

Schlafwandler

– VERSCHLÄFT DAS FERNSEHEN SEIN GOLDENES ZEITALTER?

Inhalt

Einführung	I
TV-Markt – Wenig Bewegung	1
Which Content is King?	4
Darf es noch ein wenig mehr sein?	13
Das Schweigen der Produzenten	20
Was nun?	28
„Famous last words“	45
Über Convergent Media Consulting	47

Einführung

Als Jeff Bewkes, CEO von Time Warner Cable, im Jahr 2014 die Übernahme des Internets durch das Fernsehen und damit ein Goldenes Zeitalter des Fernsehens ausrief, hatte er aus US-Sicht viele Argumente auf seiner Seite. Die großen US-Networks und Premium-Kabelprogramme wie HBO oder AMC hatten mit der Over the Top (= OTT) Plattform hulu und der Verwertung von TV-Serienhits wie Breaking Bad, Game of Thrones, Homeland und anderen bei Netflix, Amazon etc. bewiesen, dass die Fähigkeit des klassischen Fernsehens zur Entwicklung massenattraktiver, innovativer fiktionaler Formate ungebrochen ist. Das Interesse des Publikums wurde im linearen Fernsehprogramm geweckt und von Woche zu Woche erneut entfacht. Spannende fiktionale Serienstoffe und neue Erzählformen sind die Grundlagen des Goldenen Zeitalters der Fernsehunterhaltung und nicht zuletzt des Erfolgs dieser Serien im Netz.

Steht auch das deutschsprachige Fernsehen vor einem Goldenen Zeitalter? Oder haben Programmveranstalter und Produzenten in Deutschland und Österreich die Chance ungenutzt verstreichen lassen, mit hochwertigen fiktionalen Serien und Fernsehfilmen Zuschauer zurückzugewinnen und so den Rückgang von Reichweiten, Werbe- oder Pay-TV-Umsätzen und die neuen OTT Wettbewerber zu stoppen?

Als wir im Winter 2014/2015 beauftragt wurden, eine strategische Analyse des Fernseh- und Fernsehproduktionsmarktes in Deutschland durchzuführen, sprachen jedoch alle ersten Beobachtungen eindeutig dagegen, dass es so etwas wie ein Goldenes Zeitalter des Fernsehens auch in Deutschland und Österreich gibt.

Öffentlich-rechtliche Programmveranstalter

Die *öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter* scheinen sich primär auf die Herausforderung zu konzentrieren, kosteneffizienter zu werden und ihre hierarchisch tief gestaffelten, streng nach Medien getrennten Großorganisationen zu

„...das Fernsehen ist gerade dabei, das Internet zu übernehmen. Es ist das Goldene Zeitalter des Fernsehens.“

Jeff Bewkes, CEO Time Warner Cable, 2014

crossmedial denkenden und handelnden Redaktions- und Produktionsstrukturen zu verändern. Statt die Möglichkeiten einer vom Gewinnerzielungsdruck unabhängigen programmlichen Differenzierung über die mehr als 25 Programme von ARD, ZDF beziehungsweise die 4 Programme des ORF zu nutzen, um alle Altersgruppen zu erreichen, bleiben Programminhalte über Jahre im Kern weitgehend unverändert. Der Altersdurchschnitt der erreichten Zuschauer lag bereits 2011 bei mindestens 60 Jahren, Tendenz zunehmend. So überrascht es dann auch nicht, dass fiktionale Auftragsproduktionen der öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter überwiegend auf bewährte Formate setzen. Wie angesichts dieser Rahmenbedingungen ein öffentlich-rechtlicher Jugendkanal im Web reüssieren soll, wird erst die Zukunft zeigen.

Werbefinanzierte Programmveranstalter

Das *kommerzielle werbefinanzierte Fernsehen* ist mit Herausforderungen eigener Art konfrontiert. Die Strategie der beiden großen Senderfamilien, Mediengruppe RTL Deutschland und ProSiebenSat.1, ist im Kerngeschäft Fernsehen darauf gerichtet, Profitabilität zu maximieren. Dies gilt in noch stärkerem Maße bei kleineren Playern wie Tele 5 oder ATV. Dies funktionierte noch bis 2014 mit möglichst kostengünstigen Inhalten der Kategorie *Scripted Factual*. Die Reichweiten dieser Formate gehen aber drastisch zurück, was sich direkt bei entsprechend spezialisierten Produktionsfirmen niederschlägt.

Die Komplexität der Herausforderung, Zuschauer mit neuen Programmen zu gewinnen und zu binden, ist daran abzulesen, dass Versuche scheiterten, mit auf OTT Plattformen sehr erfolgreichen, hochwertigen fiktionalen Inhalten auch im linearen Fernsehen zu gewinnen. Sowohl *House of Cards* als auch *Homeland* sind im linearen Fernsehen nicht vom Zuschauer angenommen worden. Am Ende strahlte man die letzten Folgen noch schnell vor Jahresende in der Nachtschiene aus, um die Rechte abschreiben zu können.

Sowohl *House of Cards* als auch *Homeland* sind im linearen Fernsehen gefloppt.

Auffällig im Marktsegment der werbefinanzierten Programmveranstalter ist der ProSiebenSat.1 Konzern. Das Unternehmen wächst nämlich primär in seinem Diversifikations-Geschäftsfeld „Digital & Adjacent“, dessen einziger Fernsehbezug in den Werbezeiten besteht, die den E-Commerce-Startups gegen Unternehmensanteile zur Verfügung gestellt werden. Beobachter sehen ProSiebenSat.1 und die Mediengruppe RTL Deutschland zunehmend an einem Punkt, an dem vormals erfolgreiche Formate „totgeritten“ und am Ende ihres Lebenszyklus angekommen sind. Interessant ist, dass die in beiden Unternehmensgruppen vorhandenen Produktionskompetenzen, im Fall der Mediengruppe RTL Deutschland das Bertelsmann Schwesterunternehmen UFA, bei ProSiebenSat.1 mehr als 10 akquirierte Produktionsunternehmen, offenbar wenig zu Programminnovationen beitragen. Adäquater Ersatz für frühere Primetime-Quotenhits ist aktuell nicht erkennbar, und eine gewisse Ratlosigkeit der Programmverantwortlichen scheint allgegenwärtig zu sein.

Pay-TV Anbieter

Im *Pay-TV Markt* besteht die kuriose Situation, dass der Einzelspieler Sky seine hochwertigen vielfältigen fiktionalen Inhalte auf allen erdenklichen Verbreitungswegen und mit allen heute marktüblichen Geschäftsmodellen und Preisplänen anbietet, dennoch aber überwiegend als „Fußball-Sender“ wahrgenommen wird. 2013 investierte Sky rund EUR 1 Mrd. in Programminhalte aller Art. Im linearen Fernsehen betrachten die meisten Sky-Abonnenten die Serien und Spielfilme jedoch offenbar als „Beigabe“ für Fußball abstinente Familienmitglieder.

In den Rankings der erfolgreichen OTT Anbieter in Deutschland landen die OTT Angebote des Unternehmens bislang nur in der Kategorie „Sonstige“. Dies ist insofern erstaunlich, da Subscription Video On Demand (= SVOD) OTT Anbieter wie Netflix, Maxdome oder Amazon Prime nicht über Rechtebibliotheken verfügen, die im direkten Vergleich mit dem Sky Angebot erkennbar

Trotz hoher Investitionen in fiktionalen Inhalte wird Sky primär als Sportsender wahrgenommen.

überlegen sind. Netflix selbst hatte sich zudem - überraschend kurzfristig - eines zentralen Wettbewerbsvorteils beraubt, indem man die deutschen und österreichischen Erstverwertungsrechte für *House of Cards* exklusiv an Sky lizenzierte – für alle Verbreitungsformen, eingeschlossen OTT. Sky will sein Programmportfolio im fiktionalen Bereich weiter ausbauen und dies nicht allein mit hochwertigen US-Inhalten. Vielmehr beteiligt man sich, zusammen mit öffentlich-rechtlichen Partnern, an Auftragsproduktionen mit deutschen Produzenten. Nichtsdestotrotz scheint Sky seine Investitionen in hochwertige fiktionale Inhalte bislang nicht angemessen auf dem Markt kapitalisieren zu können.

Mobilfunk- und Festnetzbetreiber

Neben den Programmveranstaltern kommen auch die großen *Mobilfunk- und Festnetzbetreiber* als Mitgestalter einer Renaissance fiktionaler Serien- und Fernsehfilme in Betracht. Sie fürchten in ihren Kerngeschäftsfeldern das Risiko, als reine Betreiber sogenannter *Bit Pipes*, also der reinen Übertragungsnetze, auf die strategischen Handlungsspielräume und Gewinnmargen von öffentlichen Versorgungsunternehmen beschnitten zu werden.

Dessen ungeachtet, scheint ihr strategisches Interesse an „eigenen“ Inhalten, wie es sich in der Vergangenheit unter anderem in der ambitionierten Strategie der Deutschen Telekom und ihrem Videoload Angebot niederschlug, heute nur noch gering zu sein. Fast alle Fest- und Mobilfunk-Netzbetreiber in Deutschland und Österreich sind beispielsweise Partnerschaften mit Netflix eingegangen. Mit Ausnahme von Telekom Deutschland sowie A1 und Drei in Österreich wurden in der Vergangenheit aufgebaute Inhalteangebote eingestellt oder nicht strategisch weiterentwickelt. Exklusiv für diese Plattformbetreiber produzierte oder lizenzierte audiovisuelle Inhalte werden aus diesem Marktsegment wahrscheinlich nicht mehr nachgefragt.

Netzbetreiber
ersetzen ei-
gene Inhalte
durch Partner-
schaften mit
OTT-Anbie-
tern.

Kabelnetzbetreiber

Kabelnetzbetreiber wie Unity Media, Kabel Deutschland oder UPC bieten ihren Kunden seit jeher vorkonfektionierte lineare Premium-Programmpakete und zusätzlich Transactional Video on Demand (= TVOD) „Leihvideotheken“. Zweifel scheinen jedoch angebracht, ob die Kabelbranche eine maßgebliche Rolle als Käufer von Rechten oder Auftraggeber von Produktionen erlangen kann. Zwar hat beispielsweise die Muttergesellschaft von UPC und Unity Media, Liberty Global, Anteile an Programmveranstaltern und Produzenten erworben oder diese ganz übernommen. Dessen ungeachtet vermarkten alle Kabelnetzbetreiber in Deutschland und Österreich weiter in erster Linie schnelles Internet und klassisches Fernsehen. VoD-Angebote finden sich dann nur „irgendwo“ versteckt auf den Websites.

Zu einem ernsthaften Inhalteanbieter und Wettbewerber der OTT-Anbieter würden Kabelnetzbetreiber nur dann, wenn das Inhaltegeschäftsfeld auf Augenhöhe mit dem Kabel-Kerngeschäft mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet, fokussiert entwickelt und vermarktet würde. Als Merksatz der Fehler, die dabei zwingend zu vermeiden sind, sollten dringend die IPTV-Strategien der großen Telcos der letzten zehn Jahre zu Rate gezogen werden. Halbherzigkeit und fehlendes konsequentes Handeln stehen ganz oben auf dieser Liste. Gegenwärtig ist weder bei den Liberty Global Unternehmen in Europa noch bei anderen Kabelnetzbetreibern erkennbar, dass man die Lehren hieraus gezogen hätte. Eine Auswahl von 10.000 Spielfilmen im aktuellen Angebot von Unity Media und UPC ist zwar im brancheninternen Vergleich respektabel. Dem gegenüber stehen jedoch bereits jeweils 25.000 Titel im Angebot von Netflix und Amazon Prime Instant Video, erhebliche Skalenvorteile, fortlaufend hohe Investitionen in exklusive, zunehmend in den Zielländern produzierte Inhalte und hochleistungsfähige Systeme zur Analyse von Kundenpräferenzen. Aus welchem Marktsegment werden wohl die erfolgreicherer Initiativen hervorge-

„If we do our job right, they've got no shot.“

Mike Fries, CEO Liberty Global, 2013, über Netflix

Keine Anzeichen für ein „Goldenes Zeitalter“ des deutschsprachigen Fernsehens.

hen, um veränderte Zuschauergewohnheiten und das Interesse an Serien- und Event Movies in nachhaltig profitables Geschäft umzumünzen?

Produzenten

Produzenten fiktionaler Unterhaltungsprogramme sehen sich im deutschsprachigen Markt einem schwierigen Umfeld gegenüber: Factual Entertainment zentrische Programmstrategien der Sender. Konservative Auftragsproduktionen „Get me the next Rosamunde Pilcher clone“. Hoher Wiederholungsanteil fiktionaler Inhalte. Daraus resultierende geringe Nachfrage nach neuen fiktionalen Auftragsproduktionen. Full Buy Out Terms of Trade, die Produzenten keinerlei Anreize bieten, auf eigene Initiative unternehmerisch-kreative Risiken einzugehen. Es bedarf kaum weiterer Gründe, um zu verstehen, warum von Seiten der Produzenten in Deutschland und Österreich in nur wenigen Ausnahmefällen nennenswerten Beiträge zur Weiterentwicklung der Genres fiktionale Serien und Fernsehfilm kommen.

Dieser erste Blick auf den deutschsprachigen Fernsehmarkt gibt wenig Anlass, um auch in Deutschland und Österreich von einem Goldenen Zeitalter des Fernsehens zu sprechen. Was ist in der Vergangenheit geschehen, dass das Fernsehen im deutschsprachigen Raum den Anschluss verpasst zu haben scheint? Die Entwicklung von Format-Ikonen wie Breaking Bad, Mad Men, Game of Thrones im US Fernsehen nicht mitvollziehen kann? Horizontal Storytelling mangels eigener VoD Portale erst im Auftrag von Netflix umsetzen wird? Binge Watching erst langsam als Möglichkeit begreift, Zuschauer zurückzugewinnen, die man im linearen Fernsehen verloren hat?

Dem wollten wir durch detaillierte Analysen genauer nachgehen. Im Folgenden werden die Programmschwerpunkte im deutschsprachigen Fernsehen, Fakten zum Zuschauerverhalten, Nachfrage nach Fernsehhalten und die Strukturen am Produzentenmarkt eingehender untersucht und Erklärungen für den

Status Quo gegeben. Unter anderem werden wir den Versuch unternehmen, einzuschätzen, wie nachhaltig die Erfolgsgrundlagen des Fernsehens perspektivisch zu bewerten sind, ob auch in Deutschland und Österreich bereits massenhaft lineares Fernsehen durch OTT Videoplattformen ersetzt wird und nicht zuletzt, ob Programmveranstalter und Produzenten in den beiden Ländern tatsächlich eine Chance ungenutzt lassen. Aufsetzend auf diesen Analysen werden wir dann erste Schlussfolgerungen ziehen, was geschehen muss, damit „das Fernsehen“ in Deutschland und Österreich sein Goldenes Zeitalter nicht als Schlafwandler verlebt, sondern die Erfolgsgeschichte des in beiden Ländern immer noch mit großem Abstand führenden Massenmediums aktiv in die Zukunft fortschreibt.

TV-Markt – Wenig Bewegung

Der Programmveranstalter-Markt in Deutschland und Österreich ist durch eine über viele Jahre weitgehend unveränderte Marktanteilsverteilung gekennzeichnet.

In *Deutschland* lieferten sich in den letzten drei Jahren die in der ARD zusammengefassten Programmveranstalter mit Das Erste und ihren dritten Programmen jeweils ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit den Programmen der Mediengruppe RTL Deutschland. Während die ARD seit 2012 stabil rund 25% Marktanteil erreicht, verkleinerte sich der Marktanteil der immer noch mit Abstand führenden kommerziellen „Senderfamilie“ im selben Zeitraum um jeweils 1% auf zuletzt 2014 23,4%. Von dieser Entwicklung konnten die Programme der ProSieben-Sat.1 Media AG jedoch nicht erkennbar profitieren, der Marktanteil über die gesamte Gruppe stagniert bei rund 20%. Das ZDF und seine Digitalprogramme zeigen eine deutliche Aufwärtstendenz in der Marktanteilsentwicklung und erreichten 2014 15,8% (2012: 13,7%).

