vgl. Reiss (1993), S.342.

nen digitalen Decoder zu beschaffen, das Nachfragepotential des Pay-per-view vergrößert sich.³⁶⁴

5.3.3.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik bezieht alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens und seiner Absatzmittler und -helfer ein, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endkäufer stehen³⁶⁵. Für einen Pay-per-view-Anbieter existieren zwei wesentliche Entscheidungsfelder: die technische Distribution der Programmsignale und die Distribution der Decoder und Smart Cards³⁶⁶. Die Auswahl der technischen Distributionswege unterstützt den Einsatz der anderen Marketinginstrumente, indem sie die physische Distribution der Fernsehsignale zu den potentiellen Kunden sicherstellt. Gleichzeitig ist die technische Verbreitung des Programms aber auch ein eigener Funktionsbereich bzw. ein eigener Rundfunkteilmarkt. Aus diesem Grund wird sie in einem eigenen Kapitel untersucht³⁶⁷.

Bei der Gestaltung des Vertriebs von Decodern und Smart Cards kann ein Pay-per-view-Sender grundsätzlich zwischen Direktversand von Decoder und Smart Card, dem Vertrieb beider Bausteine der Entschlüsselungstechnik durch den Einzelhandel und einer Kombination von direktem und indirektem Absatz wählen. Als Auswahlkriterien können der gewünschte Distributionsgrad³⁶⁸ und die mit der Art der Distribution verfolgten Marketingziele dienen³⁶⁹. Der Vertrieb über den Einzelhandel wird im Rahmen der Kommunikationspolitik dazu genutzt, den Bekanntheitsgrad des Pay-per-view-Senders zu erhöhen. Der angestrebte Distributionsgrad bestimmt, ob sowohl die Smart Card als auch der Decoder über den Einzelhandel vertrieben werden. Wenn ein möglichst hoher Distributionsgrad angestrebt

³⁶⁴ Werbefinanzierte Sender, die auf die digital-komprimierte Übertragung ihres Programms angewiesen sind, können ein Interesse daran haben, mit einem Pay-per-view-Sender zu kooperieren, da auf diese Weise das Potential an digital empfangenden Haushalten schneller gesteigert werden kann. Teleshopping-Sender können bei einer Kooperation die technische Infrastruktur des Pay-per-view-Senders nutzen. Wenn der Pay-per-view-Sender einen Rückkanal für die Bestellung der Sendungen bereitstellt, können über denselben Kanal auch Bestellungen der Teleshopping-Kunden abgewickelt werden.

³⁶⁵ Vgl. Meffert (1986), S.421.

³⁶⁶ Die Smart Card ist eine Chipkarte, auf der vom Pay-TV-Anbieter bestimmte Daten gespeichert werden, die der Decoder nach dem Einschoben der Karte liest und so erkennt, ob der Besitzer der Karte berechtigt ist, das Programm des Sender zu nutzen.

³⁶⁷ Vgl. Kapitel 5.3.4.

³⁶⁸ Der Distributionsgrad ist ein Ausdruck für die Erhältlichkeit eines Produktes und bezeichnet den Prozentsatz der Einzelhandelsgeschäfte oder Absatzmittler, die das betreffende Produkt anbieten. Vgl. Meffert (1986), S.421.

³⁶⁹ Vgl. Meffert (1986), S.427.



wird, ist es vorteilhaft, nur die Smart Cards über den Einzelhandel und die Decoder per Versand zu vertreiben. So wird die Smart Card zum Mitnahmeartikel³⁷⁰, die Kaufentscheidung wird erleichtert. Dafür müssen die Abonnenten eine Lieferfrist für den Decoder in Kauf nehmen. Bei Abonnements, die kurzfristig durch spezielle Pay-per-view-Sendungen ausgelöst werden, kann eine verspätete Lieferung bei den Kunden zur Unzufriedenheit führen³⁷¹. Dieses Problem wird beim Vertrieb von Smart Cards und Decoder über den Einzelhandel umgangen. Der aufwendigere Vertrieb der Decoder zunächst über den Einzelhandel engt aber den möglichen Distributionsgrad ein. Der im Vergleich zur Smart Card schwieriger zu transportierende Decoder veranlaßt potentielle Kunden weniger häufig zum Spontankauf bzw. -abonnement.

5.3.3.5 Kommunikationspolitik

Ziel der Kommunikationspolitik ist es, die potentiellen Kunden durch Einsatz der Kommunikationsmittel zum Kauf des beworbenen Produktes zu bewegen³⁷². Um dies zu erreichen, müssen die Zielgruppe³⁷³ und ihre erwünschten Reaktionen bestimmt, eine Werbebotschaft entwickelt und die Kommunikationsinstrumente ausgewählt werden³⁷⁴. In diesem Kapitel wird untersucht, welche Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden können, um die gewünschten Reaktionen auszulösen. Von den vier Hauptinstrumenten, Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und persönlicher Verkauf³⁷⁵, wird hier vor allem die Werbung betrachtet, die im Zentrum der Kommunikationspolitik von Konsumgüteranbietern steht³⁷⁶. Die Entwicklung der Werbebotschaft³⁷⁷ wird nicht im Detail untersucht, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Weitere Aufgaben der Kommunikationspolitik sind die Ausarbeitung eines Kommunikationsbudgets und die Verteilung des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente³⁷⁸. Dafür sind aber detaillierte Informationen erforderlich, die durch die Marktforschung gewonnen werden müssen und im Rahmen der vorlie-

³⁷⁰ Vgl. Kurt (1994), S.50.

³⁷¹ Vgl. Brockmeyer (1994), S.18: Premiere machte diese Erfahrung mit Kunden, die aufgrund der Übertragung bestimmter Sportereignisse abonniert hatten.

³⁷² Vgl. Kotler (1982), S.496.

³⁷³ Vgl. Kapitel 5.3.3.1.

³⁷⁴ Vgl. Kotler (1982), S.518.

³⁷⁵ Vgl. Meffert (1986), S.443f.

³⁷⁶ Vgl. Kotler (1982), S.514.

³⁷⁷ Vgl. zu den Schritten, die zur Entwicklung der Botschaft führen: Kotler (1982), S.501-505.

³⁷⁸ Vgl. Kotler (1982), S.518.

genden Arbeit nicht zur Verfügung stehen³⁷⁹. Ohne diese Informationen kann lediglich festgestellt werden, daß das Budget, das der Unterstützung der Markteinführung dient, davon bestimmt wird, daß eine Werbekampagne zur grundsätzlichen Bekanntmachung des Pay-per-view breit angelegt sein muß und deshalb kostenintensiv ist. Nach der Etablierung auf dem Markt kann das Kommunikationsbudget wesentlich reduziert werden, da an die Stelle von Werbung in fremden Werbeträgern überwiegend Werbebotschaften im eigenen Programm treten.

Die Zielgruppe des Pay-per-view kann in drei Bereitschaftsstadien eingeteilt werden. In der Phase der Markteinführung befindet sich die Mehrzahl der Zielgruppe im ersten Stadium: Pay-per-view ist ihnen unbekannt. Eine breite Werbekampagne dient der Bekanntmachung des neuen Fernsehangebotes. Hierbei müssen psychologische Widerstände gegen diese neue Form des Fernsehens und insbesondere gegen die Erhebung von Einzelentgelten beseitigt werden. Das spezifische Programmschema wird in dieser Phase noch nicht publiziert.³⁸⁰ Dabei können alle wesentlichen "klassischen" Werbeträger - Printmedien, Rundfunk, Kino und Außenwerbung³⁸¹ - genutzt werden. Um Streuverluste zu vermeiden, bietet sich die Konzentration auf jene Werbeträger an, die vor allem die vom Pay-per-view anvisierte Zielgruppe bedienen. Dazu gehören Zeitschriften, die auf die spezifischen Programminhalte des Pay-per-view spezialisiert sind: etwa Sportfachmagazine, Kinomagazine und auf Spielfilme und Sport spezialisierte Fernsehzeitschriften und das spezifische Programmumfeld anderer Fernsehsender. Die Öffentlichkeitsarbeit kann das Interesse anderer Medien an der neuen Fernsehangebotsform wecken und so für Veröffentlichungen im redaktionellen Teil sorgen.

