

Zeppelin University

Department Corporate Management & Economics
ZF Friedrichshafen Lehrstuhl für Personalmanagement & Führung
Prof. Dr. Christian Opitz

Bachelorarbeit

**Die Struktur europäischer Fernsehmärkte und ihr
Einfluss auf die Fußballrechteverwertung**

Bearbeitet von: Nils-Holger Gudat aus Hannover
Immatrikulationsnummer: 05200602
Studiengang: Corporate Management & Economics
Semester: Spring Semester 2008
Betreuer: Prof. Dr. Christian Opitz
Abgabedatum: 18. April 2008

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung & Problemstellung	1
2. Theoretischer Rahmen und seine Anwendung auf die Problemstellung.....	4
2.1 Analyse der Branchenstruktur	4
2.2 Spezifika der Fernsehbranche.....	9
3. Analyse der Ländermärkte	13
3.1. Der deutsche Fernsehmarkt	13
3.1.1 Free-TV.....	13
3.1.2 Pay-TV.....	20
3.2 Der englische Fernsehmarkt	24
3.2.1 Free-TV.....	24
3.2.2 Pay-TV.....	28
3.3 Der italienische Fernsehmarkt.....	30
3.3.1 Free-TV.....	31
3.3.2 Pay-TV.....	33
3.4. Der spanische Fernsehmarkt	35
3.4.1 Free-TV.....	35
3.4.2 Pay-TV.....	39
4. Multimediale Verwertung von Fußballrechten	40
4.1 Situation in den Ländermärkten.....	40
4.2 Theoretische Überlegungen zur Fußballrechtevermarktung.....	44
5. Diskussion der Ergebnisse.....	51
6. Fazit.....	54
Literaturverzeichnis.....	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Triebkräfte des Wettbewerbs	7
Abbildung 2: Austauschbeziehungen im TV-Markt	9

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktanteile TV-Sender Deutschland.....	15
Tabelle 2: Umsatzerlöse im deutschen TV-Markt	16
Tabelle 3: Ergebnisse deutscher TV-Unternehmen	16
Tabelle 4: Unternehmenskennzahlen Premiere AG.....	21
Tabelle 5: Einschaltquoten britischer TV-Sender.....	25
Tabelle 6: Umsätze britischer Fernsehunternehmen	26
Tabelle 7: Gewinne britischer Fernsehsender	26
Tabelle 8: Unternehmenskennzahlen BSkyB.....	29
Tabelle 9: Marktanteile italienischer Free-TV-Sender	31
Tabelle 10: Umsatzerlöse italienischer TV-Unternehmen	32
Tabelle 11: Gewinne italienischer TV-Unternehmen.....	32
Tabelle 12: Einschaltquoten spanischer TV-Sender	36
Tabelle 13: Umsätze spanischer TV-Sender	37
Tabelle 14: Gewinne spanischer TV-Sender	38

1. Einleitung & Problemstellung

„Erste Pass gleich schieße.“

- Dragoslav Stepanovic¹

Die Fernsehmärkte Europas erleben derzeit einen beispiellosen Umbruch. Bis in die achtziger Jahre hinein waren sie ein Wirtschaftssegment, das wie kaum ein zweites von staatlicher Regulierung bestimmt war. Große staatliche Sender wie ARD/ZDF und die BBC bestimmten den Markt, wenn es überhaupt private Konkurrenz gab unterlag diese strengen staatlichen Auflagen. Diese Regulierung hatte und hat politische Gründe, die mit der besonderen Rolle von Medien in demokratischen Gesellschaften zu tun haben und nicht Gegenstand dieser Arbeit sein sollen. Neben demokratiethoretischen spielten dabei jedoch durchaus auch ökonomische Überlegungen eine Rolle: Das analoge terrestrische Fernsehen als einzige technische Verbreitungsform von Fernsehunterhaltung nach dem zweiten Weltkrieg war aufgrund der hohen Kosten zum Aufbau eines flächendeckenden Netzes sowie der beschränkten Verfügbarkeit von Frequenzen im jeweiligen Netz ein natürliches Monopol, das es zu regulieren galt. Dies änderte sich schlagartig zunächst mit der Einführung des Kabelfernsehens, das eine deutlich größere Programmvierfalt erlaubte. Derzeit sind wir Zeuge einer weiteren einschneidenden Veränderung auf technischer Ebene, die das Fernsehgeschäft grundlegend verändern wird: Die Einführung des digitalen terrestrischen Fernsehens (DTT), digitalen Kabelfernsehens sowie digitalen Satellitenfernsehens erlaubt dem Nutzer eine nie da gewesene Anzahl von Fernsehprogrammen im Bereich Free- und Pay-TV zu empfangen. Gleichzeitig sorgt das Internet mit seinen Videoportalen und IP-TV dafür, dass erstmals mehr Übertragungskapazitäten als Inhalte zur Verfügung stehen²; die „Gate-