Vermeintlich stabile Marktanteile - aber leise verliert RTL, in gleichem Maße gewinnt das ZDF.

PROZENTUALE MARKTANTEILE DER VIER GROSSEN PROGRAMMVERANSTALTER-GRUPPEN IN DEUTSCHLAND 2012-2014



Quellen: AGF 2015

Betrachtet man allein die *weitgehend stabile Marktanteilsverteilung*, scheint die Wettbewerbsdynamik im deutschen Fernsehmarkt gering zu sein. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass unter allen öffentlich-rechtlichen und kommerziellen Programmveranstaltern ein *intensiver Reichweiten-*

wettbewerb auf der Programmebene herrscht. Der Frage, welche Strategien die genannten Programmveranstalter mit ihrer Programmierung verfolgen und welche Rolle fiktionale Inhalte hierbei spielen, wird - nach dem Blick auf den österreichischen Markt - im anschließenden Kapitel „Which Content is King“ nachgegangen.

Der österreichische Fernsehmarkt weist ebenfalls relativ starre Marktstrukturen auf. Zwölf Jahre nach dem Start des kommerziellen Fernsehens können die Programme des ORF immer noch mehr als ein Drittel der Fernsehnutzung auf sich ziehen. Die rein werbefinanzierten Mitbewerber erzielten 2014 jeweils höchstens 5% Marktanteil. Dies gilt sowohl für die deutschen „Fensterprogramme“ als auch für die originär österreichischen Programme PULS4 und ATV. Letztere konnten ihren Marktanteil seit 2012 um circa 1% auf jeweils 4% 2014 erhöhen.

PROZENTUALE MARKTANTEILE* DER VIER FÜHRENDEN PROGRAMMVERANSTALTER-GRUPPEN IN ÖSTERREICH 2012-2014



* Die Summe der Prozentwerte ergibt nicht 100%, da nur die vier Programmveranstalter mit den höchsten Marktanteilen dargestellt sind. Nicht berücksichtigt wurden unter anderem Sky, Servus TV, schweizerische und deutsche öffentlich-rechtliche Programmveranstalter.

Quellen: Convergent Media Research auf Basis ORF, AGTT 2015

Aggregiert man die 2014 erzielten Marktanteile auf Gruppenebene, kommen IP Österreich (RTL Group) auf 12% und ProSiebenSat.1 PULS4 auf 18% Marktanteil. Zumindest diese Perspektive impliziert einen funktionierenden

Wettbewerb zwischen den drei erstplatzierten Unternehmen. Dieser Eindruck scheint sich durch die Verteilung der Bruttowerbeumsätze im Jahr 2012 weiter zu verstärken. EUR 515 Millionen wurden von allen in Österreich vermarktenden kommerziellen Fernsehprogrammen erzielt, EUR 266 Millionen Bruttowerbeumsatz vom ORF. Aber auch diese Zahlen reflektieren die tatsächlichen Wettbewerbssituation nicht zutreffend. So beinhalten die kommerziellen Bruttowerbeumsätze substanzielle Mitnahmeeffekte (Werbe-Overflow) der für den deutschen Markt programmierten Fensterprogramme. Aufgrund der heute immer noch üblichen geographischen Rechteabgrenzung treten IP Österreich und ProSiebenSat.1 Austria dem ORF allenfalls indirekt als Wettbewerber um attraktive Rechte entgegen. Einzige direkte ORF Wettbewerber sind ATV, ATVII (Umsatz 2012 ca. EUR 33 Millionen) und PULS4. 2012 erzielte PULS4 EUR 28,5 Millionen Bruttowerbeumsatz, was einen Anteil von gut 13% an dem von ProSiebenSat.1 Austria in diesem Jahr erzielten Gesamtumsatz ausmacht.

Damit sind die Kräfteverhältnisse auf dem österreichischen Fernsehmarkt eindeutig: Der ORF ist im Jahr 2015 zweifelsohne jederzeit in der Lage, die private Konkurrenz im Wettbewerb um attraktive fiktionale und non-fiktionale Rechte zu überbieten oder höhere Investitionen in aufwändige Eigen- und Auftragsproduktionen vorzunehmen. Ob jedoch eine anderen europäischen Fernsehmärkten vergleichbare Marktentwicklung möglich ist, die zu einem Wettbewerb „auf Augenhöhe“ führt, ist aus unserer Sicht zweifelhaft. Die wirtschaftlichen Potenziale des österreichischen TV-Marktes sind für ein rein marktgetriebenes Wachstum des Privatfernsehsektors über das heute erreichte Niveau hinaus wahrscheinlich nicht ausreichend groß. Angesichts dieser unterschiedlichen Wettbewerbsvoraussetzungen sind entsprechend auch die Chancen ungleich verteilt, um mit attraktiven Programmen aller Kategorien Reichweitengewinne zu realisieren.

Der ORF ist jederzeit in der Lage, die private Konkurrenz im Rechte-Wettbewerb zu überbieten.

Which Content is King?

Sofern es ernsthafte Ambitionen deutscher und österreichischer Programmveranstalter gibt, am „Goldenen Fernsehzeitalter“ zu partizipieren, sollten sich diese an den ausgestrahlten Programmen und den Online auf Abruf verfügbaren Inhalten erkennen lassen. Regiert Fiction das Inhalte-Königreich oder bestimmen weiterhin Spardiktat und Scripted Reality den Fernsehalltag? Um dies herauszufinden, haben wir für den Zeitraum 2011 bis 2014 die Programminformationen führender TV-Anbieter im deutschsprachigen Raum analysiert.

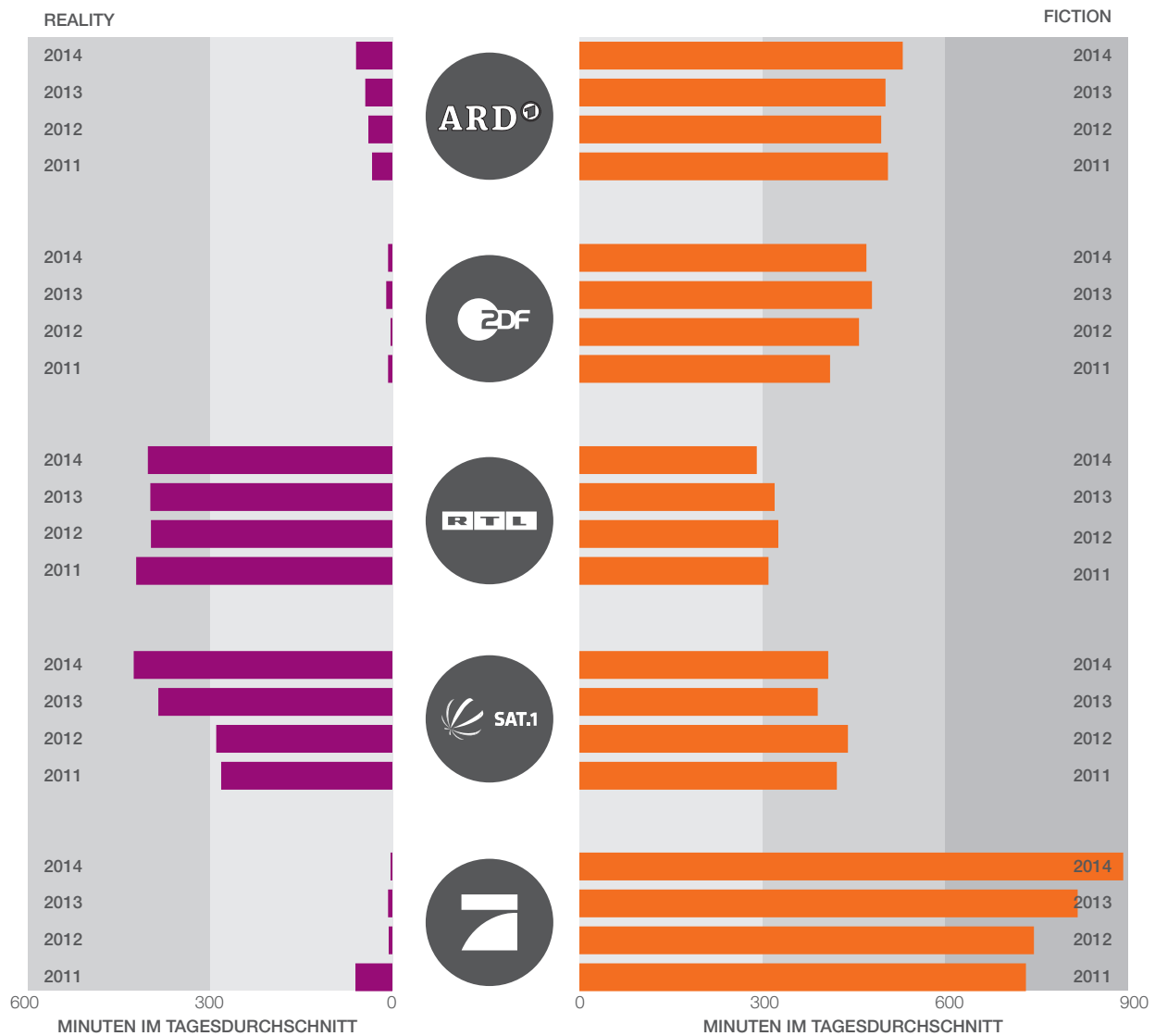
Die Einschätzungen der Relevanz fiktionaler Programminhalte und ihrer Veränderungen in den vergangenen vier Jahren beruhen auf der Auswertung empirischer Analysen der Strukturen der Programme Das Erste, ZDF, RTL, ProSieben und Sat.1. Der Interpretation der Daten legten wir folgende Thesen zugrunde:

- Erwartungsgemäß sollten sich zunehmend tägliche Programmschwerpunkte in den fiktionalen Kategorien, wie Serie, Fernsehfilm oder Kinofilm finden.
- Der Anteil von „Billigkategorien“, insbesondere die von kommerziellen Programmveranstaltern intensiv programmierten Scripted Factual/Reality Formate, sollte erkennbar an Relevanz für das Programm verlieren.
- 1. Angesichts des mit frischen Auftragsproduktionen geführten OTT Wettbewerbs sollte sich in den Programmen der TV-Veranstalter ein hoher Anteil an Erstausstrahlungen aktueller Produktionen finden.

Entwicklung fiktionaler Programmschwerpunkte

Bereits auf der größten Ebene der Differenzierung, den *Programmsparten*, lassen sich unterschiedliche Schwerpunktbildungen in den Programmen der verschiedenen Fernsehanbieter erkennen. Der mit großem Abstand höchste Anteil *fiktionaler Unterhaltung* findet sich bei ProSieben. Im Jahr 2014 wurden durchschnittlich fast 900 Minuten (61% der täglichen Sendedauer) mit fikti-

FICTION QUEENS UND REALITY KINGS TAGESDURCHSCHNITT MINUTEN 2011-2014



Quellen: Convergent Media Research auf Basis Media Perspektiven 4/2014 und 3/2015

onalen Programmen bestritten. Noch 2011 lag dieser Anteil bei „nur“ 50%. Erwartungsgemäß stark bei fiktionalen Produktionen folgen in 2014 Das Erste (36%), ZDF (32%) und Sat.1 (28%). Angesichts der Aufgabenverteilung unter den Sendern der Mediengruppe RTL Deutschland nicht überraschend, liegt der Anteil fiktionaler Programme bei RTL nur bei knapp 20%.

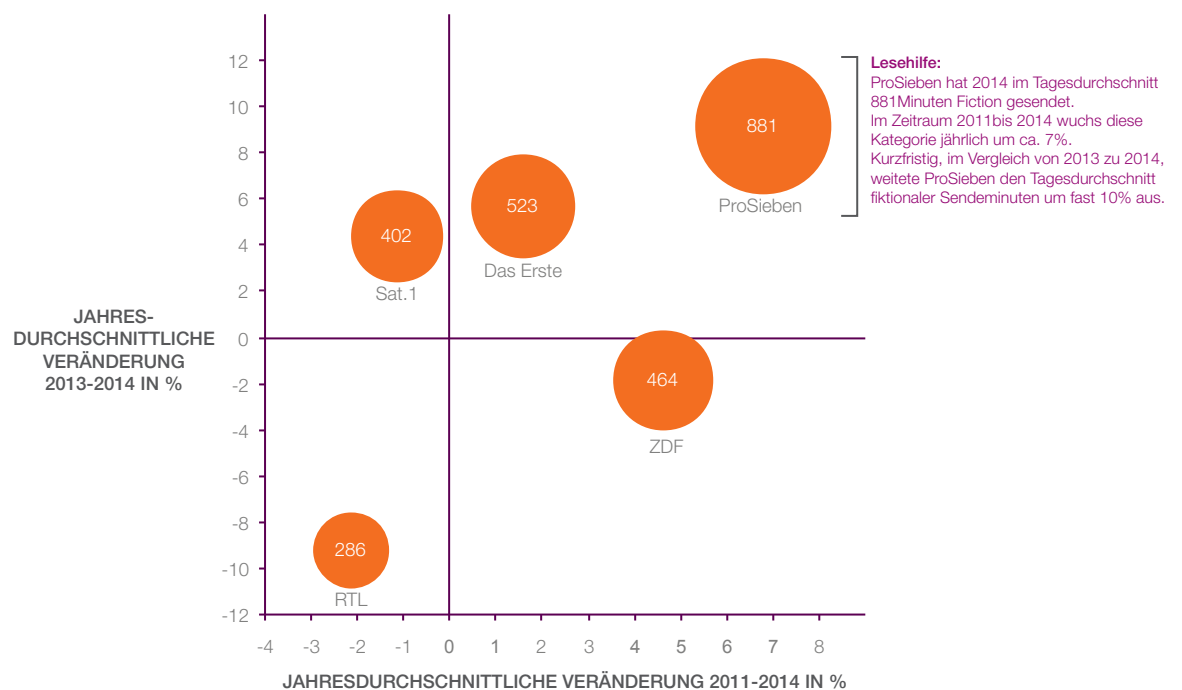
Zeichen einer Renaissance fiktionaler Unterhaltung finden sich zwischen 2011 und 2014 noch nicht.

Zeichen eines zunehmenden Anteils fiktionaler Inhalte finden sich zwischen 2011 und 2014 nur bei drei der fünf untersuchten Programme. Kategorie-Primus ProSieben wies, ungeachtet des bereits hohen Fiction Anteils, ein Wachstum fiktionaler Sendeminuten um durchschnittlich 6,8% p.a. aus. Beim ZDF betrug der Zuwachs 4,8% p.a. Das Erste legte bei der fiktionalen Unterhaltung um 1,9% zu. Ein zurückgehender Anteil ist in den Programmen von RTL und Sat.1 festzustellen. Lässt man ProSieben und ZDF außer Betracht, widerspiegeln diese Zahlen noch keine Renaissance der fiktionalen Unterhaltung.

Da der Fiction Hype aber erst ab dem Jahr 2013 an Relevanz außerhalb der OTT Angebote gewonnen hat, verzerrt die Betrachtung bereits ab 2011 jedoch auch möglicherweise die aktuelle Programmrealität im deutschen Fernsehen. Untersucht man allein die Veränderungen zwischen 2013 und 2014, ergibt sich ein weiterhin heterogenes Bild: Die für ProSieben und RTL festgestellten Programmtrends haben sich in diesem Jahr offenbar noch verstärkt. RTL reduziert in viel größeren Umfang fiktionale Sendezeiten als zwischen 2011 und 2014, nämlich um -9,2%. Im gleichen Maße weitet ProSieben diese Kategorie weiter aus.