Wenn die Phase der Bekanntmachung erfolgreich abgeschlossen ist, folgt eine zweite Phase, in der sich die Mehrzahl der Zielgruppe im zweiten Bereitschaftsstadium befindet: Pay-per-view ist ihr bekannt, so daß ihr nun die spezifischen Produkteigenschaften präsentiert werden können³⁸²: Neben den konkreten Programminhalten sollte sich die Werbung auf die Werbefreiheit des Pay-per-view stützen, das das wesentliche Differenzierungskriterium gegenüber den schon existierenden Fernsehangeboten ist. In dieser Phase muß sich die Auswahl der Wer-

³⁷⁹ Zu diesen Informationen zählt der Anteil der von der Zielgruppe tatsächlich wahrgenommenen Werbedarbietungen an allen kommunizierten Darbietungen, der Anteil der tatsächlich erreichten Mitglieder der Zielgruppe und die angestrebte Zahl von Nutzern des Produktes. Vgl. Kotler (1982), S.513 und 522.

³⁸⁰ Vgl. o.V.: CTAM presents the PPV point of view (1990), S.46.

³⁸¹ Vgl. Tischler (1975), S.64.

³⁸² Vgl. zum Verkaufsargument als Inhalt der Werbebotschaft: Kotler (1982), S.501.



beträger auf die bereits genannten zielgruppenspezifischen Instrumente konzentrieren. Zeitschriften sind besonders dafür geeignet, den konkreten Programmaufbau zu erläutern. Bei der Nutzung der Fernsehwerbung kann das - von Werbung bestimmte Gesicht - der Free-TV-Sender bewußt als Verkaufsargument für das werbefreie Pay-per-view genutzt werden. Solange sich ein größerer Teil der Zielgruppe im zweiten Bereitschaftsstadium befindet, muß die Präsentation der spezifischen Produkteigenschaften fortgesetzt werden. Darüber hinaus ist Werbung innerhalb des eigenen Programms möglich: Durch unverschlüsselte Sendungen³⁸³, auf die durch Werbung in anderen Werbeträgern aufmerksam gemacht wird, werden potentielle Abonnenten für das Programm interessiert. Sie können das Programm testen und werden gleichzeitig auf die verschlüsselten Sendungen hingewiesen. Unterstützt werden die werblichen Maßnahmen durch Presseberichte über das Programm und Mund-zu-Mund-Propaganda.

In der dritten Phase besteht die Aufgabe der Kommunikationspolitik darin, die Pay-per-view-Abonnenten zum Konsum einzelner Sendungen zu bewegen. Um das zu erreichen, ist Werbung in anderen Medien grundsätzlich nicht notwendig, da dem Pay-per-view-Sender mehrere interne Kommunikationsinstrumente zur Verfügung stehen. Von vielen Pay-TV-Sendern wird ein eigenes Programmheft herausgegeben, das den Klubcharakter eines Pay-per-view-Senders unterstreicht und so zu einem gehobenen Image des Senders beiträgt. Zwischen den Pay-per-view-Sendungen können Trailer gesendet werden, die auf weitere Sendungen hinweisen. Betreibt ein Anbieter mehrere Pay-per-view-Sender, ist auch Cross-Promotion denkbar, bei der sich mindestens zwei Sender gegenseitig die Möglichkeit der Trailerausstrahlung in ihrem Programm einräumen³⁸⁴. Eine weitere, allerdings auch aufwendigere Möglichkeit nutzen Pay-per-view-Sender in den USA: In reinen Vorschaukanälen wird auf die Pay-per-view-Sendungen aufmerksam gemacht³⁸⁵. Weniger aufwendig wäre die Nutzung eines fremden Vorschaukanals³⁸⁶, in dem aber der exklusive Charakter der Pay-per-view-Präsentation verloren geht. Eine andere - kostengünstige - Alternative ist die Nutzung des Videotextes, auf dessen Informationen im Programm hingewiesen werden kann. Allerdings ist aufgrund technischer Beschränkungen nur ein einfaches, weniger attraktives Layout möglich. Um eine Auswahl aus den vorgestellten Kommunikationsinstrumenten

³⁸³ Diese werden auch Clear windows genannt. Vgl. Klausnitzer (1990), S.6.

³⁸⁴ Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.172.

³⁸⁵ Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.172: Der Vorschaukanal wird in den USA Barker Channel genannt.

³⁸⁶ Die Lancierung eines reinen Vorschaukanals, der allen Fernsehsendern offensteht, ist für 1995 angekündigt. Vgl. o.V.: Neue TV-Sender suchen Zielgruppe (1995), S.33.

treffen zu können, müssen Kosten und Reichweiten bzw. Wirkungsgrade der verschiedenen Alternativen verglichen werden.

5.3.3.6 Kundendienstpolitik

Die Kundendienstpolitik hat zwei Hauptfunktionen: Sie dient der Schaffung von Präferenzen bei den Kunden und der Gewinnung von Informationen über den Gebrauch des Produkts und die dabei auftretenden Probleme.³⁸⁷ Die Kundendienstpolitik eines Pay-TV-Senders hat hierbei zwei Ansprechpartner: die Abonnenten und die Handelspartner des Senders, die für den Vertrieb von Decodern oder Smart Cards zuständig sind³⁸⁸.

Die Bedeutung der Handelspartner für die Kundendienstpolitik ergibt sich daraus, daß sie als Absatzmittler zwischen Sender und Kunden treten. Um die vor oder beim Verkauf von potentiellen Kunden gewünschte Beratung zu gewährleisten, müssen den Händlern die entsprechenden Informationen bereitgestellt werden. Der Übergang des Beratungsgesprächs zum persönlichen Verkauf und der Verkaufsförderung als Teil der Kommunikationspolitik ist fließend³⁸⁹.

Die Hauptaufgabe des Kundendienstes besteht in der Betreuung der Abonnenten. Er soll Fragen zu technischen Problemen und zu den Programminhalten beantworten, sowie Kritik und Anregungen entgegennehmen³⁹⁰. Durch den Aufbau einer eigenen Kundendienstabteilung, die von den Abonnenten telefonisch oder schriftlich erreicht werden kann, ist gewährleistet, daß die Informationen den Sender direkt erreichen. Die persönliche Betreuung der Kunden trägt auch zur positiven Imagebildung³⁹¹ bei. Durch sie wird der Klubgedanke des Pay-TV gestärkt, der die Markentreue der Abonnenten unterstützt.

5.3.4 Technische Verbreitung des Programms

Im Rahmen der technischen Distribution kann ein Pay-per-view-Anbieter aus mehreren grundsätzlich möglichen Optionen auswählen. Als potentielle technische Übertragungswege stehen Breitbandkabelnetze und Satelliten zur Verfügung, in

³⁸⁷ Vgl. Meffert (1986), S.413.

³⁸⁸ Vgl. Hunsel (1993), o.S.

³⁸⁹ Vgl. Meffert (1986), S.412.

³⁹⁰ Vgl. Hunsel (1993), o.S.

³⁹¹ Vgl. Meffert (1986), S.414.



denen die Programme des Anbieters entweder in analoger oder digital komprimierter Weise übertragen werden. Außerdem muß der Pay-per-view-Sender zwischen der Nutzung eines einzigen oder mehrerer paralleler Kanäle³⁹² wählen.