¹ Alle Eingangszitate entstammen der Internetseite <http://www.fussballerzitate.de> (Stand: 16.04.2008)

² Sjurts (2005) spricht von „mehr als 400“ Programmen, die über digitale Verbreitungswege übertragen werden können.

keeperfunktion“, die TV-Sender mit Hinblick auf Fernsehproduktionen hatten, gehört der Vergangenheit an.

Natürlich erkennen auch die Sender diese unumkehrbare Entwicklung und versuchen, sich daran anzupassen. So stellt beispielsweise die britische ITV in ihrem Jahresbericht 2007 fest: „ITV is a television company, but competes in a wider market for content delivered across a number of media platform and drawing upon multiple sources of funding.“³

Diese Einsicht hat sich natürlich auch bei den Inhabern von Fußballrechten durchgesetzt, die auf die jüngsten Entwicklungen in den Fernsehmärkten mit unterschiedlichen Strategien reagieren. Aufgrund der außerordentlichen Stellung des Fußballs in Europa gehören die Übertragungsrechte der großen Fußballligen zu den attraktivsten Programminhalten. Gerade im Pay-TV-Markt sind Fußballrechte ein Schlüssel zum Erfolg und waren oftmals entscheidend für die Etablierung von Pay-TV-Angeboten. Die besondere Beziehung zwischen Fernsehmärkten und den Übertragungsrechten an den großen europäischen Fußballligen soll denn auch Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sein. Im Besonderen wird versucht, die Frage nach dem Einfluss der Struktur der Fernsehmärkte auf die Ergebnisse der Fußballrechtevergabe zu beantworten.

Dazu wird zunächst in Abschnitt zwei ein theoretischer Rahmen umrissen, in dem die Analyse stattfinden soll. Dabei geht es zunächst einmal um das Vorgehen bei der Marktstrukturanalyse, das unter Rückgriff auf Konzepte der Industrieökonomik sowie die Branchenstrukturanalyse von Michael E. Porter erläutert wird. In einem zweiten Schritt werden dann die Besonderheiten des Gutes „Unterhaltung“, das auf Fernsehmärkten gehandelt wird, mit den Begriffen der Informationsökonomie umschrieben und die Implikationen für den Wettbewerb in der Fernsehbranche verdeutlicht.

Im dritten Abschnitt findet dann die eigentliche Analyse der Marktstrukturen in Deutschland, England, Spanien und Italien statt. Dazu werden Daten zu Zu-

³ Vgl. ITV plc. Annual Report 2007, S.19

schauerzahlen, Umsätzen und Gewinnen der Marktakteure sowie rechtliche Rahmenbedingungen herangezogen und mit den Kategorien der in Abschnitt zwei erwähnten Theorien erklärt.

Abschnitt vier widmet sich der Analyse der Fußballrechtevergabe in den untersuchten Märkten. Hierbei ist vor allem die organisatorische Lösung der Rechtevergabe sowie die Ergebnisse im Hinblick auf erzielte Erlöse relevant. Außerdem wird untersucht, in wie weit Rechtepakete nach verschiedenen Übertragungsformen aufgeteilt werden. Anschließend wird versucht, die festgestellten Differenzen mit den Ergebnissen aus den Abschnitten zwei und drei zu erklären.

Im fünften Abschnitt werden dann die Ergebnisse diskutiert und weitere Mögliche Einflussfaktoren auf die Ergebnisse der Rechtevergabe diskutiert, bevor der sechste Abschnitt die Arbeit mit einem Fazit und Ausblick beschließt.