Anders als in der längerfristigen Perspektive legen Das Erste und Sat.1 mit jeweils 25 Sendeminuten zu, was 5,7% bzw. 4,4% Wachstum entspricht. Dass die ARD ausgerechnet in einem Jahr mit Fußballweltmeisterschaft und Olympischen Winterspielen (Sport Sendeminuten +31,8% gegenüber 2013) so stark bei fiktionalen Inhalten zulegt, ist bemerkens-

VERÄNDERUNGEN DES TAGESDURCHSCHNITTS FIKTIONALER PROGRAMMINUTEN IM DEUTSCHEN TV 2011-2014



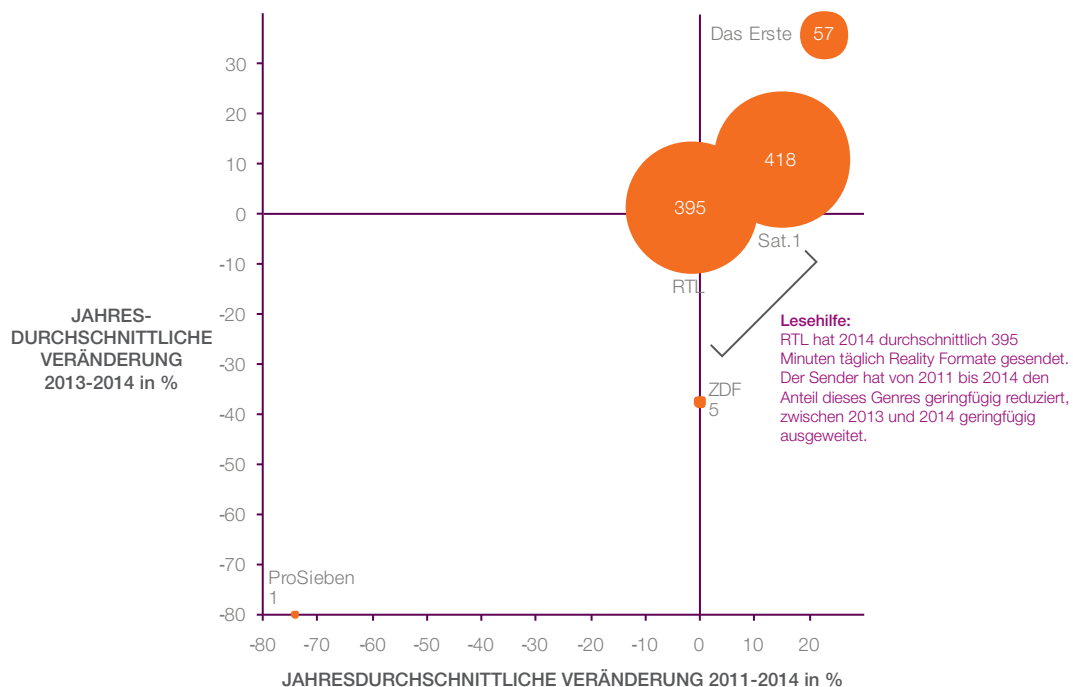
Quellen: Convergent Media Research auf Basis Media Perspektiven 4/2014 und 3/2015

wert. Besonders interessant ist der Vergleich zum ZDF, das an der Berichterstattung über beide Ereignisse ebenfalls maßgeblich beteiligt war und seine fiktionalen Sendeminuten im Gegensatz um 1,9% reduziert hatte. Ist das Wachstum der Fiction Sendeminuten bei ProSieben, Sat.1 und Das Erste nun doch ein Zeichen dafür, dass auch deutsche Programmveranstalter wieder verstärkt auf fiktionale Unterhaltung setzen und damit erfolgreich sind? Der Marktanteil aller drei genannten Programme am TV-Gesamtmarkt blieb zwischen 2013 und 2014 mehr oder weniger gleich.

Fragen werfen auch die im deutschen und österreichischen werbefinanzierten Fernsehen spektakulär erfolglosen Ausstrahlungen der Netflix-Erfolgsserie House of Cards oder der im US-Kabelprogramm Showtime und später auch in der OTT Verwertung sehr erfolgreichen Serie Homeland auf:

- Will das Publikum etwas vollkommen neues?
- Sind House of Cards oder Homeland zu spitz auf eine schmale Zielgruppe ausgerichtet und kein Stoff für den TV-Massenmarkt?

VERÄNDERUNGEN DES TAGESDURCHSCHNITTS VON REALITY PROGRAMMINUTEN IM DEUTSCHEN TV 2011-2014



Quellen: Convergent Media Research auf Basis Media Perspektiven 4/2014 und 3/2015

- Wirkt die horizontale Erzählweise dieser Serien nur unter *Binge Watching* Bedingungen, d.h. wenn man die ganze Serie in einem oder mehreren großen Stücken schaut und sie quasi als sehr langen Spielfilm ansieht? Zumindest der Versuch im Spartenkanal ProSieben Maxx, Binge Watching auf das lineare Fernsehen zu übertragen und ganze House of Cards- Staffeln unmittelbar nacheinander zu zeigen, hatte keine erkennbar positiven Effekte.
2. Wird zu wenig in qualitativ gleichwertige deutsche und österreichische Eigenproduktionen investiert und wenn ja, warum?

Relevanz von „Billigkategorien“

Fernsehunterhaltung besteht nicht nur aus fiktionalen Programmen. Unsere zweite These unterstellte deshalb, dass sich ein Strategiewechsel in der Programmierung auf andere Programmsparten auswirken und sich insbesondere in einem Rückgang extrem kostengünstig produzierter *Reality-Formate* niederschlagen würde. Die von uns ausgewerteten Programminformationen belegen jedoch das genaue Gegenteil. Insbesondere in den Programmen von RTL und Sat.1 machen Reality-Formate seit 2011 durchgehen fast ein Drittel der durchschnittlichen täglichen Sendezeit aus. RTL reduzierte diesen Anteil seit 2011 sehr geringfügig um durchschnittlich nur -1,6% p.a. Interessanterweise nimmt RTL selbst den Abbau subjektiv wesentlich weitgehender wahr, zum Teil spricht man sogar von einem „Ausstieg“. Die Fakten widerspiegelt diese Sichtweise jedoch nicht.

Strategisch nur schwer nachvollziehbar ist der Umgang von Sat.1 mit Reality Formaten. Ungeachtet der parallel verlaufenden Marktanteilsverluste (zwischen 2011 und 2014 verlor der Sender circa 2% Marktanteil) weitete Sat.1 den Anteil der Reality Formate an seinem Programm um durchschnittlich 14,8% aus. Das entspricht einem kumulierten Zuwachs von rund 142 Minu-

Obwohl RTL selbst einen „weitgehenden Ausstieg“ aus Reality-Formaten sieht, reduzierte sich deren Anteil nur geringfügig.

ten pro Tag. In den beiden öffentlich-rechtlichen Programmen und bei ProSieben spielen Reality Formate eine deutlich untergeordnete Rolle. Im ZDF wird durchschnittlich nicht einmal 0,3% der täglichen Sendezeit mit Inhalten dieser Kategorie programmiert. Das Erste liegt im Tagesdurchschnitt 2014 knapp unter einer Stunde, was beinahe einer Verdoppelung der 2011 ausgestrahlten Reality Minuten entspricht. An dieser Veränderung ist erkennbar, dass Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auch im öffentlich-rechtlichen Fernsehen an Bedeutung gewinnen. Am strategischen Fokus auf Fiction ändert dies nichts, wie der Tagesdurchschnitt von mehr als einem Drittel fiktionaler Programme und das seit 2011 erkennbare Wachstum dieser Kategorie belegen.

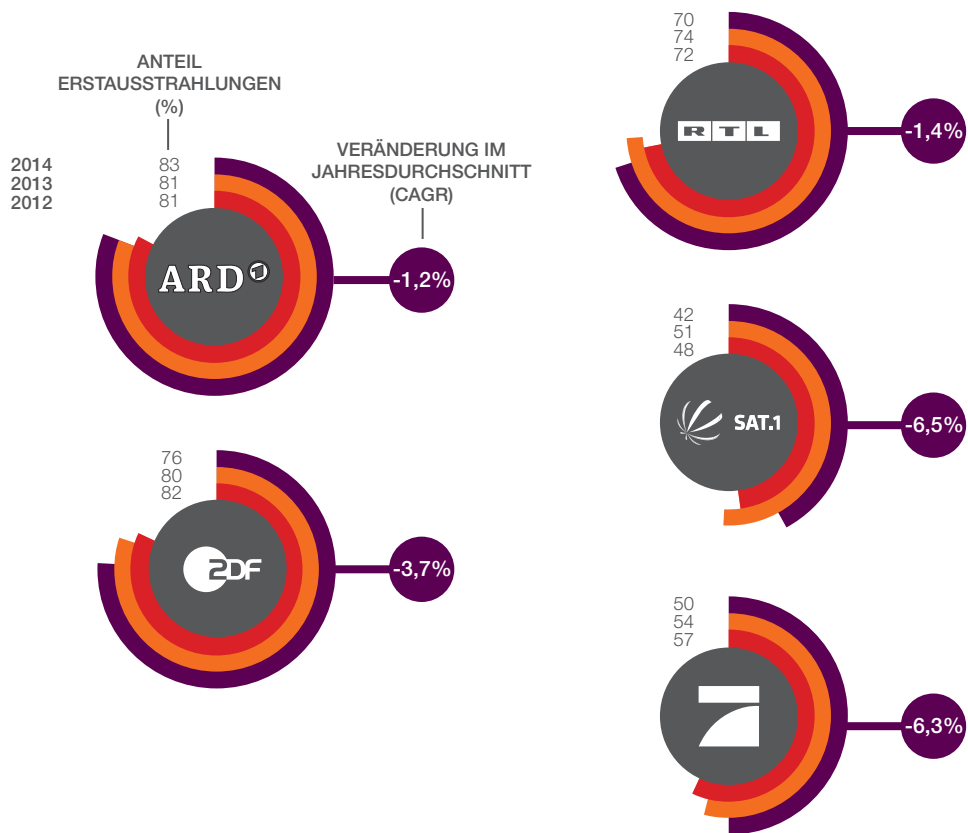
Unsere Eingangs getroffene Annahme, ein branchenweiter Strategiewechsel in Richtung Fiction würde sich erkennbar in einem Rückgang der ausgestrahlten Reality Minuten niederschlagen, bestätigt sich somit nicht. Die beiden Führenden in der Kategorie Reality stagnieren entweder auf hohem Niveau (RTL) oder weiteten ihr Reality Angebot sogar aus (Sat.1). In den übrigen Programmen spielten Reality Formate bisher keine nennenswerte Rolle. Der 2011 bereits niedrige Anteil reduzierte sich - mit Ausnahme von Das Erste - auf marginale Zeitanteile. Hinweise auf Strategieveränderungen ergeben sich somit in keinem der untersuchten Fälle. Weder ist ein Wachstum des Anteils fiktionaler Programme zu erkennen, noch ist ein substanzieller Rückgang im Bereich Reality zu beobachten.

2013 waren mehr als 70% der Fernsehspiele und Spielfilme in Das Erste Wiederholungen.

Entwicklung des Anteils von Erstausstrahlungen

Lässt der Anteil von *Erstausstrahlungen* am Programmangebot der Sender Rückschlüsse darauf zu, dass man mit neuen Rechten und Auftragsproduktionen den Wettbewerb untereinander und mit den OTT Anbietern aktiver bestreiten will? Die Ausgangssituation im Jahr 2011 war durch einen hohen Wiederholungsanteil in den Programmen der kommerziellen Senderfamilien ProSiebenSat.1 (73%) und Mediengruppe RTL Deutschland (74%) gekennzeichnet. Das Erste

% ANTEIL VON ERSTAUSSTRAHLUNGEN IN DER PRIMETIME ÜBER ALLE PROGRAMM-KATEGORIEN 2012-2014



Quellen: Convergent Media Research auf Basis DWDL.de "Frischeindex" 2012-2015

und das ZDF lagen zwar mit 40% bzw. 31% deutlich darunter. Da die beiden öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter, im Vergleich mit ihren kommerziellen Mitbewerbern, einen deutlich höheren Anteil an Informationsprogrammen und Sport aufweisen, die naturgemäß überwiegend als Erstaussstrahlung gesendet werden, muss man diese Werte jedoch ins Verhältnis zur bespielbaren Programmfläche setzen und die Kategorien Fernsehspiel und Spielfilm

Hoher Erstauss-
strahlungsan-
teil wird über-
wiegend von
Sport, Show
und Informati-
on getrieben.

gesondert betrachten. So wiesen die beiden zuletzt genannten Kategorien im ersten ARD Programm 2013 einen Wiederholungsanteil von über 70% auf. Ein direkter Vergleich der Daten aus 2011 mit 2014 ist zwar wegen fehlender öffentlich zugänglicher Informationen nicht möglich. Eine gute Indikation liefert jedoch der vom Medienmagazin DWDL.de seit 2012 errechnete „Frische-Index“. Dieser misst das Verhältnis von Erstaussstrahlungen zu Wiederholungen in der Primetime von TV-Programmen. Demzufolge haben - mit Ausnahme von Das Erste - alle betrachteten Programme zwischen 2012 und 2014 ihren Anteil an Wiederholungen erhöht. Der hohe Anteil von Erstaussstrahlungen an den Programmen Das Erste, ZDF und RTL erklärt sich in erster Linie durch die Schwerpunkte in den Kategorien Sport, Information und Show, die sich weniger für Wiederholungen eignen. Versuche, Zuschauer mit neuen fiktionalen Programmen zu gewinnen oder zu binden, finden nicht erkennbar statt. Auch die Auswertung der Entwicklung des Anteils der Erstaussstrahlungen an den Programmen der großen Veranstalter hat somit keine Hinweise darauf erbracht, dass der Stellenwert fiktionaler Fernsehunterhaltung in den letzten Jahren gewachsen ist.

Als Zwischenergebnis ist somit festzuhalten, dass die Ergebnisse unserer Marktanalysen keine der drei Thesen unterstützen, anhand derer wir den Nachweis eines Goldenen Zeitalter der fiktionalen Fernsehunterhaltung auch im deutschsprachigen Raum untersuchen wollten.

Darf es noch ein wenig mehr sein?

Wie wir gesehen haben, sprechen die Fakten nicht dafür, dass die vielbeschwo-rene Renaissance der fiktionalen Fernsehenunterhaltung auch in Deutschland und Österreich eingetreten ist. Dies wirft eine Reihe von Fragen nach den mög-lichen Ursachen auf:

- Erwartet das Fernsehpublikum möglicherweise gar kein anderes Pro-gramm?
- Welche Programme schauen sich die Menschen heute im Fernsehen an?
- Haben die öffentlich-rechtlichen und werbefinanzierten Programmver-anstalter die Fiction Fans an den Pay-TV Anbieter Sky oder die OTT-Anbie-ter verloren?

Zufriedenheit des Fernsehpublikums

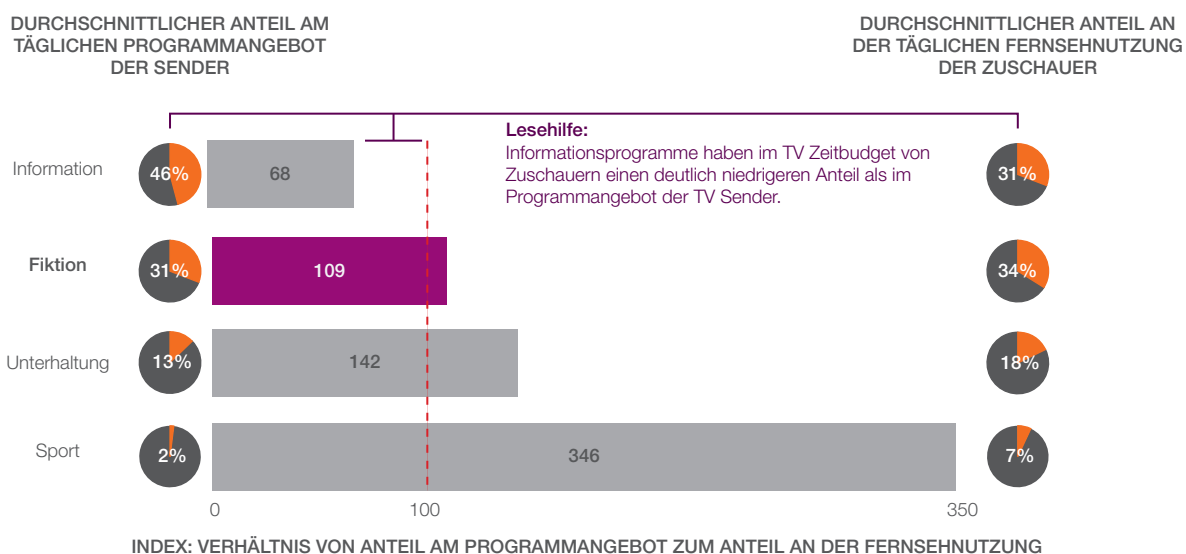
Lässt man die Marktanteilsverluste der hier betrachteten Sender außen vor, so sprechen die fortgesetzt großen Marktanteile der Programme im „Relevant Set“ für ein relativ hohes Maß an Zufriedenheit mit dem Programmangebot im deutschsprachigen Fernsehen. Diesen Eindruck unterstützt auch die Entwick-lung der durchschnittlichen Fernsehdauer in Deutschland, die seit Erreichen des bisherigen Spitzenwerts im Jahr 2011 (225 Minuten) bis heute kaum zu-rückgegangen ist (auf 221 Minuten im Jahr 2014). In Österreich wächst dieser Wert seit 2009 (153 Minuten) kontinuierlich und erreichte 2014 172 Minuten. Diese Durchschnittswerte variieren in Abhängigkeit von Alter und daraus fol-gender Lebenssituation der Zuschauer, die jeweiligen Zeitbudgets sind aber relativ stabil bzw. nehmen zum Teil sogar zu.