Die Auswahl der Übertragungswege und der Übertragungstechnik wird dadurch beschränkt, daß freie analoge Übertragungskapazitäten, die eine ausreichende technische Reichweite³⁹³ gewährleisten, kaum noch verfügbar sind. Während die analogen Übertragungskapazitäten in den deutschen Kabelnetzen ebenso wie auf den Satelliten des Systems Astra nahezu vollständig belegt sind³⁹⁴, kann Eutelsat noch freie analoge Übertragungskanäle anbieten, die aber bisher nur wenige Haushalte erreichen³⁹⁵. Daher wird ein Pay-per-view-Sender auf die digital-komprimierte Übertragungstechnik zurückgreifen müssen. Die Telekom plant in ihren Kabelnetzen ab 1995 die digitale Übertragung von bis zu 150 Fernsehprogrammen, während die SES 1995 und 1996 zwei digital abstrahlende Astra-Satelliten starten will, die jeweils bis zu 200 Fernsehprogramme verbreiten können³⁹⁶. Die Kapazitäten werden daher auch für Mehrkanalangebote sowohl in den Kabelnetzen als auch in der Satellitenübertragung ungefähr zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Als Rückkanal für beide Übertragungswege wird zunächst die Telefonleitung dienen³⁹⁷. Auch wenn die Kabelnetze bei der technischen Reichweite noch einen deutlichen Vorsprung vor der Satellitenübertragung haben³⁹⁸, sollten auch Satelliten zur Ausstrahlung des Programms genutzt werden, um nicht potentielle Kunden in unverkabelten Gebieten auszuschließen und um keine Marktlücken für nachfolgende Konkurrenten zu eröffnen. Die Entscheidung für die Nutzung mehrerer Arten von Übertragungswegen wird durch die von der digitalen Kompression verursachte Kostenreduktion erleichtert.

Grundsätzlich besteht für einen Pay-per-view-Sender die Möglichkeit, sein Programm über einen einzigen Kanal oder zeitversetzt auf mehreren Kanälen parallel zu verbreiten. Dieses Multiplexing ermöglicht den Rezipienten eine flexiblere Nut-

³⁹² Dies wird als Multiplexing bezeichnet. Vgl. Everchor (1992), S.14-16.

³⁹³ Die technische Reichweite ist die Zahl der Haushalte, die durch einen bestimmten Übertragungsweg erreicht werden.

³⁹⁴ Vgl. Kapitel 3.1.1.1. und 3.1.1.2.

³⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.1.1.2.

³⁹⁶ Vgl. o.V.: Telekom beteiligt sich an Astra-Betreiber SES (1994), S.4.

³⁹⁷ Vgl. o.V.: Weitere Schritte in die digitale Zukunft (1994), S.10 und Jäger (1995).

³⁹⁸ Rund 14 Millionen Haushalte erhalten ihr Fernsehprogramm über die Kabelnetze der Telekom, rund 8 Millionen Haushalte empfangen Fernsehsignale über Satellit. Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10.

zung des Programms, da eine von ihnen nachgefragte Sendung zu mehreren Zeitpunkten beginnt. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, daß die Rezipienten an einem der Ausstrahlungstermine Zeit zur Nutzung der Sendung haben, die Zuschauerzahl pro Sendung steigt.³⁹⁹ Die durch die Nutzung mehrerer Kanäle verursachten Übertragungskosten sind bei der digitalen Ausstrahlung im Vergleich zur analogen Ausstrahlung relativ gering⁴⁰⁰. Zu berücksichtigen ist die Multiplex-Ausstrahlung beim Rechtekauf, da sie zu erheblichen Mehrkosten führen kann, wenn der Preis abhängig von der Zahl der Ausstrahlungen ist⁴⁰¹. Eine andere Form des Multiplexing kann bei Sportübertragungen angewandt werden: Die parallelen Kanäle können dazu genutzt werden, die Veranstaltung aus unterschiedlichen Perspektiven zu übertragen⁴⁰². Bei der Nutzung einer großen Zahl von Kanälen kann das Multiplexing zum Near-video-on-demand ausgebaut werden. Dabei wird zeitversetzt die gleiche Sendung auf einer Vielzahl von Kanälen ausgestrahlt. Die hohe Zahl benötigter Kanäle⁴⁰³ und die zukünftige Konkurrenz des Video-on-demand lassen diese Möglichkeit aber zweifelhaft erscheinen.

5.3.5 Programmbestellung, -empfang und -abrechnung

Für die Nutzung des Pay-per-view ist in Deutschland der Einsatz eines Decoders notwendig⁴⁰⁴, der im Mittelpunkt einer technischen Konfiguration steht, die der Bestellung, der Entschlüsselung und der Abrechnung der Pay-per-view-Sendungen dient. Die eigentliche Aufgabe des Decoders ist die Entschlüsselung der Pay-per-view-Sendungen, während weitere Komponenten, die mit dem Decoder verbunden sind, die Bestellung und Abrechnung der Sendungen ermöglichen.

³⁹⁹ Die US-amerikanischen Abonnementsender HBO und Cinemax konnten durch Multiplexing ihre Zuschauerzahlen deutlich steigern. Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.64.

Beim Multiplexing von Pay-per-view hat Time-Warner die Buy-rate vervielfachen können. Vgl. Fehr (1992), S.11.

⁴⁰⁰ Es wird eine Reduzierung der Kosten der digitalen Übertragung um 90% erwartet. Vgl. Pagenstedt (1994), S.26.

⁴⁰¹ Dies wird durch eine prozentuale Beteiligung des Lieferanten umgangen. Vgl. Kapitel 5.3.1.

⁴⁰² Vgl. Paracuellos (1994), S.98: Eine kanadischer Anbieter bietet seinen Kunden diese Möglichkeit bereits. Das Zuschauerinteresse dort ist aber nicht sehr stark ausgeprägt.

⁴⁰³ Ein zweistündiger Film, der alle 15 Minuten beginnt, benötigt 8 Kanäle. Wenn nur 5 Filme in der gleichen Zeitperiode ausgestrahlt werden, werden bereits 40 Kanäle benötigt. Zum Vergleich: Der US-amerikanische Pay-per-view-Sender Viewer's Choice strahlt pro Monat 10 bis 14 Filme aus. Vgl. o.V.: Multi-Médias Made in USA (1994), S.172.

⁴⁰⁴ In sternförmig angelegten Kabelnetzen ist die Pay-per-view ohne Decoder möglich, da jeder einzelne Haushalt individuell von einer Zentrale aus freigeschaltet werden kann. Die Kabelnetze in Deutschland sind aber baumförmig angelegt. Vgl. Jäger (1995).



Bei der Bestimmung des Entschlüsselungsverfahrens hat ein Pay-per-view-Anbieter grundsätzlich die Möglichkeit, zwischen mehreren Optionen zu wählen⁴⁰⁵. Entweder er entwickelt ein eigenes Conditional-Access-Verfahren oder er nutzt das Verfahren eines anderen Anbieters mit diesem zusammen und zahlt ihm dafür ein Entgelt. Bereits auf dem Markt aktive Pay-TV-Anbieter sind daran interessiert, ein Conditional-Access-Verfahren zu entwickeln, das das einzige auf dem Markt bleibt⁴⁰⁶. Da nachfolgende Anbieter bei einer solchen Konstellation auf die Nutzung der Decoder bzw. des Conditional-Access-Verfahrens des etablierten Anbieters zurückgreifen müssen, erhält dieser frühzeitig Informationen über die Planungen potentieller Konkurrenten und kann sich darauf einstellen⁴⁰⁷. Für einen Pay-per-view-Anbieter, der in Konkurrenz zum schon bestehenden Abonnementsender Premiere auf den Markt tritt, kann es daher vorteilhaft sein, ein eigenes Conditional-Access-Verfahren zu entwickeln. Dafür sind für den Pay-per-view-Sender die Kosten des eigenen Decoderparks höher als die bei der Nutzung des Verfahrens des Konkurrenten anfallenden Kosten.