2. Theoretischer Rahmen und seine Anwendung auf die Problemstellung

„Das Unmögliche unmöglich zu machen wird ein Ding der Unmöglichkeit.“

- Andreas Brehme

Wie bereits der Titel der Arbeit erkennen lässt, stellt die Marktstrukturanalyse einen wichtigen Teil des theoretischen Gerüsts dar. Darüber hinaus gilt es jedoch auch, die Spezifika der Fernsehbranche herauszuarbeiten, um sie in den Begriffen der Marktstrukturanalyse erfassen zu können.

2.1 Analyse der Branchenstruktur

Bevor die Analyse eines Marktes begonnen werden kann, stellt sich zunächst die Frage, was überhaupt der „ökonomisch relevante Markt“⁴. Um diese Frage zu beantworten, müssen zwei wichtige Festlegungen getroffen werden, namentlich zur Produkt- und zur räumlichen Dimension eines Marktes. Es muss also erstens festgelegt werden, welchen Grad an Homogenität die Güter aufweisen müssen, um zum relevanten Markt zu gehören – so hat beispielsweise RTL ein Monopol für RTL-Fernsehprogramme, aber einen relativ geringen Marktanteil wenn man stattdessen alle audio-visuellen Unterhaltungsprodukte betrachtet, um zwei mögliche Extreme zu nennen. Zweitens muss festgelegt werden, welche geographische Region zu einem Markt zusammengefasst werden soll. Dies fällt im Falle von TV-Unternehmen typischerweise leicht, da sich das Marktgeschehen auf den fünf größten Märkten innerhalb von Ländergrenzen abspielt und die Sprachbarrieren zwischen den Ländern natürliche Marktgrenzen setzen.

Die Abgrenzung der Produktdimension erweist sich als etwas komplizierter, da die verschiedenen Akteure auf dem Fernsehmarkt teilweise unterschiedliche Güter verkaufen und auf unterschiedliche Finanzierungsarten zurückgreifen. Auf diesen Umstand wird in Teil 2.2 noch näher eingegangen. Allen Fernsehveranstaltern gleich ist jedoch, dass sie um die begrenzte Fernsehzeit der Zu-

⁴ Vgl. Schmidt (2005): S. 49ff.

schauer konkurrieren.⁵ Allerdings stellt sich gerade im Rahmen einer Arbeit, die sich mit der Verwertung von Fußballsenderechten befasst, die Frage, ob eine Betrachtung von Pay- und Free-TV als ein Markt bzw. eine Branche sinnvoll ist. Betrachtet man die Fernsehbranche aus der Warte des Zuschauers, können beide Märkte sicherlich unter dem Oberbegriff Fernsehen zusammengefasst werden, da sich beide Formen eher ergänzen als ersetzen.

Aus Sicht der Inputproduzenten, gerade der Fußballrechteinhaber, erscheint es jedoch sinnvoll, Marktstruktur und Wettbewerb von Free- und Pay-TV getrennt voneinander zu betrachten. Dies ist auch die Sichtweise, die typischerweise von Rechteinhabern eingenommen wird, da die Kosten für Live-Übertragungsrechte europäischer Ligen seit Jahren die Refinanzierungsmöglichkeiten im Free-TV übersteigen⁶ und das terrestrische Fernsehen auch nicht die nötigen technischen Voraussetzungen für die parallele Ausstrahlung von bis zu neun gleichzeitig stattfindenden Begegnungen plus Konferenzschaltung bietet. Aus diesem Grund wird diese Arbeit die Marktstrukturen von Free- und Pay-TV getrennt beleuchten, ohne jedoch ihre Interdependenzen völlig außer Acht zu lassen.

Ist der relevante Markt abgegrenzt, gilt es zunächst einmal die grundlegende Struktur des Marktes zu beschreiben⁷. Dazu wird in der industrieökonomischen Literatur die Messung der Marktkonzentration herangezogen, die als Indikator für den Wettbewerb in einer Branche gesehen wird.⁸ Die einfachste Kennzahl, die hierfür verwendet wird, ist wohl die Konzentrationsrate CR , die sich wie folgt berechnet:

$$CR_j = \sum_{i=1}^j \left(\frac{x_i}{T} \right)$$

⁵ Vgl. Kruse (2000), S. 8

⁶ Auf die Entwicklung der Kosten für verschiedene Rechtepakete wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

⁷ Das Gang der Analyse dieser Arbeit findet sich auch bei Sjurts (2000)

⁸ Vgl. Stiglitz (1983), S. 29f.