Programmkategorie-Präferenzen der Fernsehzuschauer

Noch viel interessanter ist die Reaktion des Publikums auf die Angebote der Programmveranstalter, d.h. wie viel Zeit nimmt man sich für Programme ei-ner bestimmten Kategorie. Hinweise auf Kategorien, die besonders stark

Reflektieren
hohe Fernseh-
nutzung und
große Markt-
anteile der
Sender im
„Relevant Set“
Zufriedenheit
mit dem Pro-
gramm?

INDEX DER ANTEILE DER KATEGORIEN AN PROGRAMMANGEBOT UND FERNSEHNUTZUNG 2012



Quelle: Convergent Media Research auf Basis Mediaperspektiven 2013

genutzt werden, lassen sich anhand des mit AGF Informationen errechneten Angebot-Nutzung-Index finden. Letzterer stellt die prozentualen Anteile einer Programmsparte im Angebot der Sender dem hierauf entfallenden Anteil am täglichen TV Zeitbudgets der Zuschauer (Nutzung) gegenüber. Demnach weisen Angebot und Nutzung fiktionaler Programme ein relativ ausgeglichenes Verhältnis auf. Im Index-Durchschnitt entfielen zwischen 2008 und 2012 knapp 11% mehr Zeit des täglichen TV Konsums auf fiktionale Programme, als diese Kategorie Anteil am Gesamtprogramm aufweist. Zumindest auf dieser Basis scheint Zufriedenheit mit dem fiktionalen Angebot der Programmveranstalter zu bestehen. Wäre dies nicht so, müsste sich dies in der Nachfrage nach alternativen Quellen fiktionaler Inhalte widerspiegeln, also bei Pay-TV und den OTT

Angeboten. Ob sich zudem aus dieser Beobachtung schließen lässt, eine Ausweitung des fiktionalen Angebots könne zu mehr Nutzung und damit höheren Marktanteilen der verschiedenen Sender führen, kann erst im Zusammenhang mit weiteren Einflussgrößen eingeschätzt werden.

Substitution durch Pay-TV- und OTT-Angeboten

Das außergewöhnlich breite „Free TV“ Angebot im gesamten deutschsprachigen Raum muss seit Jahren als Erklärung dafür herhalten, warum die Zahl der *Pay-TV Abonnements* in diesen Ländern nicht im europäischen Maßstab zunimmt. Sie ist deshalb aber nicht falsch. Dass Sky in Deutschland heute von über vier Millionen Haushalten abonniert wird, ist in erster Linie der aufwändig produzierten Live Fußball-Berichterstattung zu verdanken. Lediglich ein Drittel der Sky Abonnenten hat kein Bundesliga- oder Sport-Paket und nutzt Sky damit allein zur Unterhaltung mit fiktionalen Inhalten. Dem Unternehmen gelingt es anscheinend nicht im angemessenen Umfang, seine erheblichen Investitionen in hochwertige fiktionale Rechte, zunehmend auch in Eigen- und Co-Produktionen, in den Aufbau eines vom Fußball unabhängigen Markenimages umzumünzen. Sky-Abonnements werden auch heute noch überwiegend abgeschlossen, um Fußball zu schauen. Die fiktionalen Sky Angebote werden als Zugabe zum Bundesliga-Paket „mitgenommen“. Wären die knapp vierzig Millionen Fernsehhaushalte in Deutschland und Österreich in größerem Maße unzufrieden mit den aus Gebühren und Werbung finanzierten Fiktion und Unterhaltungsprogrammen, hätte Pay-TV heute eine deutlich höhere Abonnentenzahl erreicht.

Folgt man unserer Interpretation des Angebot/Nutzung-Index, dass ein relativ ausgeglichenes Verhältnis der Kategorieanteile an Fernsehprogramm und TV Zeitbudget auf eine mehr oder weniger befriedigte Nachfrage nach diesen Programmen hinweist, so decken sich diese Erklärungsmuster mit der für Sky skizzierten Entwicklung. Sport findet im frei empfangbaren Fernsehen in deut-

Fiktionale Inhalte sind Papas Feigenblatt, um das Fußball Abo zu rechtfertigen – auf die Marke Sky zahlen sie nicht ein.

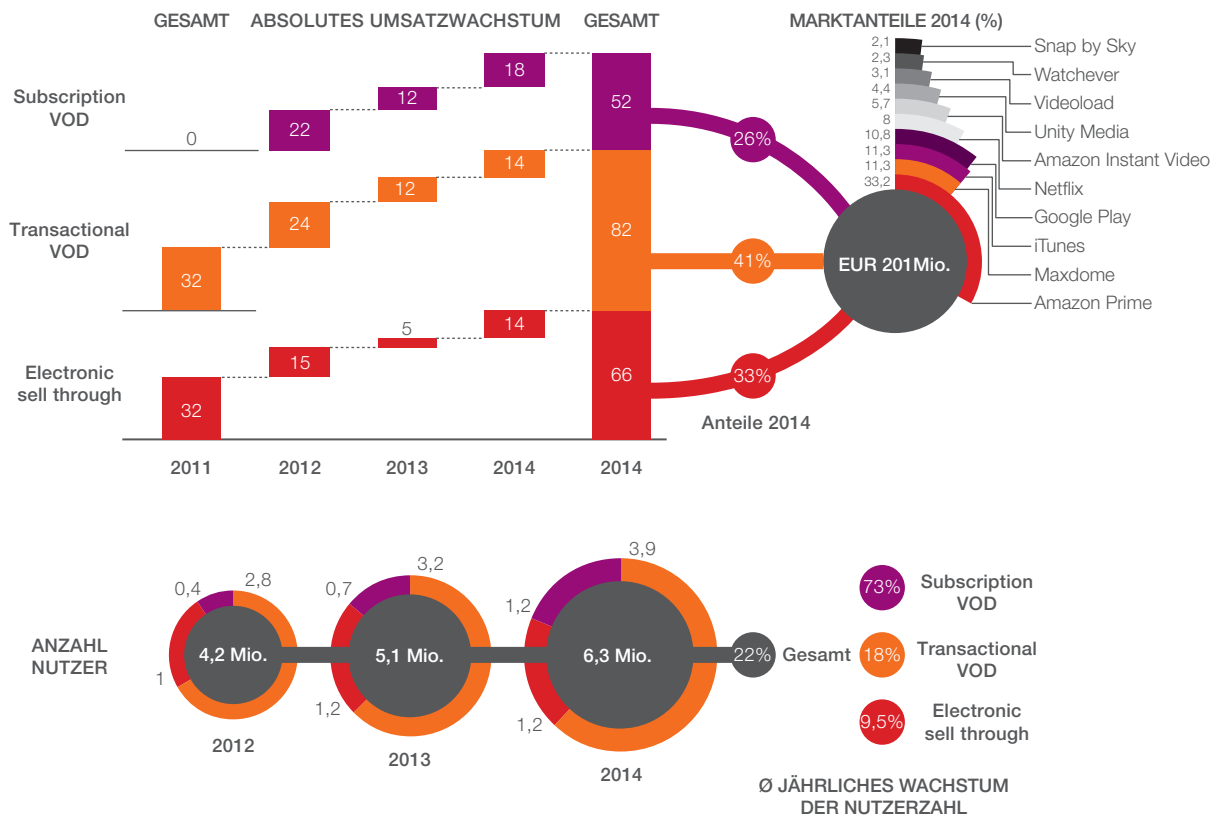
lich geringerem Umfang statt, als Zuschauer dieser Kategorie Wert beimessen. Wenig überraschend, ist Sport - insbesondere Fußball - der wichtigste Treiber der Pay-TV Nachfrage im deutschsprachigen Raum. Fiktion und Unterhaltung weisen dagegen relativ ausgeglichene Indices von Angebot und Nachfrage auf. Entsprechend niedrig ist die Nachfrage nach Pay-TV Programmen dieser Kategorien. Es gibt sicherlich komplexere Erklärungsansätze für die Marktentwicklung im kommerziellen linearen Fernsehen, sie führen aber zu keinen anderen oder stichhaltigeren Ergebnissen.

Selbst in den USA wird lineares TV nicht massenhaft durch OTT Angebote ersetzt.

Deutlichere Hinweise auf von TV-Programmveranstaltern bislang nicht erschlossene Potenziale aus fiktionalen Inhalten und von linearen TV Programmen nicht befriedigte Bedürfnisse ergeben sich möglicherweise aus dem auch in Deutschland und Österreich wachsenden *OTT Videomarkt*. So schüren mediale Berichterstattung und Redner auf Fachkongressen seit einigen Jahren unerschütterlich die Erwartung, mit dem Markteintritt von Netflix stünde das Ende des linearen Fernsehens in absehbarer Zukunft bevor. Auf dem Markt - eingeschlossen hierbei auch die USA - finden sich aber noch keine von Fakten gestützten Belege für einen massenhaften Ersatz von linearem Fernsehen durch OTT Videoangebote. Ebenso sind bislang die speziell für den deutschsprachigen Markt zugeschnittenen Auftragsproduktionen ausgeblieben. Das kann bei ca. 3,9 Millionen TVOD und 1,2 Mio. SVOD Nutzern im Jahr 2014 in Deutschland auch nicht überraschen. Die Zahl der SVOD Nutzer ist zwar seit 2012 mit jahresdurchschnittlichen 73 Prozent gewachsen. Ein SVOD Gesamtmarkt-Umsatz von ca. EUR 52 Mio. (2014) deckt aber sicherlich nur einen Bruchteil der Kosten des Marktaufbaus durch die OTT Anbieter und bietet noch keinen Spielraum für aufwändige neue Inhalte.

Zudem wiederholen sich Muster im Konsumentenverhalten, wie sie auch für die ursprüngliche Pay-TV Nutzung prägend waren. Lineares „Free TV“ wird selektiv und in zeitlich deutlich geringerem Umfang durch audiovisuelle Zusatz-

DIE FAKTEN ZUM OTT VIDEO MARKT DEUTSCHLAND 2014 - UMSÄTZE, MARKANTEILE, NUTZERZAHLEN



Quellen: Convergent Media Research auf Basis GfK FAA 2014 und 2015, Statista 2015.

angebote ergänzt, die spezielle Interessen befriedigen. Im Pay-TV Markt waren dies - neben der Fußball Live Berichterstattung - vor allem Angebote aus dem Bereich der „Erwachsenenunterhaltung“. Die OTT-Anbieter bedienen nun überwiegend den Bedarf nach dem zeitsouveränen sowie orts- und weitgehend Endgeräte-unabhängigen Zugriff auf Fernsehserien, Spielfilme und den so möglichen neuen Formen des Konsums, beispielsweise Binge Watching.

Wie wichtig die Bedienung dieses Bedarfs inzwischen ist, zeigt die Entwicklung von Sky in Großbritannien. Dort wurde im ersten Quartal 2015 zum vierten Mal in Folge ein Rückgang der linearen Sky Pay TV Abonnements beobachtet. Sky konnte diese Kunden zum Teil mit seinem eigenen OTT Service binden, Sky Now. Aber auch andere auf dem britischen Markt aktive OTT Anbieter, wie Netflix und Amazon, profitierten vom verändertem Zuschauerverhalten und der hiervon getriebenen nachlassenden Zahlungsbereitschaft für lineare Pay-TV Programme.

Frei empfangbares lineares Fernsehen ist im deutschsprachigen Raum weiterhin primäre Quelle massenattraktiver Formatinnovationen.

Aufgrund der gänzlich anders strukturierten Fernsehmärkte in Deutschland und Österreich ist dort die hohe Bedeutung des linearen, frei empfangbaren Fernsehens und seiner bislang noch einzigartigen Fähigkeit zur Entwicklung massenattraktiver Formatinnovationen ungebrochen. Marktforschungsergebnisse belegen diese Relevanz gerade auch für die OTT Anbieter. In einer 2015 in Deutschland durchgeführten Nutzerbefragung über die am häufigsten abgerufenen Inhalte auf OTT Portalen führten drei US-Fernsehserien die Rangliste an, die in Deutschland und Österreich auch im frei empfangbaren linearen Fernsehen zu sehen sind. Wie spitz hingegen die Zielgruppen der OTT Eigenproduktionen definiert sind, ist an den zuvor bereits angesprochenen und bislang erfolglosen Versuchen abzulesen, native OTT Serienformate im TV Massenmarkt auszuwerten. Für die Entwicklung innovativer, originär deutschsprachiger Fernsehformate setzen Programmveranstalter in Deutschland und Österreich ihren strategischen Erfolgsfaktor jedoch nur in Ausnahmefällen ein. Erklärungsansätze zu den möglichen Gründen bieten wir im weiteren Verlauf dieser Studie im Kapitel „Was nun?“.

Der Erfolg von OTT Videoangeboten hat in vielen internationalen Märkten wichtige Impulse für fiktionale Fernsehproduktionen klassischer primär linearer Programmveranstalter geliefert. Vergleichbare Entwicklungen sind in Deutschland und Österreich bislang nur an Einzelfällen festzumachen. Beispiele hierfür

sind große Event Movies, wie der ZDF Dreiteiler „Unsere Mütter, unsere Väter“, die Sky Auftragsproduktionen „100 Code“ und „Fortitude“, die Gemeinschaftsproduktion von ARD, Betafilm und Sky „Babylon Berlin“ oder auch die ORF „Vorstadtweiber“.

Ein substanzieller Gestaltungswille oder eine bemerkenswerte Anstrengung zur aktiven Mitwirkung an einer Renaissance des Fernsehens, genauer der fiktionalen Fernsehunterhaltung, lassen sich in den beiden Ländern gegenwärtig nicht erkennen. Angesichts des bislang offenbar nicht als substanzbedrohend empfundenen Wettbewerbs von OTT Anbietern, der weiterhin komfortablen Marktanteile und der fortgesetzt hohen Fernsehnutzung vermag dies nicht zu überraschen.

Eine ernsthafte Reaktion der TV-Anbieter auf den OTT Wettbewerb ist bislang nicht erkennbar.

Das Schweigen der Produzenten

Von den großen Programmveranstaltern und Netzbetreibern gehen gegenwärtig offenbar keine Anstöße für neue, attraktive Inhalte aus. Auf der Suche nach möglichen Katalysatoren eines Goldenen Fernsehzeitalters im deutschsprachigen Raum haben wir uns Fragen nach der Rolle der Produzenten gestellt:

- Welchen Einflussmöglichkeiten haben in dieser Situation die Produzenten?
 - Auf welche Kategorien setzen die großen Produzenten?
 - Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Erfolg der Großen der Branche und aus der Entwicklung der produzierten Minuten in den verschiedenen Kategorie ziehen?
3. Entwickeln sie auf eigenes Risiko Stoffe, die der in Deutschland und Österreich produzierten fiktionalen Unterhaltung mehr Raum im Programm und mehr Aufmerksamkeit des Publikums sichern?