Wenn sich ein Pay-per-view-Anbieter für ein eigenes Conditional-Access-Verfahren und einen eigenen Decoder entscheidet, muß er außerdem zwischen mehreren Formen der Finanzierung wählen: dem Verleihen, Vermieten oder Verkaufen. Das Vermieten und in noch stärkerem Maße das Verleihen der Decoder erfordert das Bereitstellen erheblicher finanzieller Mittel von Seiten des Pay-per-view-Anbieters⁴⁰⁸. Unter der Voraussetzung, daß die Finanzkraft des Anbieters ausreicht, um aus allen drei Alternativen zu wählen, erscheint das Verleihen oder Vermieten vorteilhaft. Der Widerstand der potentiellen Kunden gegen ein Abonnement wird wesentlich kleiner sein, wenn sie nicht zu Beginn des Abonnements die vollen Kosten des Decoders tragen müssen. Das Vermieten der Decoder läßt sich durch zusätzliche Fernsehangebote, wie das Teleshopping, aber auch das Free-TV, die im Paket mit dem Pay-per-view angeboten werden, leichter rechtfertigen.

Für die Gestaltung von Bestellung und Abrechnung bestehen mehrere Optionen. Bei der ersten Möglichkeit erfolgt die Bestellung über einen Rückkanal, der in

⁴⁰⁵ Vgl. Kapitel 3.1.1.3.

⁴⁰⁶ Vgl. o.V.: SimulCrypt und MultiCrypt für Digital-Pay-TV (1994), S.53.

⁴⁰⁷ Der von allen betroffenen Anbietern unterzeichnete Code of Conduct verbietet es einem Anbieter aber, einen anderen Anbieter von seinem Conditional-Access-Verfahren auszuschließen. Vgl. Reimers (1995).

⁴⁰⁸ Canal+ etwa hat fast 7% seines Umsatzes (=569 Millionen Francs) für den Erwerb von Decodern aufgewendet. Vgl. o.V.: Canal+: Rapport annuel 1993 (1994), S.17 und 58.

Deutschland zunächst⁴⁰⁹ die Telefonleitung sein wird⁴¹⁰. An den Decoder ist ein Modem angeschlossen, durch das eine Bestellung durch Knopfdruck auf die Fernbedienung ermöglicht wird, die die Decodierung der gewünschten Sendung initiiert⁴¹¹. Der individuelle Konsum jedes Abonnenten wird zentral beim Pay-per-view-Anbieter registriert, der seinen Kunden eine monatliche Rechnung ähnlich der Telefonrechnung ausstellt. Außerdem ermöglicht diese Variante die Nutzung von Decoder und Modem auch für das Teleshopping⁴¹², wodurch eine Verteilung der für die Entwicklung neuer Decoder notwendigen hohen Investitionskosten auf mehrere Anbieter oder Angebotsformen möglich ist⁴¹³.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, in den Decoder eine Leseinheit für Kreditkarten zu integrieren⁴¹⁴. Nach Einschub der Kreditkarte wird die gewünschte Sendung freigeschaltet. Die konsumierten Sendungen werden auf der Karte registriert. Entweder die Karte wird vom Kunden aufgeladen mit einer bestimmten Anzahl von Pay-per-view-Konsumeinheiten erworben und bei der Nutzung entladen oder sie muß vom Kunden in bestimmten Intervallen an den Pay-per-view Anbieter zurückgesendet werden, der die konsumierten Einheiten dann abliest und dem Abonnenten eine Rechnung ausstellt. Allerdings besteht bei dieser Art der Abrechnung das Problem, daß der Pay-per-view-Anbieter nicht registrieren kann, welche einzelnen Sendungen konsumiert wurden. Dies erschwert die Vergütung der Programmlieferanten, falls sie prozentual an den Einnahmen pro Abonnent beteiligt sind.⁴¹⁵ Des Weiteren ist das Einschicken der Karte oder der Kauf einer aufgeladenen Karte weniger benutzerfreundlich als die zentrale Abrechnung. Die Benutzerfreundlichkeit ist aber gerade ein wichtiger Faktor für die Höhe der Buy-rate⁴¹⁶.

⁴⁰⁹ Langfristig könnten die Kabelnetze so aufgerüstet werden, daß sie als Rückkanal nutzbar sind.

⁴¹⁰ Vgl. o.V.: Telekom beteiligt sich an Astra-Betreiber SES (1994), S.4.

⁴¹¹ Vgl. Mauduit (1993), S.3.

⁴¹² Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10 und Gustedt (1994), S.64.

⁴¹³ Vgl. Kapitel 5.3.3.4.

⁴¹⁴ Vgl. o.V.: Weiterer Schritt in die digitale Zukunft (1994), S.10.

⁴¹⁵ Vgl. Michon (1991), S.127.

⁴¹⁶ Vgl. o.V.: Ready, set and nearly go for PPV revolution (1993), S.5.

6 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden Strategien für die Einführung des Pay-per-view auf dem deutschen Fernsehmarkt und die dabei zu berücksichtigenden Marktbedingungen untersucht.

Die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen auf der Angebots- und Nachfrageseite stellen keine wesentlichen Hindernisse für die Einführung des Pay-per-view dar. Lediglich die für die Produktion der digitalen Decoder relevanten Eckdaten sind noch nicht abschließend festgelegt. Das prognostizierte Nachfragepotential für Pay-per-view erscheint als ausreichend, während das Nachfragevolumen zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer abzuschätzen ist.

Die Konkurrenz auf dem audiovisuellen Markt wird u.a. von einer Vielzahl von werbefinanzierten Fernsehsendern bestimmt, die den Zuschauern in den "klassischen" Programmsparten des Pay-per-view eine umfangreiche Programmpalette anbieten. Damit trotzdem Kunden für das Pay-per-view gewonnen werden können, muß bei Marketingmaßnahmen vor allem das spezifische Merkmal "Werbefreiheit" hervorgehoben werden. Da Pay-per-view in der audiovisuellen Verwertungskette voraussichtlich neben dem Kino die höchsten Preise aufweisen wird und damit einen ähnlichen Rezipientenkreis wie heute bereits das Abonnementfernsehen und der Videoverleih ansprechen wird, muß es sich auch gegenüber diesen Produkten abheben, etwa durch die Betonung seiner größeren Flexibilität und seines höheren Konsumkomforts.

Als Anbieter von Pay-per-view sind vor allem Unternehmen geeignet, die das Pay-TV-spezifische Know-How oder einen gesicherten Zugang zu den Programmbeschaffungsmärkten besitzen, da Decoder, Abonnentenmanagement und die Programmsoftware die strategischen Eckpunkte eines Pay-per-view-Senders darstellen. Premiere, der einzige bestehende Abonnementsender auf dem deutschen Markt, hätte als Pay-per-view-Anbieter gegenüber den Programmlieferanten den Vorteil, bereits eine größere Zahl von Rezipienten für ein dem Pay-per-view ähnliches Produkt gewonnen zu haben.

Gegenüber den bereits im audiovisuellen Markt aktiven Konkurrenten bietet sich für einen Pay-per-view-Sender eine Strategie der Differenzierung an, die Werbefreiheit, Komfort und Flexibilität des Pay-per-view betont, und eine Strategie der



Konzentration auf Schwerpunkte, die die klar eingegrenzten Programminhalte des Pay-per-view unterstreicht. Erst wenn weitere Pay-per-view-Sender in den Markt treten, kann auch eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgt werden, die sich dann auf die größere Erfahrung des bereits etablierten Anbieters stützen kann.

Letzten Endes werden die Einführung und der Erfolg eines Pay-per-view-Senders davon abhängen, inwieweit es ihm gelingt, potentielle Zuschauer mit einem attraktiven Angebot zu überzeugen. Um dieses Angebot entwickeln zu können, muß der Anbieter herausfinden, welche Akzeptanz bei den Rezipienten für Pay-per-view besteht, welchen Preis sie zu zahlen bereit sind und wie häufig sie das neue Angebot nutzen wollen.