Dabei ist j die Anzahl der betrachteten Unternehmen, x_i der absolute Anteil des Unternehmens und T die Gesamtgröße des Marktes. Die Konzentrationsrate gibt also an wie viel Prozent des Marktes die größten j Unternehmen auf sich vereinen. Auch wenn diese Kennzahl durchaus für einen groben Überblick geeignet ist, hat sie zwei Nachteile: Die Beschränkung auf j Anbieter beinhaltet immer ein Element der Willkür, zudem fällt die Konzentration der nächst größeren Anbieter nicht ins Gewicht.

Darum sollte für eine genauere Betrachtung der *Herfindahl-Hirshman-Index* (HHI) herangezogen werden. Dieser berechnet sich wie folgt:

$$H = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{T} \right)^2$$

Es werden also die Marktanteile aller n Marktteilnehmer quadriert und anschließend aufsummiert. Das Ergebnis ist eine Zahl zwischen $1/n$ und 1, wobei ein Herfindahl-Hirshman-Index von 1 ein Monopol beschreibt.

Im Folgenden gilt es dann, Markteintritts- und Austrittsbarrieren zu analysieren. In der Literatur lassen sich verschiedene Ansätze zur Definition solcher Barrieren finden⁹.

Da diese Arbeit in ihrer Analyse der Branchenstruktur dem Konzept Michael E. Porters, wird auch die Definition der Ein- und Austrittsschranken von Porter übernommen, die weiter unten erläutert wird.

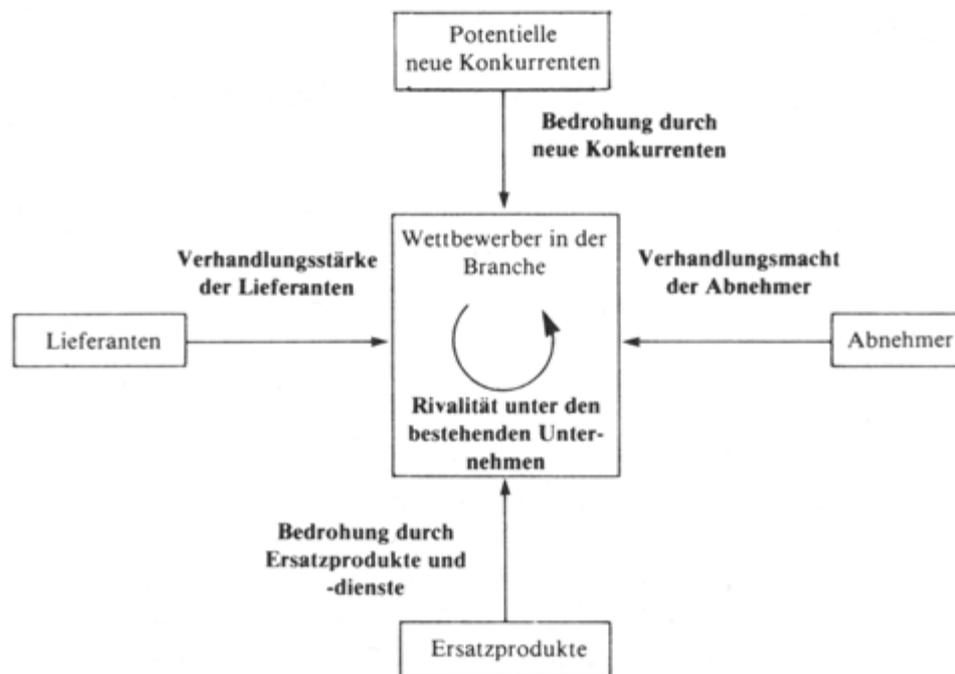
Ein letztes Kriterium zur Beschreibung von Märkten ist die Marktphase¹⁰. Die Idee der Marktphasen folgt der des Produktlebenszyklus und teilt den Lebenszyklus eines Marktes in vier Abschnitte. Dabei beginnt der Lebenszyklus mit der Einführungsphase, auf die eine Expansionsphase folgt, die in eine Ausreifungsphase und schließlich eine Stagnations- und Rückbildungsphase übergeht. Die aktuelle Marktphase hat weit reichende Implikationen für die strategischen Optionen, die Wettbewerbsintensität und damit auch die Gewinne einer Branche.