Einflussmöglichkeiten der Produzenten

Die Strukturen der Film- und Fernsehproduktion im deutschsprachigen Raum sind in verschiedenen Studien bis ins Jahr 2012 hinein detailliert untersucht worden. Wie die Darstellung auf der gegenüberliegenden Seite in stark konzentrierter Form zeigt, zeichnen die Ergebnisse dieser Untersuchungen ein tendenziell ernüchterndes Bild der von - je nach Quelle - zwischen 600 und 900 Unternehmen gebildeten Branche. Wir haben hieraus zwei Schlussfolgerungen gezogen:

- Den kleinen, unabhängigen Produzenten fehlen unter diesen Rahmenbedingungen weitgehend die Mittel, um auf eigenes Risiko innovative Formate zu entwickeln.
4. Die großen, zumeist abhängigen Produzenten sind unternehmerisch so erfolgreich und gut ausgelastet, dass das Interesse an Innovationen und

ZENTRALE MERKMALE DES PRODUZENTEN MARKTES IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

- Die Wettbewerbsstrukturen sind oligopolistisch, 17% aller Produktionsunternehmen generieren 92%, 1% aller Produktionsunternehmen bereits 49% aller Branchenumsätze.
- 10% der Marktteilnehmer, rund 90 Unternehmen, sind abhängige Produzenten, d.h. sie sind Töchter von TV-Veranstaltern oder Konzernunternehmen. Gemessen am Minuten Output bildet diese Gruppe die Mehrheit der größten deutschen Produktionsunternehmen.
- Der Anteil der knapp 800 unabhängigen Produzenten an den 2012 in Deutschland branchenweit produzierten 300.000 Minuten beträgt weniger als 60%.
- Produzierte ein abhängiges Unternehmen im Jahr 2012 im Durchschnitt circa 3.400 Minuten, so belief sich dieser Wert bei unabhängigen Produzenten auf nicht einmal 600 Minuten.
- Mit Ausnahme von ProSiebenSat.1 (>90%) betrug der Anteil der bei unabhängigen Produzenten beauftragten Produktionen in 2012 bei ARD, ZDF und der Mediengruppe RTL Deutschland ungefähr 2/3 des Gesamtauftragsvolumens.
- Es besteht ein weitreichendes Profitabilitätsproblem, seit 2002 geht die Profitabilität von mehr als 40% der Produzenten zurück, gemessen am ROI ist sie bei zwei Dritteln aller Produzenten geringer als 10%.
- Die Nähe zu einem TV-Veranstalter und hoher Output sind keine Garantien für Profitabilität, wie an den Beispielen Studio Hamburg und Bavaria Film deutlich wird.
- Mehr als 70% aller Produzenten sind mit sinkenden Minutenpreisen konfrontiert, 30% der Unternehmen beziffern den Preisrückgang auf größer als 25%.
- Von den 20 größten Produzenten wiesen zwischen 2008 und 2012 nur sechs Unternehmen einen Zuwachs an produzierten Minuten auf, der Output des Rests der Top 20 schrumpfte im Jahresdurchschnitt mit zum Teil deutlich über 10%.

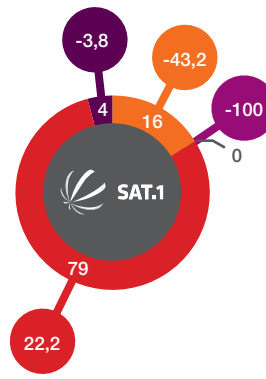
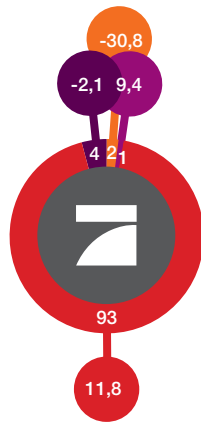
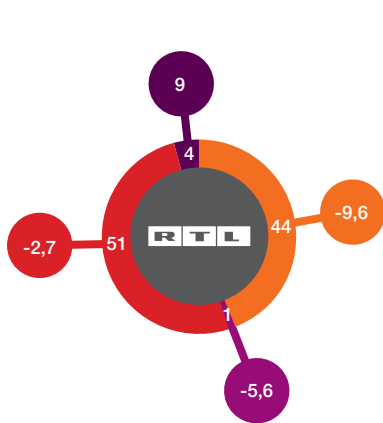
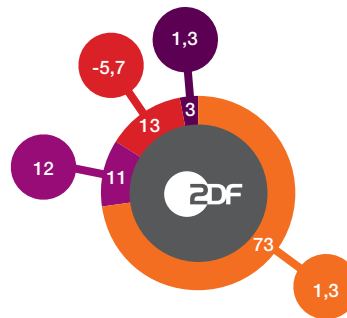
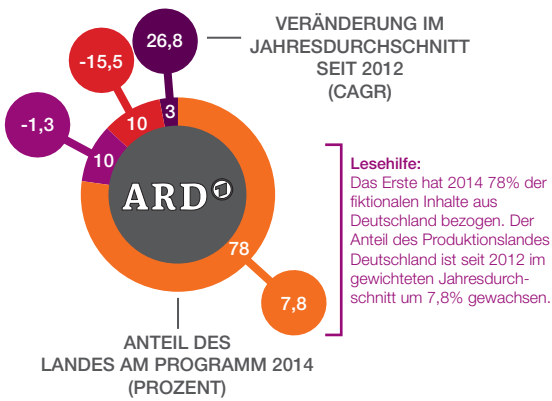
Quellen: Convergent Media Research auf Basis Produzentenstudie 2012 und Formatt 2013.

die Bereitschaft, hierfür erforderliche Mittel und Personalkapazitäten bereitzustellen, nur gering ausgeprägt sind.

Dies liegt unter anderem an den Geschäftsbedingungen, zu denen öffentlich-rechtliche und kommerzielle Programmveranstalter Auftragsproduktionen kontrahieren. Die aktuellen Terms of Trade fördern eher eine „Rundum Sorglos Mentalität“ und weniger kreative unternehmerische Risikobereitschaft. Das überwiegend zur Anwendung kommende Total Buy Out Modell kauft den Produzenten zu fixen Kostensätzen zwar das unternehmerische Risiko ab, motiviert aber eben nicht dazu, Risiken einzugehen: Produktionskosten und festgelegte Prozentsätze für Overhead und Gewinnmarge werden abgegolten,

Terms of Trade fördern eine „Rundum Sorglos Mentalität“ und weniger kreative Risikobereitschaft.

ANTEILE DER HERKUNFTSLÄNDER FIKTIONALER SENDUNGEN 2014 UND IHRE VERÄNDERUNGEN SEIT 2012



PRODUKTIONS-LÄNDER DER SENDUNGEN

- Deutschland
- Übriges Europa
- USA
- Übrige Welt

Quellen: Convergent Media Research auf Basis Media Perspektiven 3/2015

zusätzlich werden Wiederholungen in den Programmen des Auftraggebers honoriert. Eine Beteiligung an darüberhinaus möglichen internationalen Verwertungsumsätzen ist gemeinhin nicht vorgesehen. Über den deutschsprachigen Raum hinaus erfolgreiche Fernsehfilme oder Serien sind zudem immer noch die Ausnahme. Die meisten Formate sind zu spezifisch auf Fernsehzuschauer in Deutschland, Österreich und der Schweiz zugeschnitten. Anders als dies häufig für US-Produktionen zu beobachten ist, verfügen sie vielfach nicht über eine in anderen Fernsehkulturen wirksame Massenattraktivität.

Somit bleibt den Produzenten im deutschsprachigen Raum - neben Fördermitteln - nur das Werben um die Fleischtöpfe von ARD, ZDF, ORF und der Mediengruppe RTL Deutschland. ProSiebenSat.1 kaufen oder beauftragen fiktionale Produktionen überwiegend in den USA. Zwischen 2012 und 2014 reduzierte der Konzern die Anteile von in Deutschland produzierten Sendungen im Jahresdurchschnitt um 31% (ProSieben) und 43% (Sat.1). Unabhängig von ihren jeweiligen Strategien sind diese Programmveranstalter tendenziell risikoscheu aufgestellt und betreiben eine auf Marktanteilsicherung und Profitabilitätsoptimierung zielende Einkaufspolitik. Einmal erfolgreich im Massenmarkt etablierte Formate und Genres werden behutsam modernisiert oder geringfügig differenziert vervielfältigt. Cash Cows werden so lange gemolken, bis interne Reichweitenuntergrenzen dauerhaft unterschritten werden oder Ersatz mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zur Verfügung steht.

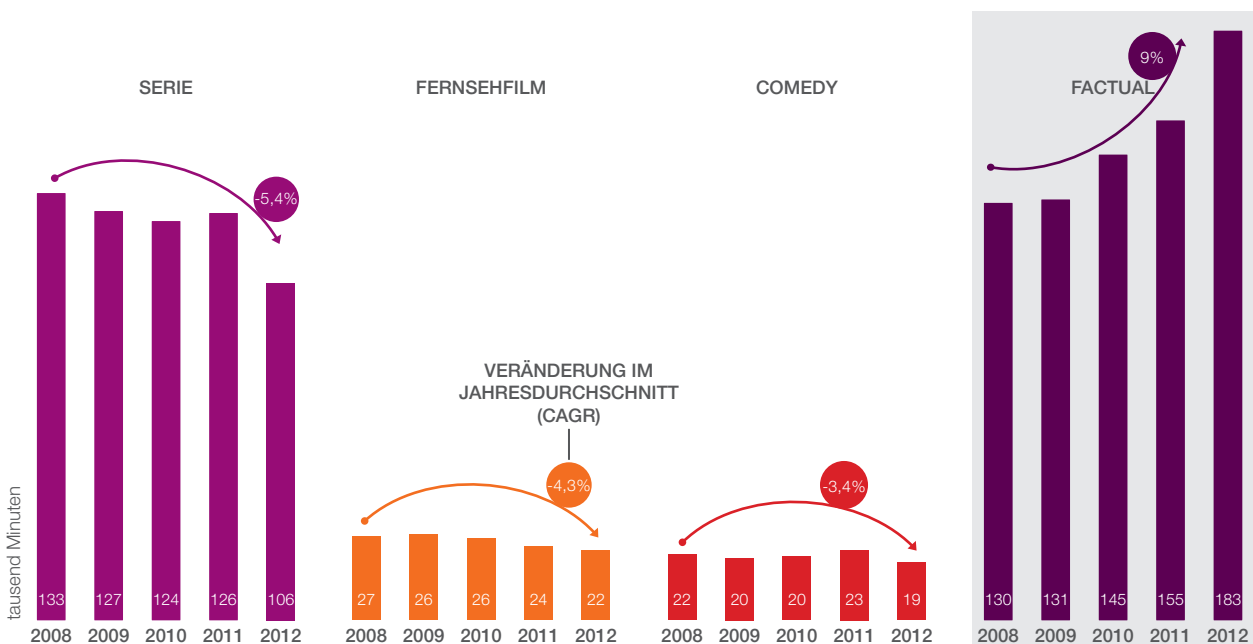
Im deutschsprachigen Fernsehmarkt treffen damit allseitig höchst konservative Strukturen von Angebot und Nachfrage aufeinander, die entsprechend gut miteinander harmonieren. Egal, ob es sich um unabhängige oder abhängige Produktionsunternehmen handelt, produziert bzw. konzipiert wird, was die Sender bestellen oder was sie höchstwahrscheinlich bestellen werden. Eingekauft wird überwiegend, was von einem Produzenten mit entsprechender Reputation entwickelt wurde, bereits auf mehreren ausländischen Märkten er-

Deutschen
Produzenten
bleibt nur das
Werben um
die Fleischtöpfe
der großen
Programmveranstalter.

folgreich war oder von der Zuschauerforschung als mit der Zielgruppe kompatibel identifiziert wurde.

Die Marktentwicklung zwischen 2008 bis 2012 unterstreicht die Auftraggebergetriebene Schwerpunktsetzung auf Produzentenseite eindrucksvoll. Der Output fiktionaler Serien, Fernsehfilme und Comedy Formate sank auf in Summe auf circa 147.000 Minuten. Factual Entertainment erreichte 2012 mit 185.000 Minuten einen Höchststand, der direkt mit den Ergebnissen der Programmsparten-Auswertung in Einklang bringen lässt. Dies ist für sich genommen nicht zu kritisieren. Das System „Deutscher Fernsehproduktions-Markt“ ist

OUTPUT ENTWICKLUNG FIKTIONALE FERNSEHPRODUKTION 2008 BIS 2012, ZUM VERGLEICH FACTUAL ENTERTAINMENT



Quellen: Convergent Media Research auf Basis Formatt 2013.

das Ergebnis von Entscheidungen eigenständiger Unternehmen, von Medien- und Wettbewerbsregulierung sowie von im Zeitablauf entwickelten Formen der Zusammenarbeit aller Marktteilnehmer. Die Rahmenbedingungen in anderen Ländern haben zu anderen Marktergebnissen geführt, die für die dortigen Märkte „passen“. Im Kontext der Fragestellung dieser Marktstudie ist es jedoch wichtig zu erkennen, dass ein solchermaßen erstarrter Markt in seinen Fähigkeiten zu eigenständiger Modernisierung und Innovation in erheblichem Maße eingeschränkt ist. Organische, d.h. aus dem Markt selbst entstehende Formatinnovationen, die mit etablierten Erzählweisen brechen und das Zuschauererlebnis radikal verändern, sind unter diesen Bedingungen relativ unwahrscheinlich.

Welches Interesse hätten Produzenten, derartige Formate zu entwickeln, wenn sie entweder nicht an deutsche TV-Veranstalter verkauft werden können oder erst Jahre später zur Ausstrahlung im Fernsehen kommen, sofern sie nicht gänzlich unverwertet in Archiven enden? Mit Ausnahme weniger Event Movies (z.B. Die Hindenburg, Der Medicus) hatten neue fiktionale Formate in der Vergangenheit nur dann eine Chance, wenn sie so billig waren, dass sich ihre Profitabilität für den Programmveranstalter mit Scripted Factual Entertainment messen konnte oder wenn bereits international bewiesener Erfolg die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg auch im deutschsprachigen Raum höher erscheinen ließ.

Von Produzentenseite getriebene Angebote, die die großen Fernsehveranstalter zu einer verstärkten Programmierung fiktionaler Fernsehfilme und Serien motivieren würden, blieben unter diesen Rahmenbedingungen aus. Die Branche bewegte sich vielmehr einen Schweinezyklus, bei dem sich viele Produzenten auf die aktuell nachgefragtesten non-fiktionalen Kategorien spezialisieren, Kapazitäten aufbauen und spätestens am Ende des jeweiligen Booms

Der Run auf Scripted Factual führte zu einem lehrbuchmäßigen Schweinezyklus.