Anhang 1: Auslastung der zulässigen Werbezeit bei deutschen privaten Fernsehsendern im Oktober 1994

Sender	Spotwerbeminuten im Oktober 1994 ⁴¹⁷	Auslastungsgrad ⁴¹⁸
PRO Sieben	5563	83,1%
SAT.1	5532	82,6%
Kabelkanal	5166	77,2%
RTL	5005	74,7%
DSF	4130	61,7%
RTL 2	3825	57,1%

§ 27 des Rundfunkstaatsvertrages begrenzt den Anteil der Spotwerbung im Programm der privaten Sender auf 15% der Sendezeit. Für den Oktober 1994 (31 Tage) ergibt sich eine maximal zulässige Werbezeit von 6696 Minuten pro Sender.

Wenn man bedenkt, daß der Auslastungsgrad für das gesamte Programm gilt, in dem auch das werblich weniger genutzte Nachtprogramm enthalten ist, kann man abschätzen, daß in den zuschauerintensiven Zeitschienen kaum noch freie Werbezeit vorhanden ist.

⁴¹⁷ Vgl. Faltin (1994), S.40.

⁴¹⁸ Der Auslastungsgrad bezeichnet den Anteil der zulässigen Werbezeit, der von den Sendern bereits ausgenutzt wird.



Anhang 2: Jährliche Wachstumsraten des Abonnementsenders Premiere

Aus Gründen der einfacheren Informationsbeschaffung wird das Wachstum der Abonnentenzahlen zur Beschreibung des Umsatzwachstums verwandt. Die im Vergleich zum Wachstum des werbefinanzierten Fernsehens⁴¹⁹ große Steigerungsrate des Abonnementfernsehens im Jahr 1994 deutet darauf hin, daß das Pay-TV in Deutschland sich noch in der Wachstumsphase⁴²⁰ befindet.

Zeitpunkt	Abonnentenzahl ⁴²¹	Jährliche Wachstumsrate
Dezember 1991	288 000	235%
Dezember 1992	553 000	92%
Dezember 1993	720 000	30%
Dezember 1994	910 000	26%

⁴¹⁹ Vgl. o.V.: Werbung in Deutschland 1993 (1994), S.245-247.

⁴²⁰ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1988), S.171.

⁴²¹ Vgl. Hunsel (1993), o.S., Hunsel (1994), S.32-34 und o.V. Premiere sieht sich auf dem richtigen Weg (1994), S.5.



Anhang 3: Vergleich der Werbeeinnahmen eines Free-TV-Senders mit den potentiellen Einnahmen aus Einzelentgelten eines Pay-per-view-Senders bei der Ausstrahlung eines großen Sportereignisses

Es soll untersucht werden, wie hoch der Preis des Einzelentgeltes und die Zahl der Abonnenten sein muß, damit die Pay-per-view-Einnahmen bei Ausstrahlung eines bestimmten Sportereignisses höher als die Werbeeinnahmen bei Ausstrahlung im Free-TV sind. Dafür dient als Beispiel das am 19.10 1994 von RTL ausgestrahlte Spiel der Fußball-Champions-League.

1. Free TV:

Spotpreis für 30 Sekunden:		74 000 DM - 115 000 DM ⁴²²
Mittlerer Preis ⁴²³ :		94 500 DM
Spotwerbung im Umfeld des Spiels:		19,75 Minuten
Zahl der Werbespots à 30 Sekunden:		39,5 ⁴²⁴
Bruttowerbeeinnahmen:		3 732 750 DM (=39,5 × 94 500 DM)
Sponsoringeinnahmen:	+	<u>173 300 DM</u> ⁴²⁵
Bruttogesamteinnahmen:		3 906 050 DM
Provisionen, Rabatte (25% ⁴²⁶)	-	<u>976 513 DM</u>
Nettogesamteinnahmen:		<u>2 929 538 DM</u>

⁴²² Vgl. o.V.: König Fußball bleibt auch bei den Preisen Spitze (1994), S.15-17.

⁴²³ Der mittlere Preis wird im weiteren als Durchschnittspreis verwendet.

⁴²⁴ Diese Zahl beruht auf Messungen des Autors.

⁴²⁵ Eigene Schätzung: 4 Einblendungen des Sponsors vor und nach beiden Halbzeiten à 10 Sekunden bei einem geschätzten 30-Sekunden-Preis von 130.000 DM, der aufgrund der exklusiven Lage der Sponsoringeinblendung etwas höher liegt als der Preis für herkömmliche Werbespots.

⁴²⁶ Vgl. Hoenisch / Kreyes (1994c), S.3.



2. Pay-per-view:

Es wird unterstellt, daß der Pay-per-view-Sender 25% der Bruttoeinnahmen für Marketingmaßnahmen vor der Ausstrahlung aufwenden muß. Daher müssen 4 Millionen DM Bruttoeinnahmen erzielt werden, um im Ergebnis auf Nettoeinnahmen von 3 Millionen wie beim Free-TV zu kommen.

Potentielle Entgelteinnahmen:

Preis pro Abonnent	angestrebte Einnahmen	Anzahl der benötigten Abonnenten
5 DM	4 000 000 DM	800 000
10 DM	4 000 000 DM	400 000
15 DM	4 000 000 DM	266 666
20 DM	4 000 000 DM	200 000

3. Ergebnis:

Die angestrebten Einnahmen hängen von der Anzahl der Abonnenten ab und dem Preis, den sie für die Sendung zahlen. Bei einem Preis von 10 DM pro Abonnent reichen bereits 400 000 zahlende Zuschauer aus, um die von Free-TV-Anbietern erzielten Einnahmen zu erreichen. Diese Anzahl ist im Vergleich zu der Zuschauerzahl von ca. 8 Millionen bei der Ausstrahlung im Free-TV niedrig.



Anhang 4: Durch Umfrage⁴²⁷ ermittelter potentieller Pay-per-view-Umsatz mit einem Top-Kinofilm

In der Umfrage sind die Rezipienten danach befragt worden, wieviel sie für den Top-Kinofilm "Jurassic Parc" im Pay-per-view bereit sind zu zahlen. Daraus wurden mehrere Preisklassen gebildet. Um den optimalen Preis zu errechnen, wurden die in den Preisklassen ermittelten Anteile linear auf die in der Klasse enthaltenen ganzzahligen Preise aufgeteilt. Daraus ergibt sich, daß 46% der Befragten bereit sind, 1 DM oder mehr zu zahlen, 43,2% sind bereit, 2 DM oder mehr zu zahlen, 18% 11 DM oder mehr, usw. Um die auf einen bestimmten Preis entfallende Zuschauerzahl zu ermitteln, wurden die für das Jahr 2000 prognostizierten 3,5 Millionen Digital-TV-Haushalte als Grundmenge angenommen.

Preisklasse ⁴²⁸	Anteil zahlungsbereiter Haushalte ⁴²⁹
0 DM	54%
1 - 10 DM	28%
11 - 20 DM	14%
21- 30 DM	3%
> 30 DM	1%

⁴²⁷ Vgl. Herkn (1994), S.17.

⁴²⁸ Vgl. ebenda.

⁴²⁹ Vgl. ebenda.



Preis	Anteil zahlungsbe- reiter Haushalte	Zuschauerzahl	Umsatz
5 DM	34,8%	1 128 000	5 640 000
8 DM	26,4%	924 000	7 392 000
9 DM	23,6%	826 000	7 434 000
10 DM	20,8%	728 000	7 280 000
15 DM	12,4%	434 000	6 510 000
20 DM	5,4%	189 000	3 780 000
25 DM	2,8%	98 000	2 450 000

Ergebnis:

Bei einem Pay-per-view-Preis von 9 DM pro Film wird in dem konkreten Beispiel der höchste Umsatz erzielt: 7 434 000 DM.