⁹ Ein Vergleich unterschiedlicher Konzepte findet sich etwa bei Knieps (2005), S. 14ff.

¹⁰ Eine Systematik findet sich bei Olten (1998), S. 62f.

Nach dieser sehr grundsätzlichen Umschreibung folgt die genauere Analyse der Branchenstruktur, die Michael Porters Methode folgt. Im Folgenden werden kurz die für diese Arbeit wichtigsten Untersuchungskategorien dargestellt¹¹.

Porter unterscheidet in seiner inzwischen klassischen Systematik fünf „Triebkräfte des Branchenwettbewerbs“¹², die in Abbildung 1 dargestellt sind und anschließend kurz erläutert werden.



Quelle: Porter (1985), S. 26

Abbildung 1: Die Triebkräfte des Wettbewerbs

Die erste strukturelle Determinante der Wettbewerbsintensität nach Porter ist die Gefahr des Eintritts neuer Marktteilnehmer, die von Eintrittsbarrieren sowie den erwarteten Reaktionen der etablierten Wettbewerber abhängt. Grundsätzlich sind die Markteintrittsbarrieren für den TV-Markt sowohl in institutioneller, wie auch in strategischer und struktureller Hinsicht sehr ausgeprägt. Hier spielen vor allem staatliche Regulierung, die Economies of Scale bei der Verbreitung von Unterhaltungsinhalten (vgl. dazu Abschnitt 2.2), der Grad der Produktdifferenzierung und der Kapitalbedarf eine Rolle.

¹¹ Die Darstellung folgt der Systematik von Porter (1980)

¹² Vgl. Porter (1984), S. 27

Zweite Triebkraft ist die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern. Im Fernsehmarkt sind insbesondere die gleiche Ausstattung und die Anzahl der Wettbewerber, das Wachstumstempo der Märkte, die hohen Fixkosten sowie die hohen Austrittsbarrieren von Bedeutung.

Der dritte Faktor der Wettbewerbsintensität nach Porter ist der Druck durch Substitutionsprodukte. Fernsehen als elektronisches Unterhaltungsmedium sieht sich dabei bedroht von allen anderen Medien, die ihren Nutzern Information und Unterhaltung bieten. Zunächst einmal ist natürlich Free-TV ein Substitutionsprodukt für Pay-TV und umgekehrt, doch auch die Nutzung alternativer Medien wie Printmedien, Hörfunk und in den letzten Jahren vor allem das Internet, das seit der Einführung von Breitbandtechnologie durchaus auch zum Abspielen von Videoinhalten in der Lage ist.