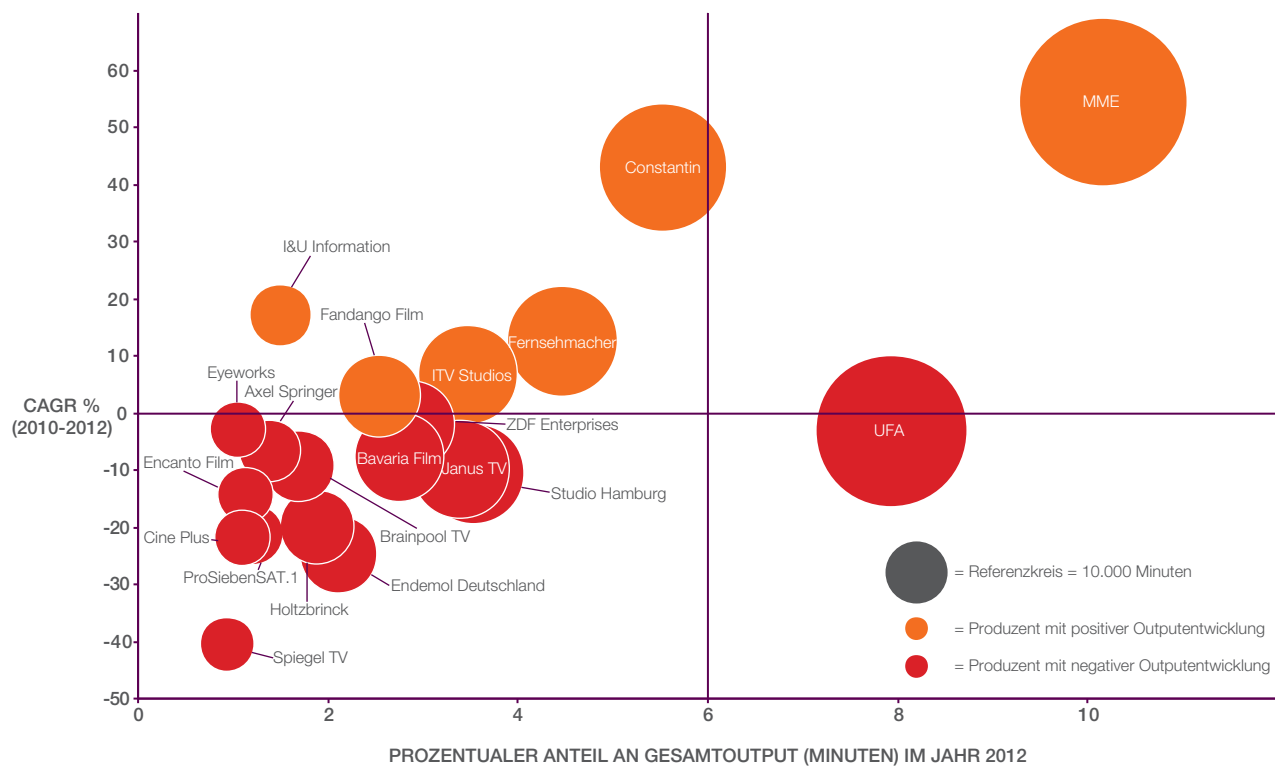
Allein Scripted Factual Produzenten konnten zwischen 2010 und 2012 ihren Output vergrößern.

damit konfrontiert sind, dass sie über keine kommerzielle Alternative zu ihrer abrupt versiegten Haupteinnahmequelle verfügen.

Die Marktentwicklung in den Bereichen Factual und Scripted Factual Entertainment verdeutlicht dies lehrbuchmäßig. So konnten in den Jahren von 2010 bis 2012 nur jene Produzenten ihren Output vergrößern, die in dieser Kategorie preisaggressiv ihre Produktionsschwerpunkte setzten, beispielsweise MME, Fernsehmacher oder ITV Studios. Alle übrigen Top 20 Produzenten büßten erheblich ein, zum Teil deutlich zwischen 10% und 30% pro Jahr. Inhalte dieser Kategorie konnten gar nicht schnell genug produziert werden, so breit setzten verschiedene Programmveranstalter diese Serienformate ein. Etablierte Produzenten bauten Kapazitäten auf, neue, spezialisierte Produzenten entstanden. Als das Publikum sich dann gelangweilt abwandte, sah sich Anfang 2014 selbst Marktführer MME veranlasst, seine Anteilseigner vor dem Ende der Bonanza im Programmbereich Scripted Entertainment zu warnen.

Abzuwarten bleibt, wie sich die im Sommer 2015 abzeichnende Wiederentdeckung fiktionaler Fernsehfilme und Serien durch verschiedene Programmveranstalter auf die Produzenten im deutschsprachigen Raum auswirken wird. Beispielsweise hat ProSiebenSat.1 einen internationalen Ideenwettbewerb für Fernsehfilme und Serien gestartet. In der ARD soll durch den Wegfall eines Talkformats ein Programmplatz für fiktionale Fernsehunterhaltung frei werden. Bemerkenswerterweise gehen beide Initiativen erneut von Veranstalter- und nicht von Produzentenseite aus. Initiativen und aktive Beiträge der Produzentenseite zu einer Renaissance der fiktionalen Unterhaltung entstehen im deutschsprachigen Raum offenbar nur „on Demand“.

OUTPUT DER 20 GRÖSSTEN DEUTSCHEN PRODUZENTEN 2012 UND ENTWICKLUNG ZWISCHEN 2010-2012



Quellen: Convergent Media Research auf Basis Formatt 2013.

Was nun?

Der Fernsehbranche mangelt es aktuell an Wettbewerbsdynamik und Innovationskraft.

Das Goldene Zeitalter des Fernsehens hat bislang im deutschsprachigen Raum kaum Spuren hinterlassen. Unabhängig davon, dass die Chancen aus dem verstärkten Interesse von Zuschauerinnen und Zuschauern an fiktionalen Inhalten bislang nicht genutzt wurden, vermittelt sich uns das Bild einer Branche mit geringer Wettbewerbsdynamik und Innovationskraft:

- Öffentlich-rechtliche Programmveranstalter scheinen - trotz demographischer Akzeptanzprobleme - keine neuen Schwerpunkte in ihren Programmen setzen zu wollen.
 - Werbefinanzierten Sendern reichen offenbar die Stabilität ihrer heutigen Reichweiten und eine auf Profitabilität ausgerichtete Endverwertung alter Formate.
 - Im Pay-TV trägt der Fußball scheinbar soviel Gewinn bei, dass man für die Vermarktung der hochwertigen fiktionalen Angebote keinen großen Aufwand treibt.
 - Die OTT Anbieter sind entweder zu klein, wie die österreichische Flimmit, oder sehen, wie dies bei Amazon Prime oder Netflix, aktuell noch keinen strategischen Wert in dediziert für den deutschsprachigen Markt produzierte Inhalten.
5. Die Produzenten lassen offenbar zu gerne König Kunde regieren und liefern, was man von Ihnen verlangt; darunter finden sich durchaus große, bemerkenswerte Beiträge zur fiktionalen Unterhaltung, in der Masse aber viel Fernsehfutter für die Massen.

Die Ursachen hierfür liegen im hohen Reifegrad der Fernsehmärkte in Deutschland und Österreich. Dieser ist nicht zuletzt daran zu erkennen, dass Marktpositionen und Marktanteilsverteilungen der großen öffentlich-rechtlichen und privaten Programmveranstaltergruppen seit Jahren weitgehend unver-

ändert sind. Gleiches gilt mehr oder weniger auch für die kleineren Sparten-Programmveranstalter im Long Tail des Marktes, die sich weitgehend als Kostenoptimierer in ihren jeweiligen Nischen etabliert haben. Die Marktpositionen der Programmveranstalter im Relevant Set hingegen sind so robust, dass sie vom brancheninternen Wettbewerb bislang nicht ernsthaft in Frage gestellt werden konnten.

Selbst die in den letzten Jahren relativ erfolgreich in den Markt eingetretenen Spartenkanäle, beispielsweise DMAX, Servus TV oder die „internen“ Spartenprogramme SIXX, MAXX und RTL Nitro, haben jeweils kaum mehr als ein Prozent Marktanteil erreichen können. Gleiches gilt auch für die „Spartenkanäle“ von ARD und ZDF. Die Markteintrittsbarrieren der Fernsehmärkte im deutschsprachigen Raum sind entsprechend als sehr hoch einzuschätzen. Sie resultieren vor allem aus den starken Skalen- und Netzeffekten, die für Geschäftsmodelle und Wettbewerbsposition von ARD, ZDF, ORF, Mediengruppe RTL Deutschland und ProSiebenSat.1 kennzeichnend sind.

Diese Wettbewerbssituation erklärt – selbst in dieser verkürzten und vereinfachenden Darstellung – die Ergebnisse unserer Marktuntersuchung schlüssig. Solange man innerhalb des Fernsehmarktes und der sendereigenen Catch Up TV Angebote unter sich bleibt und Marktanteile und Margen stabil sind, gibt es keinen Grund, die Angemessenheit und Zielkonformität der eigenen Strategien grundsätzlich in Frage zu stellen. Konservative, risikoaverse Strategieanpassungen und ebensolches Managementhandeln sind die Folge. Eine selbstbewusste, die heutigen Stärken und Schwächen des Mediums aktiv gestaltende Position fehlt jedoch. So vermitteln die führenden Unternehmen der Branche dahingehend einen Eindruck strategischer Orientierungslosigkeit, wie das Fernsehen in die Zukunft weiterentwickelt werden muss, um sein heutiges Relevanzniveau als Massenmedium zu sichern. Ein darauf konzentrierter, perspektivischer Gestaltungswille des Kernproduktes Fernsehen ist insbesondere

Hohe Eintrittsbarrieren verhindern die Entstehung ernsthafter Wettbewerber für die großen Senderfamilien.

ZWÖLF ZENTRALE ERFOLGSGRUNDLAGEN UND WETTBEWERBSVORTEILE DES FERNSEHENS GEGENÜBER OTT

GROSSE INSTALLIERTE BASIS	Die „installierte Basis“ des Fernsehens ist extrem hoch, 2014 zählten 38,4 Millionen Haushalte in Deutschland bzw. 3,6 Millionen in Österreich als Fernsehhaushalte, in beiden Ländern haben somit gut 95% aller Haushalte die Möglichkeit zum Konsumieren von Fernsehprogrammen
INTENSIVE NUTZUNG	2014 schauten im Tagesdurchschnitt 70% bzw. 63% der Menschen in Deutschland und Österreich Fernsehen und verbrachten damit durchschnittlich 220 bzw. 172 Minuten am Tag
HOHE ZUSCHAUER-LOYALITÄT	Mit der Etablierung von Sendermarken, der Entwicklung typischer Programmpakete, Audience Flows und Sendungen (Produktmerkmale!) und des darin verkörperten Nutzenversprechens, haben die Programmveranstalter des Relevant Set eine loyale Zuschauerbasis aufgebaut, die sie über ihr Programm relativ unmittelbar erreichen
LEISTUNGSFÄHIGE VERBREITUNGSWEGE	Fernsehen verfügt über mehrere etablierte, standardisierte, auf Rundfunkverbreitung spezialisierte Übertragungsnetze, die technisch ausgereift, ausfallsicher, diskriminierungsfrei sind und den Empfang in jedem TV Haushalt jederzeit sicherstellen, Fragen wie Netzneutralität, Mindestgeschwindigkeit des erforderlichen Anschlusses stellen sich nicht
EINFACHER ZUGANG	Die technische Komplexität der Fernsehempfangs liegt beim Netzbetreiber bzw. wurde durch Standardisierung für den Zuschauer weitgehend ausgeblendet, die Notwendigkeit zum Erwerb und Installation zusätzlicher Software besteht nicht
TRIVIALE INSTALLATION UND BEDIENUNG	Die Nutzungs- bzw. Zugangsbarrieren des Fernsehens sind aus Zuschauersicht minimal, Fernsehen ist kein erklärungsbedürftiges Produkt, sein Nutzen ist für Jedermann evident, „Installation“ und Bedienung des erforderlichen Endgeräts sind für alle Altersgruppen trivial
WENIG KOMPLEXER ENDGERÄTEMARKT	Zuschauer können aus einer großen Vielfalt von Endgeräten in einem breiten Preisspektrum wählen, ohne fürchten zu müssen, sich durch die Entscheidung für ein Gerät von Programmen verschiedener Anbieter auszuschließen, es gibt keine inkompatiblen oder „vom Programmveranstalter nicht unterstützten“ Empfangsgeräte
ROBUSTE, PROFITABLE GESCHÄFTSMODELLE	Die drei Geschäftsmodelle des Fernsehens, Gebührenfinanzierung, Werbefinanzierung und Pay-TV, sind über lange Zeit erfolgreich etabliert, haben ihre Krisenresistenz bewiesen, mindestens die öffentlich-rechtlichen Sender und die Marktführer im werbefinanzierten Fernsehen verfügen über die notwendige Liquidität, um ihr „Produkt“ erfolgreich in die Zukunft weiterzuentwickeln
FÜHRENDES WERBE-MEDIUM	Das Volumen des deutschen Marktes für Fernsehwerbung lag 2014 bei EUR 13 Mrd. (Österreich EUR 945 Mio.) und ist gegenüber dem Vorjahr um 8% (11%) gewachsen, Marktvolumina und Wachstumsraten liegen deutlich über denen der Online Werbung, in Deutschland ist Fernsehen das mit Abstand umsatzstärkste Werbemedium, aufgrund besonderer Rahmenbedingungen liegt das Medium in Österreich nur gleichauf mit Print
VOLL ENTWICKELTES ECOSYSTEM	Die Wertschöpfungskette der TV Werbung ist ausgereift, entsprechend etabliert, funktionsfähig und professionell sind die Geschäftsbeziehungen unter den Akteuren, es gibt leistungsfähige, fortwährend weiter entwickelte Instrumente für Planung, Erfolgskontrolle, Zuschauerforschung
DISKRIMINIERUNGS-FREIER RECHTEMARKT	Das Fernsehen verfügt über langjährig etablierte Zugänge zu Rechteinhabern, Studios und Produzenten und trifft dort auf ein hartes, aber gegenüber dem OTT Wettbewerb mindestens gleichberechtigtes Wettbewerbsumfeld, da Verwertungsfenster, Rechtezuschnitt etc. für alle Käufer gleich sind, eine Bevorzugung einzelner Rechteinhaber-Kategorien liegt nicht im strategischen Interesse der Rechteinhaber
NACHGEWIESENE INNOVATIONSKRAFT	Nicht zuletzt verfügen die Programmveranstalter über eine imposante Leistungsbilanz, Erfahrung und Kompetenz in ihrem Kerngeschäft, Fernsehprogramme aller Sparten und Sendungen unterschiedlichster Kategorien zu produzieren, Formate zu entwickeln, Talente zu entdecken und zu Publikumsmagneten zu machen, über Generationen hinweg

Quelle: Convergent Media Research 2015.

bei den Vollprogrammen noch nicht zu erkennen. Vielmehr werden Kräfte auf Nebenschauplätzen vergeudet, beispielsweise durch strategisch fragwürdige, uninspirierte Imitation von OTT-Geschäftsmodellen und -Formaten oder in kerngeschäftsfremde Diversifikation. Wie aber allen reifen Branchen oder Produkten drohen jedoch auch der Fernsehbranche insbesondere zwei substantielle Risiken:

1. Es tritt eine erhebliche, möglicherweise nicht vorhersehbare externe Störung zentraler Einflussfaktoren des Fernsehmarktes ein, beispielsweise in Form einer mehr oder weniger disruptiven Innovation.
2. Die Branche bzw. die Programmveranstalter versäumen die an verändernden Zuschauerpräferenzen orientierte Weiterentwicklung ihres Kernproduktes und verursacht so einen vermeidbaren Bedeutungsverlust des Mediums.

Anhänger der aktuell unkritisch dramatisierend verbreiteten Auffassung, „das Internet“ würde in absehbarer Zeit das lineare Fernsehen ablösen, argumentieren folgerichtig und weitgehend ohne Widerspruch, OTT Portale und Multi Channel Networks (= MCN) seien bereits die Innovationen, die dem Produktlebenszyklus des Fernsehens alsbald ein Ende machen werden. Wir haben an verschiedenen Stellen dieser Studie deutlich gemacht, dass wir diese Auffassung für falsch halten. Für sich genommen und im Vergleich mit den OTT-Playern, die den Wettbewerb um die Wohnzimmer suchen, verfügen TV Programmveranstalter über die notwendigen Erfolgsgrundlagen, um ihr Kernprodukt Fernsehen und seinen Lebenszyklus erfolgreich in die Zukunft weiterzuentwickeln.