Literaturverzeichnis

1. Bücher, Dissertationen, Aufsätze und Arbeitspapiere

Abel, John D.

1991 Current Pay-TV Programmers: Their Experience and Strategies for Launching Systems in the United States, in: Pay-TV, hrsg. von: VPRT, Bonn, S.41-49

Albarran, Alan B. / Porco, James F.

1990 Measuring and Analyzing Diversification of Corporations Involved in Pay Cable, in: The Journal of Media Economics, Nr.3, 3. Jahrgang,
S.3-14

Ansoff, H. Igor

1988 The New Corporate Strategy, New York / u.a.

1965 Corporate Strategy, New York / u.a.

Bain, Joe S.

1956 Barriers to New Competition, Cambridge

Barbu, Théophile

1994 Numérisation et mondialisation: Les défis de l'audiovisuel de demain, in: Etudes économiques, Audiovisuel: Défis et promesses d'un secteur d'avenir, hrsg. von: Crédit National, Paris, S.39-46

1994b La difficile équation des entreprises de production cinématographique, in: Etudes économiques, Audiovisuel: Défis et promesses d'un secteur d'avenir, hrsg. von: Crédit National, Paris, S.71-83

1994c Le câble en France: Situation, règles du jeu, perspectives, in: Etudes économiques, Audiovisuel: Défis et promesses d'un secteur d'avenir, hrsg. von: Crédit National, Paris, S.17-38

**Bomsdorf, Eckart**

1989 Deskriptive Statistik, 5.Auflage, Bergisch Gladbach / Köln

Brandt, Wolfgang

1989 Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt

Bundesfachausschuß Medienpolitik der CDU

1993 Zur Medienkonzentration: Vorschlag eines neuen Modells, in: Kabel & Satellit, Nr.47, 22.11.1993, 10. Jahrgang, S.22-23

Childers, Terry L. / Krugman, Dean M.

1987 The Competitive Environment of Pay-per-view, in: Journal of Broadcasting & Electronic Media, Nr.3, 31. Jahrgang, S.335-342

Christensen, C. Roland / u.a.

1982 Business Policy, 5. Auflage, Homewood

Compaine, Benjamin M.

1985 New Competition and New Media, in: Rundfunk und Fernsehen, Nr.3-4, 33. Jahrgang, S.380

Darschin, Wolfgang / Frank, Bernward

1994 Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven, Nr.3, 32. Jahrgang, S.98-110

Gälweiler, Aloys

1986 Unternehmensplanung, Frankfurt / New York

Gassot, Yves

1993 Video dialtone et video on demand, in: Communications & Stratégies, Nr.3, 3. Jahrgang, S.125-135

Gertis, Hubert

1994 Videosever - Grundbaustein für Video on demand, in: Kabel & Satellit, Sonderausgabe, Fernsehen 2000: Global, digital, interaktiv, Februar 1994, S.7

Giehl, Christoph

1993 Der Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkveranstaltern, Baden-Baden

**Hansmeyer, Karl-Heinrich / Kops, Manfred / Schwertzel, Uwe**

- 1994 Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Köln

Heinrich, Jürgen

- 1994 Medienökonomie, Opladen

Herkn, Lutz

- 1994 Das wollen die Zuschauer, in: TV-Spielfilm, 14.-27.5.1994, 4. Jahrgang, S.17-23

Hinterhuber, Hans H.

- 1992 Strategische Unternehmensführung, Band 1, 5. Auflage, Berlin / New York
- 1992b Strategische Unternehmensführung, Band 2, 5. Auflage, Berlin / New York
- 1983 Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin, New York

Hofer, Charles W. / Schendel, Dan

- 1978 Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco

Hoffmann, Kay

- 1988 Videomarkt USA: Marktsättigung und Konzentration, in: Media Perspektiven, Nr.1, 26. Jahrgang, S.32-42
- 1991 Video - ein Übergangsmedium? in: Media Perspektiven, Nr.12, 29. Jahrgang, S.810-818

Howard, Herbert H. / Carroll, Sidney L.

- 1993 Economics of Cable Industry, in: Media Economics, hrsg. von: Alison Alexander u.a., Hillsdale, S.245-265

Hunsel, Lothar

- 1993 Arbeitspapiere zum rundfunkökonomischen Kolloquium im Sommersemester 1993 am Institut für Rundfunkökonomie der Universität zu Köln, o.S.

**Kops, Manfred**

- 1992 Arbeitspapier zur Übung am Institut für Rundfunkökonomie im Wintersemester 1992/93: Rundfunk und die Theorie des öffentlichen Gutes, Köln, o.S.

Kotler, Philip

- 1982 Marketing-Management, 4. Auflage, Stuttgart

Kreile, Johannes

- 1994 Rundfunkstaatsvertrag 2000, in: Kabel & Satellit, Sonderausgabe, Fernsehen 2000: Global, digital, interaktiv, Februar 1994, S.46-48

Kruse, Jörn

- 1989 Märkte für Fernsehrechte, in: Medienökonomie, hrsg. von Michael Schenk / Joachim Donnerstag, München, S.255-263

Levy, Jonathan D. / Pitsch, Peter K.

- 1985 Statistical Evidence of Substitutability Among Video Delivery Systems, in: Video Media Competition, hrsg. von: Eli M. Noam, New York,
S.56-92

Locksley, Gareth

- 1988 TV Broadcasting in Europe and the New Technologies, Luxemburg

Luyken, Georg-Michael

- 1990 Das Medienwirtschaftsgefüge der 90er Jahre, in: Media Perspektiven, Nr.10, 28. Jahrgang, S.621-641

Mauduit, François

- 1993 Télévision numérique: la stratégie d'un industriel, Manuskript für Séminaire Multi-Médias, 2.12.1993, Paris

Meffert, Heribert

- 1986 Marketing, 7.Auflage, Wiesbaden

Michon, Vincent

- 1991 La télévision payante. Le coût de la technique, in: Communications & Stratégies, Nr.1, 1. Jahrgang, S.125-130

**Musso, Pierre**

- 1994 La télévision du futur du sablier au réseau, in: Médias Pouvoirs, Nr.1,
9. Jahrgang, S.27-37

Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans

- 1988 Marketing, 15. Auflage, Berlin

o.V.

- 1988 Fernsehnutzung 1987, in: Media Perspektiven, Nr.1, 26. Jahrgang,
S.50

o.V.

- 1993 Filmstatistisches Taschenbuch 1993, hrsg. von der SPIO, Wies-
baden

o.V.

- 1994 Multi-Médias Made in USA, hrsg. von Institut Multi-Médias, Paris

Ory, Stephan

- 1988 Rechtsfragen des Abonnementfernsehens, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht, Nr.5, 35. Jahrgang, S.225-230

Owen, Bruce M. / Wildman Steven S.

- 1992 Video Economics, Cambridge, Massachusetts

Pagenstedt, Georg

- 1994 Im Markttrend, in: Infosat, Nr.10, 8. Jahrgang, S.26-34

Paracuellos, Jean-Charles

- 1994 L'audiovisuel européen face aux nouvelles techniques de la télévi-
sion, in: Médias Pouvoirs, Nr.1, 9. Jahrgang, S.94-106

Peloux, Cyrille du

- 1993 Le développement du câble à l'heure de la compression numéri-
que du signal vidéo, Manuskript für Séminaire Multi-Médias,
2.12.1993, Paris

Platho, Rolf

- 1990 Pay TV - eine rundfunkrechtliche Zuordnung, in: Die Landesme-
dienanstalten: DLM Jahrbuch 89/90, Privater Rundfunk in
Deutschland, München, 1990, S.71-77

**Plog, Jobst**

- 1987 Film und Fernsehen zwischen Konkurrenz, Komplementarität und Kooperation, in: Film und Fernsehen, Nr.3, 35. Jahrgang, S.361-372

Porter, Michael E.