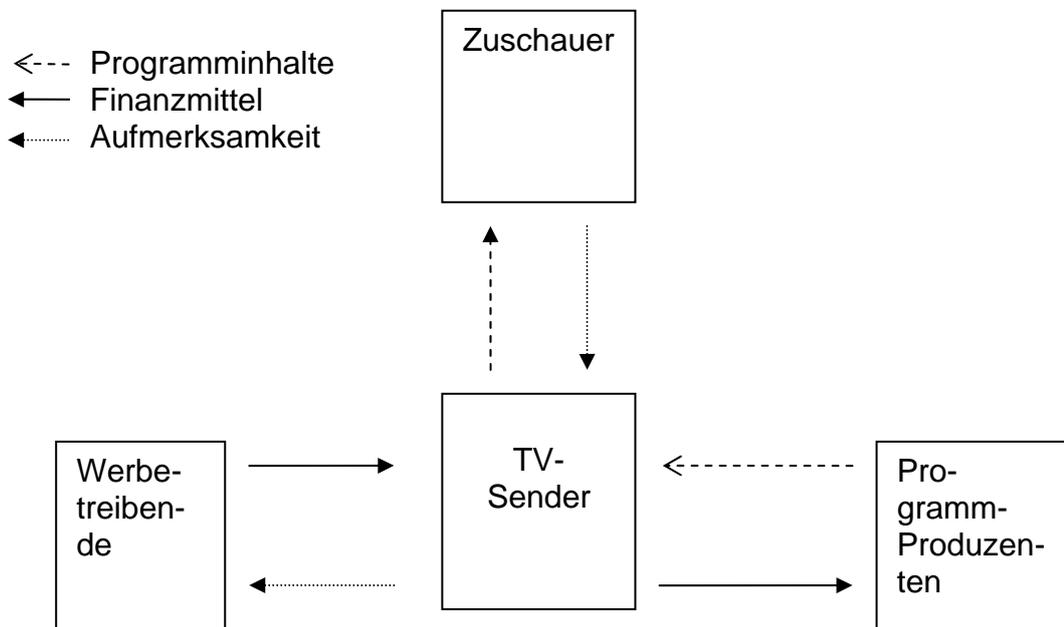
Vierte Triebkraft ist die Verhandlungsstärke der Abnehmer. Im Kontext des Fernsehmarkts muss dabei zwischen zwei Abnehmern unterschieden werden, namentlich den Zuschauern und den Werbetreibenden bzw. Mediaagenturen. Ihre Verhandlungsstärke hängt von ihrer Konzentration, ihrem Anteil am Umsatz der Sender, ihrer Umstellungskosten und dem Grad ihrer Informiertheit ab. Fünfte und letzte Triebkraft ist schließlich die Verhandlungsstärke von Lieferanten. Lieferanten in der Fernsehbranche sind in allererster Linie die Produzenten von Inhalten, also Filmstudios, Fernsehproduzenten und Inhaber von Sportrechten. Darüber hinaus können auch Mitarbeiter als eine Lieferantengruppe angesehen werden, die zwar im Allgemeinen von geringerer Bedeutung ist als die der Contentlieferanten, unter bestimmten Bedingungen jedoch zu großer Bedeutung aufsteigen können, wie erst kürzlich durch den Streik der amerikanischen Drehbuchautoren deutlich wurde, dessen Kosten auf mehrere hundert Millionen Dollar geschätzt wurde.¹³ Generell hängt die Verhandlungsstärke der Lieferanten von ihrer Konzentration relativ zur Konzentration der Abnehmer, der Differenzierung ihrer Produkte, der Bedeutung des Inputs für das Geschäft des Abnehmers, sowie der Möglichkeit des Lieferanten, mit einer Vorwärtsintegration zu drohen, ab.

¹³ Vgl. Cieply (2008)

Die Untersuchung der unterschiedlichen Ausprägung dieser Faktoren in den einzelnen Ländermärkten folgt in Abschnitt drei, nach einigen grundlegenden Überlegungen zu den Besonderheiten der Fernsehbranche.

2.2 Spezifika der Fernsehbranche

Um die Besonderheiten der Fernsehbranche deutlich werden zu lassen, hilft es, sich zunächst die Waren- und Finanzströme zwischen den Marktakteuren zu verdeutlichen. Dazu soll Abbildung 1 dienen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rott (2000), S. 52

Abbildung 2: Austauschbeziehungen im TV-Markt

Grundsätzlich bestehen für die TV-Sender zwei verschiedene Wege der Finanzierung ihrer Geschäftstätigkeit¹⁴. Zum einen können sie sich ihre Leistung, wie in der Grafik dargestellt, von Werbetreibenden finanzieren lassen, denen sie die Aufmerksamkeit ihrer Zuschauer zur Verfügung stellen. Alternativ ist es möglich, den Markt für Fernsehwerbung zu umgehen und eine direkte Entgeltfinanzierung anzustreben. Diese Organisationsform wird allgemein als Pay- oder

¹⁴ Für einen Überblick über Finanzierungsalternativen vgl. u.a. Seidel/Schwertzel (1998), S. 26ff.

Abo-TV (der Kunde bezieht ein Fernsehprogramm gegen eine meist monatliche Gebühr) bzw. Pay-per-View oder Video-on-Demand (der Kunde stellt sich das Programm vollständig selber zusammen und bezahlt nur die jeweils konsumierten Inhalte) bezeichnet.