Die Initiative hierfür kann jedoch nur von den Programmveranstaltern selbst ausgehen. Unseres Erachtens geht deshalb die eigentliche Gefahr für die Zukunft des Fernsehen davon aus, dass seine Erfolgsgrundlagen nicht strate-

OTT Portale
und MCN sind
für das Fernsehen
keine disruptiven
Innovationen.

gisch-perspektivisch weiterentwickelt werden, konservative Strategieansätze die dem Medium inhärente Innovationsdynamik drosseln und man damit den Anschluss an die Entwicklung von Markt und Zuschauerpräferenzen verpasst. Um das Eintreten dieses Risikos zu verhindern, ist es unseres Erachtens erforderlich, fünf kritische Schwachpunkte in der heutigen Aufstellung von Programmveranstaltern zu beseitigen:

- Ungenutzte Potenziale und fehlende Voraussetzungen eines integrierten strategischen Programm-Managements aller öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme.
 - Fehlendes Problembewusstsein für die Auswirkungen der zunehmenden Alterung von Organisation und Personal auf die Fähigkeit der Sender, Programm für alle Zielgruppen zu machen.
 - Geringe Freiräume für Innovationen im Programm aufgrund restriktiver Vorgaben hinsichtlich kommerzieller Risiken und Profitabilität.
 - Verwässerung des unternehmerischen Fokus auf das Kerngeschäft „Fernsehen“.
6. Unzureichende Vorbereitung von Organisationsstrukturen und Management Teams auf die einsetzenden, umfassenden Veränderungen der Rahmenbedingungen öffentlich-rechtlicher Programmveranstalter.

Unsere ersten Überlegungen, wie die von uns identifizierten Handlungsfelder jeweils erfolgreich adressiert werden könnten, haben wir in den nachfolgenden Abschnitten kurz skizziert.

Management der ARD und ZDF Programme als öffentlich-rechtliches Programmbouquet

ARD und ZDF produzieren und senden heute 23 Fernsehprogramme in Eigenregie. Nimmt man die mit anderen europäischen Partnern produzierten Programme Arte und 3Sat hinzu, sind es 25 Programme. Es ist überraschend, dass im Zuge der Diskussion um Rundfunkbeitrag, ARD/ZDF Jugendkanal und der fortschreitenden Generationenlücke bislang niemand in Frage gestellt hat, ob ein dogmatisches Festhalten an föderalen und dezentralen Entscheidungsstrukturen über die verschiedenen öffentlich-rechtlichen Programme noch zeitgemäß ist? Wie kann das öffentlich-rechtliche Fernsehen in seiner heutigen Struktur wirkungsvoll auf die Problematik eines Zuschauer-Altersdurchschnitts von deutlich über 60 Jahren, die all seine Programme betrifft, den weitgehenden Verlust der jüngeren Altersgruppen an das werbefinanzierte Fernsehen, die Implikationen zunehmender Pay-TV Kundenzahlen und des Wachstums von OTT-Portalen reagieren? Stellen diese Entwicklungen, sofern man Ihnen nicht planvoll strukturiert entgegentritt, nicht mehr und nicht weniger als die langfristige Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Frage? Wie lange werden Zuschauerinnen und Zuschauer, die Zugang zu einem fortgesetzt wachsenden Angebot linearer und individuell abrufbarer audiovisueller Angebote haben, akzeptieren, dass sie für ihren Rundfunkbeitrag keine Programmleistungen erhalten, die sich in differenzierter Form an ihren Interessen orientieren, sondern an regionalen Gegebenheiten, medienpolitischen Grundsätzen und der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts?

Eine gemeinsame Strategie von ARD und ZDF, die vorhandenen finanziellen und programmlichen Gestaltungsmöglichkeiten in abgestimmter Weise einzusetzen, sollte im eigenen Interesse der beiden öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter liegen. Aus ihr könnte ein anhand von Genres, Altersklassen und Zuschauerpräferenzen differenziertes Bouquet von Voll- und Spartenprogrammen entwickelt werden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wären die Auswirkungen

Wie lange werden jüngere Generationen noch den Haushaltsbeitrag bezahlen, wenn sie keine für sie relevante programmliche Gegenleistung erhalten?

auf die Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in allen Altersgruppen positiv. Richtig umgesetzt, würden so wieder Programme entstehen, die auch Zuschauer unter 60 Jahren ansprechen.

Ein abgestimmter Einsatz von Finanz- und Programmressourcen sollte im eigenen Interesse von ARD und ZDF liegen.

Der heutige öffentlich-rechtliche Auftrag und die daran orientierten Unternehmensstrategien der Programmveranstalter lassen jedoch ein solchermaßen integriertes Management ihres Programmportfolios nicht zu. Die Diskussion um den ARD und ZDF Jugendkanal hat zudem gezeigt, wie stark der heutige Regulierungsrahmen die Freiheitsgrade des Managements einschränkt, das öffentlich-rechtliche Programmbouquet strategisch weiterzuentwickeln. Dieses Beispiel macht aber auch deutlich, wie komplex die Aufgabe bereits in diesem Einzelfall Jugendkanal ist, eine so substanzielle Veränderung der Rahmenbedingungen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Deutschland herbeizuführen.

Die von uns angeregten Veränderungen sind weitaus anspruchsvoller zu konzipieren und umzusetzen. Neben dem komplizierten internen und medienpolitischen Entscheidungsprozess, der einer dermaßen weitgehenden Veränderung des öffentlich-rechtlichen Rundfunk vorangeht, stellt der besondere Schutz der berechtigten Interessen des kommerziellen Fernsehens an fairen Wettbewerbsbedingungen besonders hohe Anforderungen an das Ergebnis dieses Prozesses. Das erreichbare Ziel rechtfertigt diese medienpolitische und unternehmerische Kraftanstrengung aus unserer Sicht jedoch allemal. Wenn weiterhin gesellschaftlicher Konsens darüber besteht, ARD und ZDF über die Haushaltsabgabe jährlich rund EUR 8 Mrd. zur Verfügung zu stellen, dann sollte als Gegenleistung auch ein modernes, leistungsfähiges und vor allem ein weithin geschätztes öffentlich-rechtliches Fernsehen geboten werden.

Revitalisierung reifer TV-Organisationen

Die ungebrochene Anstieg des Altersdurchschnitts der ARD und ZDF Zuschauer sowie der, wenn auch von deutlich niedrigeren Altersgruppen ausgehende, Alterungsprozess von Zuschauerinnen und Zuschauern der Mediengruppe RTL Deutschland, ProSiebenSat.1 und der kleineren Privaten weisen auf ein weiteres kritisches Handlungsfeld hin, die Notwendigkeit zur Revitalisierung reifer TV-Organisationen. Dieses nüchterne Managementproblem findet hier deshalb Erwähnung, weil sich eine geringe Dynamik von Personalstrukturen in Rundfunkorganisationen zwangsläufig im Programm widerspiegelt. Personal- und Organisationsstrukturen altern im Einklang mit dem Programm und seinen Zuschauern. Dies ist per se nicht schlecht, sofern man die Chance zur Differenzierung über mehrere, verschiedene Altersgruppen adressierende Programme und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zur Personalentwicklung nutzen kann. Beispiele aus dem ARD Hörfunk zeigen, dass dies in der Praxis bereits erfolgreich erreicht wurde. Fehlt diese Möglichkeit jedoch, entkoppeln sich Organisation und Programm von den nachwachsenden Fernsehgenerationen und die heute bereits vorhandene Generationenlücke entsteht.

Fernsehprogramme werden in Deutschland und Österreich in den meisten Fällen von über viele Jahre gewachsenen Organisationen und von dort vielfach sehr lange beschäftigte Menschen produziert. Dies gilt insbesondere für die öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter. Nach dreißig Jahren Privatfernsehen entwickeln sich aber auch die kommerziellen Programmveranstalter zunehmend in diese Richtung. Positive Wirkung dieser Entwicklung sind fachlich sehr gut ausgebildete Menschen mit großer Erfahrung in ihren Metiers und in ihren Organisationen. Die branchenspezifischen Berufsbilder und eine überschaubare Zahl alternativer Arbeitgeber „im Fernsehen“ führt bereits dazu, dass ein relativ kleiner „Talent Pool“ zwischen wenigen alternativen Arbeitgebern wechseln kann. Zudem bestehen, wenn auch primär emotional-kulturelle, aber dennoch in der Praxis wirksame, Wechselhürden zwischen dem kommer-

Programm,
Zuschauer und
Programm-
veranstalter
altern gemein-
sam, so reißt
die Generatio-
nenlücke auf.

ziellen und öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Im öffentlich-rechtlichen „System“ kommen eine niedrige Fluktuation von teilweise unter 2 Prozent, Schornsteinkarrieren oder Wechsel allein zwischen mehreren öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern hinzu. Auf diese Weise entstehen selbstbewusste, überwiegend auf sich selbst referenzierende Organisationsidentitäten. Die daraus resultierenden hohen Veränderungs- und Modernisierungswiderstände verhindern eine flexible Adaption von Unternehmensstrategien und redaktionellen Prozessen und schlagen sich damit für jedermann sichtbar im Programm nieder.

Etablierte Programmveranstalter sollten keine Zeit darauf verschwenden, Start Ups zu imitieren.

Die neuen Wettbewerber des Fernsehens stehen erst am Beginn der Entwicklung ihrer Organisationen und Personalkörper und können sich entsprechend auch anhand demographischer Kriterien orientiert neu aufstellen. Eine solche Start Up-Situation besteht im Fernsehen nicht. Uns sind bislang auch keine Beispiele bekannt, dass ein etablierter Programmveranstalter Elemente von Start Up-Kultur und -Organisation erfolgreich auf eine reife TV-Organisation transferieren konnte. Programmveranstalter müssen deshalb einen eigenen Weg finden, wie sie zukünftig in ihren Organisationen ein höheres Maß an organisatorisch-personeller Vitalität und Dynamik sicherstellen können. Die aktuell in allen Programmveranstaltern stattfindenden Organisationsentwicklungsprojekte im Kontext der integrierten redaktionellen und technischen Produktion über alle Medien (Trimedia, Crossmedia) sind ein gutes Umfeld, um der Entwicklung dieses bislang vernachlässigten strategischen Erfolgsfaktors die ihm gebührende Management-Aufmerksamkeit zuzuwenden.

Neubestimmung des Verhältnisses von programmlicher Risikobereitschaft zu kaufmännischem Sicherheitsdenken

Bei der Einführung des Privatfernsehens in Österreich und Deutschland blieb den neuen Programmveranstaltern gar nichts anderes übrig, als sich mit innovativen Formatideen, Programmschemata und eigenmächtigen Neubestim-

mungen von Rahmenbedingungen (beispielsweise die Festlegung der werberelevanten Zielgruppe in der Altersgruppe 14 bis 49 Jahre) ihre Positionen im verteilten Markt zu erkämpfen. Nicht jede unternehmerische Initiative war wirtschaftlich erfolgreich, niemand erinnert sich heute noch an den „Frauensender“ TM3, das Call In Programm 9Live oder das Deutsche Sport Fernsehen. Auch die Ära der „Fernsehunternehmer“ an der Spitze von Programmveranstaltern ging mit zunehmender Reife der Privatfernhemärkte, der dort tätigen Unternehmen und ihren nunmehr an Gewinnzielen orientierten Eigentümern, Konzernleitungen oder Finanzinvestoren, zu Ende.

Kommerzielle Programmveranstalter entwickelten ein professionelles Risikomanagement und Controlling. Leitungsfunktionen wurden mit Personen mit besonderen allgemeinen Management- oder Finance-Kompetenzen besetzt. Profitabilitätskennzahlen lösten die Tagesreichweite als zentrale Steuerungsgröße ab. Die strategische Bedeutung dieser Professionalisierung der privaten Programmveranstalter ist außerordentlich hoch einzuschätzen, denn sie führte zur erfolgreichen Etablierung einer sinnvollen Arbeitsteilung. Vereinfacht gesagt steuert und entwickelt das Management fortlaufend Organisationsstrukturen, Prozesse, Ressourcen und Regulierungsumfeld und hält damit den Fernsehmachern den Rücken für ihre Arbeit frei. In Folge dieser Professionalisierung sind in beiden Ländern leistungsfähige Programmveranstalter entstanden, die ihre Krisenresistenz bei Einbrüchen der Werbekonjunktur unter Beweis gestellt haben.

Es gibt aber zunehmend Anzeichen, dass das Verhältnis von den Freiräumen der Fernsehmacher, mit neuen Formaten Risiken einzugehen, um Programm und Marktposition des Senders insgesamt weiterzuentwickeln, zum betriebswirtschaftlichen Sicherheitsdenken sowie der Margenorientierung von Eigentümern, Investoren und Management aus der Balance geraten ist. Die Budgets von Senderverantwortlichen werden so eng gesteckt, dass man das

Mit zunehmender Marktreife ging die Bereitschaft zu risikoreichen Programminnovationen zurück.

Format Cash Cows werden bis zum letzten Zuschauer gemolken.

Programm weitgehend nur noch aus dem Rechtebestand der Eigentümer oder mit extrem kostengünstigen Scripted Reality-Formaten gestalten kann. Ehemalige Erfolgsformate werden als Cash Cows weiter gemolken, obwohl kontinuierlich sinkende Zuschauerzahlen zeigen, dass ihr Lebenszyklus zu Ende ist. Produzenten berichten, dass sie neue Formate nur dann verkauft bekommen, wenn diese international bereits in mehreren vergleichbaren Märkten erfolgreich waren oder die Marktforschung der Sender einen sehr wahrscheinlichen Erfolg im deutschsprachigen Raum prognostiziert.

Angesichts der auch in dieser Studie thematisierten soliden Marktanteile und Werbeumsätze der großen kommerziellen Programmveranstalter war eine tendenziell konservative, kurzfristig margenoptimierende Unternehmenssteuerung nachvollziehbar. Angesichts der bestehenden Unsicherheiten finden sich jedoch gute Gründe, um einen Strategiewechsel vorzunehmen. Offene Fragen, die erst in den nächsten Jahren beantwortet werden können, sind beispielsweise:

- Wird es mittel- und langfristig gelingen, die Position des Fernsehens als führendes Massenmedium und damit die Geschäftsgrundlage der werbefinanzierten Programmveranstalter zu erhalten?
- Wird sich die nun auch in Deutschland und Österreich zunehmende Pay-TV Nutzung zulasten der Reichweiten von werbefinanzierten Programmen auswirken?
- 7. Werden sich die großen Online Ecosysteme und ihre OTT Angebote eine dem Fernsehen vergleichbare Bedeutung als audiovisuelle Massenmedien erarbeiten können?

Das werbefinanzierte Fernsehen wird somit von zwei Seiten aktiv angegriffen. Ein zusätzliches passives Risiko droht, wenn die Programmveranstalter an der

Werden werbefinanzierte Sender ihre Geschäftsgrundlage langfristig sichern können?

sich nun stellenden Herausforderung scheitern, die Attraktivität ihrer Programme auf ein Niveau zu bringen, das eine Abwanderung des Publikums zu Pay-TV und OTT verhindert. Dies wird nur gelingen, wenn das Programm zukünftig die erforderlichen Freiräume erhält, um verstärkt in hochwertige Inhalte zu investieren, explorativ Innovationen umzusetzen und dabei in größerem Maße als bisher kontrollierte Risiken einzugehen.

Re-Konzentration auf das TV-Kerngeschäft

Das Kerngeschäft Fernsehen ist bei mehreren kommerziellen Programmveranstaltern aus dem Fokus geraten. Hiermit ist nicht gemeint, dass die für die Fernsehprogramme verantwortlichen Geschäftseinheiten nicht in professioneller Weise auf ihre Aufgabe konzentriert sind. Vielmehr sehen wir ein Problem in der zunehmenden Tendenz zu Finanzinvestition in Unternehmen ohne Bezug zum Fernsehgeschäft. Diese Investitionen entziehen dem Kerngeschäft Unternehmensressourcen, die dort dann nicht mehr im strategisch erforderlichen Umfang zur Verfügung stehen.