- 1992 Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt a. M.
1988 Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, Frankfurt a. M.

Reimers, Ulrich

- 1994 Digitales Fernsehen für Europa, in: Infosat, Nr.11, 8. Jahrgang, S.48-51

Reiss, Jeffrey C.

- 1993 Premium Cable Programming, in: Broadcast / Cable Programming: Strategies and Practices, 4. Auflage, hrsg. von S.T. Eastman, Belmont, S.335-363

Ring, Wolf Dieter

- 1994 Gefordert: Vorausschau, in: epd / Kirche und Rundfunk, Nr.9, 2.3.1994, 46. Jahrgang, S.21-26

Rother, Hans-Walther

- 1994 Lukrative Aussichten, in: Medienspiegel, Nr.15, 11.4.1994, 18. Jahrgang, S.4-5

Schäfer, Erich / Knoblich, Hans

- 1978 Grundlagen der Marktforschung, 5. Auflage, Stuttgart

Schmitz, Alfred

- 1989 Rundfunkfinanzierung, in: Volkswirtschaftliche Schriftenreihe, Band 6, Köln

Schrabe, Klaus

- 1994 Wirtschaftliche Chancen des digitalen Fernsehens, Basel
1983 Ökonomische Perspektiven der Medienentwicklung, in: Media Perspektiven, Nr.8, 21. Jahrgang, S.533-545

**Schrage, Klaus / Kessler, Martina**

- 1989 Film - Fernsehen - Video. Programmbedarf bis zum Jahr 2000, in: Medienökonomie, hrsg. von Michael Schenk / Joachim Donnerstag, München, S.265-283

Schreyögg, Georg

- 1984 Unternehmensstrategie, Berlin / New York

Schwarz, Antoine

- 1992 Le pay per view: état de l'art et potentiel de croissance, Manuskript für Séminaire Multi-Médias, 15.12.1992, Paris

Schwarz-Schilling, Christian

- 1989 "Pay-TV" - Und doch kein Rundfunk, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht, Nr.11, 36. Jahrgang, S.487-492

Sieben, Günter / Schwertzel, Uwe

- 1992 Preispolitik für entgeltfinanzierte Fernsehangebote, in: Tätigkeitsbericht 1991-1992 des Instituts für Rundfunkökonomie, Köln, S.84-87

Stolte, Dieter

- 1994 Zeitgemäße Anpassung, in: epd / Kirche und Rundfunk, Nr.16, 2.3.1994, 46. Jahrgang, S.3-7

Tessier, Marc

- 1994 Télévision payante, télévision du futur?, Interview, in: Bulletin du Groupe Crédit National, Nr.71, 1.Trimester 1994, Audiovisuel: Défis et promesses d'un secteur d'avenir, S.47-51

Tischler, Stefan

- 1975 Medien - Qual der Wahl, in: Marketing-Journal, Nr.1, 8. Jahrgang, S.60-65

Veljanovski, C. G. / Bishop W. D.

- 1983 Choice by Cable, London

Villeret, Carole

- 1992 Le Pay per view, in: le film français, 4.12.1992, 20. Jahrgang, S.18-21

**Vogel, Harold L.**

1990 Entertainment industry economics, 2. Auflage, Cambridge

Waterman, David

1985 Prerecorded Home Video and the Distribution of Theatrical Feature Films, in: Video Media Competition, hrsg. von: Eli M. Noam, New York, S.221-243

Wilde, Graham

1992 Der Markt für Fernsehprogramme in Westeuropa 1990 bis 2000, in: Media Perspektiven, Nr.2, 30. Jahrgang, S.108-116

Wöhe, Günter

1990 Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München

2. Zeitungs- und Zeitschriftenmeldungen, Pressemitteilungen und Geschäftsberichte**Brockmeyer, Dieter**

1994 Schlüssel gefunden, in: Medien Bulletin, Nr.10, 13. Jahrgang, S.18-19

Brown, Rich

1992 Pay-per-view revenue flat, homes up, in: Broadcasting, 16.11.1992,
61. Jahrgang, S.48

Eckstein, Eckhard

1994 Datenhighway wird Realität, in: Infosat, Nr.11, 8. Jahrgang, S.59-63

**Everchor, Franz**

- 1992 USA: Pay-TV verliert Abonnenten. Ist Multiplexing der richtige Ausweg?, in: Funk-Korrespondenz, Nr.24, 11.6.1992, 40. Jahrgang,
S.14-16

Faltin, Christian

- 1994 Der Kabelkanal hat den Kanal voll, in: W & V Werben und Verkaufen, Nr.45, 11.11.1994, 32. Jahrgang, S.40

Fehr, Benedikt

- 1992 Alle halbe Stunde beginnt der Lieblingsfilm, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.290, 14.12.1992, 44. Jahrgang, S.11

Gerbrandt, Larry / Marchetti, Bill

- 1993 PPV: A \$3 Billion Business by 2002?, in: The Pay TV Newsletter, Nr.388, 28.2.1993, S.3-7
- 1993b Movies, events can't do it all, in: The Pay TV Newsletter, Nr.388, 28.2.1993, S.1-2
- 1993c Boxing, Wrestling still Kings of PPV Events, in: The Pay TV Newsletter, 31.1.1993, S.6-7
- 1993d o.T., in: The Pay TV Newsletter, Nr.388, 28.2.1993, S.1

Gourgouillat, Patrick

- 1994 Lyonnaise des Eaux testet Pay Per View, in: Blickpunkt:Film, Nr.25, 20.6.1994, 19. Jahrgang, S.50

Gustedt, Volker

- 1994 Pay Per View schon 1995, in: Blickpunkt:Film, Nr.20, 19. Jahrgang, S.64

Haas, Eckart

- 1994 Im Kabel sind noch Plätze frei, Interview, in: Kabel & Satellit, Nr.7, 14.2.1994, 11. Jahrgang, S.19-23

Heimlich, Rüdiger

- 1995 Erfolg kam schneller als erträumt, in: Kölner Stradtanzeiger, Nr.21, 25.1.1995, 120. Jahrgang, S.33

**Hoensch, Peter / Kreyes, Thomas**

- 1994 Investitionen in ein eigenes Profil, in: RTL Trendletter, Sonderausgabe zur Bilanz-Presskonferenz 1994, Köln, S.11
- 1994b Die jungen und junggebliebenen Zuschauer, in: RTL Trendletter, Sonderausgabe zur Bilanz-Presskonferenz 1994, Köln, S.3
- 1994c Klare Geschäftspolitik zahlt sich aus, in: RTL Trendletter, Sonderausgabe zur Bilanz-Presskonferenz 1994, Köln, S.7

Hunsel, Lothar

- 1994 "Infrastruktur für Fremdanbieter", Interview, in: Infosat, Nr.1, 8. Jahrgang, S.32-34

Kalt, Helga Gabriele

- 1995 Technologiereife bedeutet noch nicht Marktreife, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.11, 13.1.1995, 47. Jahrgang, S.16

Klausnitzer, Rudi

- 1990 Fernsehen à la carte, Interview, in: epd / Kirche und Rundfunk, Nr.67, 25.8.1990, 42. Jahrgang, S.3-7

Kofler, Georg

- 1993 Ein Tanz auf "zwei unterschiedlichen Parketts", Interview, in: Kabel & Satellit, Nr.37, 13.9.1993; 10. Jahrgang, S.6-11

Kreyes, Thomas

- 1994 Eigenprogramme: RTL erfüllt die Euronorm, in: RTL Trendletter, 6.6.1994, Köln, S.2

Kulzer, Rudi

- 1994 Freie Fahrt auf dem Datenhighway, in: Infosat, Nr.11, 8. Jahrgang, S.54-58

Kurt, Erbil

- 1994 Pay-TV-Sender Premiere in der Offensive - Monats-Schnupperabos als Innovation, in: Infosat, Nr.9, 8. Jahrgang, S.48-52

**o.V.**

1994 Astra demonstriert komprimiertes PRO 7, in: Kabel & Satellit, Nr.21, 24.5.1994, S.9-11

o.V.

1994 Astra: Gutes Geschäft mit der Programmübertragung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.130, 8.6.1994, 46. Jahrgang, S.20

o.V.

1994 Canal+: Rapport annuel 1993, Paris

o.V.

1990 CTAM presents the PPV point of view, in: Broadcasting, 30.4.1990,
37. Jahrgang, S.47-49

o.V.

1994 Das Lizenzgeschäft mit Filmen und Serien bleibt ein Hit, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.54, 5.3.1994, 46. Jahrgang, S.13

o.V.

1994 Die Kinohits beflügeln das Geschäft mit den Videokassetten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.111, 14.5.1994, 46. Jahrgang, S.11

o.V.

1994 Die neuen Sender - Wer Wo Was, in: Kabel & Satellit, Nr.42, 17.10.1994, 11. Jahrgang, S.24-26

o.V.

1995 Entscheidung über EU-Fernsehrichtlinie vertagt, in: Kabel & Satellit, Nr.1/2, 9.1.1995, 12. Jahrgang, S.2

o.V.

1994 Europa greift ein: Novelle der EU-Fernsehrichtlinie, in: Kabel & Satellit, Nr.47, 21.11.1994, 11. Jahrgang, S.3-6

o.V.

1994 Gesellschaft für digitalen Feldversuch in Hamburg, in: Kabel & Satellit, Nr.38, 19.9.1994, 11. Jahrgang, S.3-4

o.V.



1994 HAM genehmigt zweiten Premiere-Kanal, in: Kabel & Satellit, Nr.40, 4.10.1994, 11. Jahrgang, S.2-3

o.V.

1994 FFA-Jahreserfolgsliste 1993, in: Blickpunkt:Film, Nr.8, 21.2.1994, 19. Jahrgang, S.33

o.V.

1994 Kanalknappheit, in: Kabel & Satellit, Nr.36, 5.9.1994, 11. Jahrgang, S.3-4

o.V.

1994 König Fußball bleibt auch bei den Preisen Spitze, in: Kabel & Satellit, Nr.33, 16.8.1994, 11. Jahrgang, S.15-17

o.V.

1995 Neue TV-Sender suchen Zielgruppen, in: Kölner Stadtanzeiger, Nr.21, 25.1.1995, 120. Jahrgang, S.33

o.V.

1992 Pay TV Pricing, in: European Media, Business & Finance, 21.9.1992, o.S.

o.V.

1994 Premiere sieht sich auf dem richtigen Weg, in: Kabel & Satellit, Nr.50, 12.12.1994, 11. Jahrgang, S.5

o.V.

1993 Private Betreiber gegen Telekom-Monopol, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.255, 2.11.1993, 45. Jahrgang, S.16

o.V.

1994 Privatsender rütteln am bestehenden Fernseh-Werberecht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.240, 15.10.1994, 46. Jahrgang, S.18

o.V.

1993 Ready, set and nearly go for PPV revolution, in: European Media, Business and Finance, 4.1.1993, S.5

o.V.



- 1994 RTL 2 ab 1995 aus der Filmstadt Geiselgasteig, in: Kabel & Satellit, Nr.3, 17.1.1994, 11. Jahrgang, S.7
- o.V.**
- 1994 Satelliten-Messe Intersat im Zeichen des digitalen Fernsehens, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.54, 5.3.1994, 46. Jahrgang, S.18
- o.V.**
- 1995 Scharf bezeichnet eine verbindliche Fernsehquote als unrealistisch, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.71, 24.3.1995, 47. Jahrgang, S.21
- o.V.**
- 1995 Sieben Programme für Deutschland, in: Infosat, Nr.1, 9. Jahrgang, S.6-12
- o.V.**
- 1994 SimulCrypt und MultiCrypt für Digital-Pay-TV, in: Infosat, Nr.11, 8. Jahrgang, S.52-53
- o.V.**
- 1994 Telekom beteiligt sich an Astra-Betreiber SES, in: Kabel & Satellit, Nr.1, 3.1.1994, 11. Jahrgang, S.2-5
- o.V.**
- 1993 Telekom: Im Kabel Platz für 200 TV-Programme (1993), in: Kabel & Satellit, Nr.35, 30.8.1993, 10. Jahrgang, S.6-7
- o.V.**
- 1994 Thoma vermutet Protektionismus und Xenophobie, in: Kabel & Satellit, Nr.42, 17.10.1994, 11. Jahrgang, S.8
- o.V.**
- 1994 Weiterer Schritt in die digitale Zukunft, in: Kabel & Satellit, Nr.50, 19.12.1994, 11. Jahrgang, S.10
- o.V.**
- 1994 Werbung in Deutschland 1993, hrsg. vom ZAW, Bonn

**o.V.**

1993 ZDF plant weitere Rationalisierungsmaßnahmen, in: Kabel & Satellit, Nr.50, 13.12.1993, 10. Jahrgang, S.3-4

o.V.

1994 ZDF-Fernsehwerbung am Abend entzweit die Kalkulatoren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.159, 12.7.1994, 46. Jahrgang, S.11

o.V.

1993 ZDF Jahrbuch 1992, Mainz

Pecher, Uli

1994 Schlag aus Brüssel, in: Focus, Nr.49, 2. Jahrgang, S.236-238

1994b Milliarden auf Abruf, in: Focus, Nr.2, 2. Jahrgang, S.112-114

Pöhlmann, Heike I.

1994 RTL-Erfolg mit Kinohits, in: Blickpunkt:Film, Nr.15, 19. Jahrgang, S.34

1994b Kinofilme von PRO 7, in: Blickpunkt:Film, Nr.15, 19. Jahrgang, S.3

Stump, Matt

1992 Video Retailers: Ouch!, in: Cable World, Nr.43, 26.10.1992, 4. Jahrgang, S.2

1992b Viewer's Choice the Latest To Test \$2.99 Movie Prices, in: Cable World, 21.12.1992, 4. Jahrgang, S.5A

Weber, Lukas

1995 Heiße Vögel - blasse Sterne, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.27, 1.2.1995, 47. Jahrgang, S.11

1994 Mit Dinos und Aladdin vor dem Sprung über die Milliardenhürde, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.296, 21.12.1994, 46. Jahrgang, S.12

Zorn, Roland

1995 Die Ufa möchte die Rechte an der Fußball-Bundesliga wiederhaben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.33, 8.2.1995, 47. Jahrgang, S.28



3. Gesetzestexte und Gerichtsentscheidungen

Bayerisches Landesmediengesetz:

Gesetz über die Entwicklung, Förderung und Veranstaltung privater Rundfunkangebote und anderer Mediendienste in Bayern vom 24. November 1992

BVG (1994):

Urteil des Bundesverfassungsgerichtes vom 22. Februar 1994

EG-Fernsehrichtlinie, 89/552/EWG:

Richtlinie des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Ausübung der Fernsehaktivität vom 3. Oktober 1989

Französisches Mediengesetz:

Droit de la Communication vom 30. September 1986

LRG NW:

Rundfunkgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen vom 11. Januar 1988

Rundfunkstaatsvertrag vom 31. August 1991

ZDF-Staatsvertrag vom 31. August 1991



Gesprächsverzeichnis

Jäger, Andreas

30.1.1995 Generaldirektion Telekom, Bonn

Reimers, Ulrich

20.3.1995 Institut für Nachrichtentechnik, Technische Universität Braun-
schweig