Die „Tchibo-isierung“ eines Unternehmens ist sinnvoll, wenn man sich der Konsequenzen bewusst ist, die eine Diversifikation in lose oder überhaupt nicht verbundene Geschäftsfelder wahrscheinlich haben wird. Im Beispiel des heutigen Textil-Hausgeräte-Virtual Mobile Network Operators-etc.-Einzelhändlers Tchibo bedeutete dies die weitgehende Aufgabe der früheren Kernkompetenz „Kaffee“ und damit jenes strategischen Hebels, um an der späteren, durch Premium Kaffeesegmente und Zubereitungs-Innovationen getriebenen Kaffee-Konjunktur zu partizipieren. Management und Shareholder werden diese bewusst herbeigeführte Entscheidung, aus dem früheren Kerngeschäft weitgehend auszutreten, dennoch für richtig erachten, ist das Unternehmen mit seinem breiten Einzelhandels- und Dienstleistungssortiment heute wahrscheinlich profitabler als zu Kaffee-Zeiten.

Fernsehen ist bei kommerziellen Programmveranstaltern nur noch eine Konzernsparte unter vielen.

Außerhalb der TV Branche war kerngeschäftsferne Diversifikation selten erfolgreich.

In anderen Branchen mit dem Fernsehen vergleichbarem Innovationsdruck hat man sich für eine Strategie der Re-Fokussierung entschieden, nachdem man erst breit diversifizierte. Nicht umsonst haben sich in Deutschland Infrastrukturanbieter oder Industriekonzerne von ihren Mobilfunksparten getrennt, weil Letztere für ihr eigentliches Kerngeschäft keinen strategischen Wert hatten und zudem von den dort bestehenden, anspruchsvollen strategischen Aufgabenstellungen „ablenkten“. Selbst Technologieunternehmen, wie beispielsweise die Deutsche Telekom, refokussieren durch den Verkauf ihrer E-Commerce Beteiligungen und anderer kerngeschäftsferner Aktivitäten, wie dem digitalen Agenturgeschäft.

Auf dem Fernsehmarkt sind es primär die ProSiebenSat.1 und die Mediengruppe RTL Deutschland, die in unterschiedlicher Intensität auf mehr oder weniger kerngeschäftsferne Diversifikation setzen. In beiden Fällen gibt es keinen Grund anzunehmen, dass diese Strategie auf die langfristige Abkehr vom Kerngeschäft TV gerichtet ist. Einige der Investitionen weisen sogar eine gewisse Nähe zum Kerngeschäft aus, wenn man beispielsweise die Musikaktivitäten des ProSiebenSat.1 Konzerns betrachtet. So ergeben sich hieraus zusätzliche Monetarisierungspotenziale für Fernsehformate wie The Voice. Ähnlich eng mit dem Kerngeschäft verbunden sind die gut zehn Produktionsunternehmen, an denen die ProSiebenSat.1 Anteile hält. Investitionen in Games, Blogs, E-Commerce Startups oder Video Portale ohne Bezug zu den Kernmarken, die in beiden Unternehmen zu finden sind, zahlen hingegen nur auf das Finanzergebnis ein und liefern damit keinen strategischen Beitrag zur Entwicklung des TV Kerngeschäfts.

Angesichts des intensiven Wettbewerbs von außen und des daraus resultierenden hohen Innovationsdrucks auf das TV-Kerngeschäft schätzen wir die von diesen Aktivitäten ausgehende Gefahren, unter anderem nicht eindeutiger strategischer Zielsetzungen, der Verwässerung von Management Aufmerk-

samkeit, Verknappung von Finanzmitteln und nicht zuletzt die Abwesenheit eines konzentrierten Engagements aller Unternehmensressourcen für das Fernsehen als erheblich ein. Eine Überprüfung der eingeschlagenen Unternehmensstrategie, inwiefern sie die mittel- und langfristigen Zielsetzungen im Kerngeschäft und die sich daraus ableitenden Entwicklungserfordernisse unterstützt, erscheint uns notwendig. Nur so können rechtzeitig Korrekturen vorgenommen werden, die notwendig sind, um die eigene Position im Medienwettbewerb zu sichern, weiter zu entwickeln und damit an den fortgesetzt attraktiven Geschäftspotenzialen des erweiterten Fernsehmarktes zu partizipieren.

Verbesserung Der Effektivität von Organisation und Management

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland und Österreich hat sich über einen langen Zeitraum entwickelt. In dieser Zeit sind Organisationsstrukturen entstanden, die sich unter den bis zur Mitte des letzten Jahrzehnts bestehenden Rahmenbedingungen bewährt hatten. Veränderungen konzentrierten sich bis dahin überwiegend auf die journalistisch-redaktionelle und technische Produktion von Programmen und Online Inhalten, aktuell in den Organisationsentwicklungsprojekten auf den Aufbau crossmedialer Abläufe und Strukturen.

In den administrativen oder der allgemeinen Unternehmensführung dienenden Geschäftsbereichen der Strukturorganisation und des Managements der Rundfunkanstalten gab es bislang jedoch keine substantielle Veränderungsnotwendigkeit. Organisation, Kompetenzprofile des Managements, Geschäftsverteilung und Managementinstrumente entsprachen sowohl den internen Planungs- und Steuerungserfordernissen als auch den Anforderungen von KEF und Medienpolitik. Entsprechend fanden allenfalls punktuelle Veränderungen in diesen Feldern statt. Dies lässt sich beispielsweise gut daran erkennen, dass es heute in Deutschland noch große öffentlich-rechtliche Programmveranstalter gibt, die im gebührenfinanzierten Unternehmensbereich nur über

Die Organisationsstrukturen des öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind in weiten Bereichen nicht mehr zeitgemäß.

eine kameralistische Buchführung verfügen. Die Rahmenbedingungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks haben sich aber in den letzten zehn Jahren erheblich verändert.

Die KEF fordert mit Nachdruck einen effizienteren Umgang mit Gebührengeldern und Einsparungen in programmfernen Bereichen zugunsten des Programms ein und kontrolliert die Einhaltung entsprechender Zusagen rigoroser als in der Vergangenheit. Regelmäßig auftretenden Haushaltslücken bzw. Bilanzverlusten müssen konkrete Maßnahmen zur Kosteneinsparung entgegengesetzt werden, unter anderem hat der aufgrund hoher Pensionszusagen ungedeckte Finanzbedarf bis dahin unbekannte Instrumente wie „Einstellungstop und Maßnahmen zur Personalreduktion“ (19. KEF Bericht) erzwungen. Die Mehreinnahmen durch die in Deutschland eingeführte Haushaltsabgabe haben zwar kurzfristig nur zu einer geringfügigen Senkung der Abgabe geführt, sollte dies der Medienpolitik opportun erscheinen, sind weitere Einschnitte zu lasten der Programmveranstalter aber nicht auszuschließen, so dass auch hier weitergehender Druck zu Effizienzsteigerung zu erwarten ist.

Schlussendlich zeichnet sich auch ein Gezeitenwechsel im Verhältnis von öffentlich-rechtlichem Rundfunk und Medienpolitik ab. Die von der Politik nicht ganz freiwillig beschlossenen Veränderungen der Mehrheitsverhältnisse in den Aufsichtsgremien deutscher öffentlich-rechtlicher Programmveranstalter scheint offenbar eine größere Distanz beider Seiten geschaffen zu haben. Eine vergleichbar kritische Auseinandersetzung über die Spielräume des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, wie sie in der aktuellen Debatte über die Novelle des WDR Gesetzes zu beobachten ist, wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Auch der kritische Tenor des Gutachtens im Auftrag des verfassungsmäßig nicht zuständigen Bundesfinanzministers lässt wenig Raum für Interpretationen über Motive und Ziele. Das die Entwicklungen jedoch bei Gutachten nicht halt machen, zeigen unseres Erachtens die im Sommer 2015

Im Verhältnis
Politik und
öffentlich-
rechtlicher
Rundfunk
findet ein Ge-
zeitenwechsel
statt.

begonnene Untersuchung der wirtschaftlichen Verflechtungen von öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern, ihren kommerziellen Tochterunternehmen und abhängigen Produzenten durch das Bundeskartellamt.

Schlussendlich betreiben selbst die deutschen Bundesländer mit dem Regulierungsmonstrum Drei Stufen Test eine inhaltliche und in der Sache wirkungslose Symbolpolitik. Sie legen den öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern einen hohen und teuren Legitimierungsaufwand für ihre Online Angebote auf. Im Ergebnis verfehlt dieser Aufwand aber seinen eigentlichen Zweck, die legitimen wettbewerblichen Interessen privatwirtschaftlicher Online Medien zu schützen. Die Entscheidung zum ARD/ZDF Jugendkanal hat gezeigt, dass es der Medienpolitik zudem an Mut fehlt, schwache strategische Konzepte zur Überarbeitung zurückzuweisen und sich stattdessen auf das rundfunk- und wettbewerbsspolitisch kurzfristig vermeintlich kleinere Übel eines Online Angebots zurückzuziehen.

Den öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern fehlt damit erkennbar ein ernstzunehmender Sparringspartner, der bereit ist, ihnen konstruktiv weh zu tun, um sie aus ihrer heutigen Komfortzone zu holen. Niemand unterstützt sie gegenwärtig bei der Entwicklung zukünftiger Angebote und Strukturen regulatorisch und medienpolitisch kompetent. Eine ernsthafte Herausforderung zu Innovationsanstrengungen fehlt. Man muss gar nicht über Erfolg oder Misserfolg der Einführung des öffentlich-rechtlichen Jugendkanals im Internet spekulieren, um zu wissen, dass es nur noch eine Frage der Zeit sein wird, bis Institutionen, Finanzierungsquellen und nicht zuletzt der Rundfunkstaatsvertrag grundsätzlich in Frage gestellt werden. Die nun in Großbritannien begonnene Überprüfung der bis dato sakrosankten Institution BBC durch Politik und Gesellschaft deckt schonungslos Legitimationsdefizite, Generationenlücke, Verschwendung und nicht zuletzt das Versagen der Politik als Regulierer auf. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland und Österreich sollte sich nicht

ARD und ZDF
fehlt ein Spar-
ringspartner,
der sie bis an
die Schmerz-
grenze fordert
und fördert.

Die Zeiten im medienpoliti- schen Biotop sind vorbei.

in der Sicherheit wiegen, dass der Ausbruch dieses „Virus“ auf die britischen Inseln beschränkbar sein wird.

Die öffentlich-rechtlichen Programmveranstalter werden mit diesen Herausforderungen nur dann erfolgreich umgehen können, wenn sie die Effektivität ihrer Organisationsstrukturen und Managementprozesse erhöhen. Auch wenn sich an der Rechtsform nichts ändern wird, die Zeiten im medienpolitisch gehegten Biotop sind vorbei: Ist der größte öffentlich-rechtliche Rundfunkkonzern der Welt noch wirkungsvoll als Arbeitsgemeinschaft führbar? Will sich Deutschland auch zukünftig zwei große öffentlich-rechtliche Rundfunkorganisationen leisten? Können sich heutige Direktorien selbst zu schlagkräftigen Managementteams entwickeln? Wird es gelingen, die soeben aus der Illusion eines beamtenähnlichen Daseins gerissenen, aber ungebrochen selbst- und sendungsbewussten Belegschaften zur Mitwirkung an den notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen zu motivieren?

Nur mit einer hohen eigenen Bereitschaft zur Modernisierung wird der öffentlich-rechtliche Rundfunk die Freiräume, Ressourcen und Managementkapazitäten erhalten, die notwendig sind, um sich auf die Kernaufgabe zu konzentrieren, das öffentlich-rechtliche Fernsehen (Hörfunk, Online) und seine Rahmenbedingungen in die Zukunft weiterzuentwickeln. Die Initiative hierfür sollte von den Rundfunkanstalten selbst ausgehen. Nur so werden sie eine Chance haben, in ernstzunehmender Weise mitzugestalten und nicht Objekt der politischen Willensbildung zu werden, wie dies jetzt offenbar der BBC geschieht.

„Famous last words“

Diese Marktstudie spannt einen weiten Bogen. Ausgehend von der heutigen Situation auf den Fernsehmärkten Österreich und Deutschland untersuchten wir zunächst den Umgang der großen deutschen Programmveranstalter mit der Verheißung eines Goldenen Zeitalters der fiktionalen Fernsehunterhaltung und die Rolle ihrer natürlichen Verbündeten, den Produzenten. Daran angeschlossen sich eine Analyse des Umgangs von Zuschauerinnen und Zuschauern mit dem Medium Fernsehen sowie eine aus ihrer Sicht vorgenommene Abschätzung der Attraktivität und Bedeutung des Mediums im Verhältnis gegenüber seinen OTT Wettbewerbern. Im Kern kamen wir zu dem Ergebnis, dass das Fernsehen zum jetzigen Zeitpunkt nach wie vor das unangefochten führende audiovisuelle Massenmedium ist. Zumindest die großen Player in diesem Markt sind offenbar mit dem erreichten Geschäftserfolg zufrieden und sehen diesen nicht ernsthaft in Gefahr. Anders ist das Fehlen erkennbarer Anstrengungen zur strategischen Weiterentwicklung von Programmen, Formaten, Inhalten oder echten Innovationen nicht zu erklären.

Wir halten die damit einhergehende Vernachlässigung der zentralen Erfolgsfaktoren des Fernsehens für einen perspektivisch schwerwiegenden Fehler. Noch sind diese Erfolgsfaktoren wirksame Hebel im Wettbewerb, aus ihnen resultieren Skalenvorteile und Eintrittsbarrieren für neu in den Markt drängende Unternehmen. Das Massenmedium Fernsehen und seine Erfolgsfaktoren werden von verschiedenen Seiten angegriffen und langfristig in Frage gestellt.

In direkter Weise erfolgt der Angriff durch die OTT Anbieter, die dem klassischen linearen Fernsehprogramm den Gegenentwurf zeit- und ortsunabhängig allzeit selbstbestimmt abrufbarer Inhalte und durch umfassende Zuschauerdatenerfassung und -auswertung personalisierter Inhalteangebote entgegenstellen. Die Generationenlücke und die Vernachlässigung der Abbildung der Zuschauerinteressen jüngerer Generationen im Programm stellen zwar keinen aktiven Angriff auf das Fernsehen dar. Sie führen aber zu einer fortgesetzten

Erosion der heutigen Erfolgsfaktoren des Mediums, wenn ihnen keine erhebliche unternehmerische Anstrengung entgegengesetzt wird.

Die von uns aufgezeigten fünf Handlungsfelder verlangen nicht mehr und nicht weniger, als dass „das Fernsehen“ konzentriert und ohne Beschönigungen seine strukturellen Schwächen benennt und beseitigt. Wird diese große Aufgabe erfolgreich bewältigt, so stehen die Chancen gut, dass das Medium seine eindrucksvollen Erfolgsvoraussetzungen einsetzen kann, um sein Potenzial zu entfalten, auch zukünftig das mit Abstand populärste Massenmedium zu bleiben.

Über Convergent Media Consulting

Convergent Media Consulting berät Unternehmen, Branchenverbände und Regulierungsbehörden im Umgang mit den komplexen Veränderungen von Broadcast-, Telekommunikations- und Online Medien-Märkten.

Convergent Media Consulting bietet sowohl klassische Managementberatung als auch Interim Management Leistungen an. Wir unterstützen Sie als Kunden maßgeschneidert bedarfsgerecht, flexibel skalierbar und in vollständiger inhaltlich-qualitativer und kommerzieller Verantwortung mit dem passenden Berater oder einem optimal zusammengestellten Beratungsteam.

Sofern wir ein Mandat nicht allein mit eigenen Ressourcen erfolgversprechend abdecken können, greifen wir auf ein umfangreiches persönliches Netzwerk langjährig branchen- und berufserfahrener Beraterinnen und Berater zurück, die ihre Kompetenz und Leistungsfähigkeit in führenden Unternehmen der Rundfunk- und Telekommunikationsindustrie oder in namhaften Beratungsunternehmen unter Beweis gestellt haben.

Convergent Media Consulting bietet Ihnen Beratungsunterstützung in

- Strategieentwicklung
- Umsetzung von Strategien
- Organisationsentwicklung
- 1. Monetarisierung neuer Technologien

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!



Convergent Media Consulting
Dr. Bertold Heil

Johann-Strauß-Gasse 24/35, 1040 Wien
Mobil A +43 676 402 6240
Mobil D +49 170 785 7870
bertold.heil@convergentmedia.at
convergentmedia.at