Neben dem privaten Fernsehmarkt existiert in allen Ländern Europas ein öffentlich-rechtlicher Rundfunk, dessen Existenz nicht in einem betriebswirtschaftlichen, sondern einem normativen demokratietheoretischen Kalkül liegt; in der ökonomischen Literatur wird hier häufig von den positiven Externalitäten öffentlich-rechtlicher Programme bzw. den negativen Externalitäten privatwirtschaftlicher Programme gesprochen.¹⁵ Die Existenzberechtigung eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist in der Literatur unbestritten, allein über den Umfang und die Ausgestaltung solcher Programme besteht Dissens.¹⁶ Ökonomisch gesehen bedeutet dies für private Rundfunkveranstalter natürlich zunächst einmal Konkurrenz, sowohl auf den Zuschauer- wie auch auf den Input- (d.h. TV-Senderechte) Märkten.

Eine weitere Besonderheit des Fernsehmarktes ist das gehandelte Gut, nämlich Unterhaltung. Ökonomisch gesehen handelt es sich bei Unterhaltung um Information, deren grundsätzliche Probleme Kenneth Arrow 1962 festhielt.¹⁷ Eine Information hat für den Käufer nur dann einen Wert, wenn sie neu, d.h. für den Käufer unbekannt, ist. Damit wird es für den Käufer jedoch unmöglich, den angemessenen Preis für eine Information vor dem Kauf festzustellen, so dass Marktversagen droht. Der gleiche Mechanismus lässt sich auf Fernsehunterhaltung übertragen: Wie groß der Unterhaltungswert einer Fernsehsendung ist, lässt sich für den Konsumenten erst dann beurteilen, wenn er sie bereits konsumiert hat. Hat er sie jedoch konsumiert, verliert sie ihren Neuheitswert und wird damit nicht mehr nachgefragt.

Darüber hinaus gilt das Ausschlussprinzip für das Gut Information nicht. Unmittelbar einsichtig wird dies bei Nachrichten, die in Sekundenschnelle weiterverbreitet werden können, so dass „Exklusivmeldungen“ ihre Exklusivität und damit

¹⁵ Eine Übersicht über Argumentationen auf Basis von Externalitäten findet sich bei Rott (2005), S. 71 ff.

¹⁶ Vgl. hierzu Kruse (2000), S. 43ff.

¹⁷ Vgl. Arrow (1962), S. 150ff

ihren besonderen Wert unmittelbar nach Veröffentlichung verlieren. Doch auch für alle anderen Fernsehinhalte gilt Dank der immer besser werdenden technischen Möglichkeiten zur kostengünstigen und qualitätsverlustfreien Vervielfältigung sowie Distribution von audio-visuellen Inhalten das Ausschlussprinzip nicht. Damit besteht grundsätzlich die Gefahr der Entstehung eines Sekundärmarktes, in dem Inhalte zu geringeren Preisen weiterverkauft werden – im Extremfall der illegalen Tauschbörsen sogar kostenlos.

Des Weiteren weist die Produktion von Fernsehunterhaltung eine besondere Kostenstruktur auf.¹⁸ Da die Bedienung eines zusätzlichen Konsumenten zu Kosten von Null möglich ist (Nichtrivalität im Konsum), fallen bei den Fernsehveranstaltern ausschließlich Fixkosten – der Einkauf von Senderechten – an. Dies führt zu zwei Problemen: Zum einen bedeuten die fallenden Durchschnittskosten aus wettbewerbsökonomischer Sicht, dass der Fernsehmarkt ein natürliches Monopol ist, da ein Anbieter, der jeden Konsumenten bedient, die geringsten Durchschnittskosten hätte. Zum anderen besteht das Problem der „ex-post-Rabatte“.¹⁹ Um seine Gewinne zu maximieren wird der Monopolist sein Gut zunächst zu einem Preis anbieten, der über seinen Grenzkosten liegt und den Preis später senken, um auch Kunden mit geringerer Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen. Da dieses Verhalten jedoch von rationalen Nachfragern antizipiert wird, weigern sich diese, das Gut zum ursprünglichen, höheren Preis zu kaufen, der Monopolist tritt in den Wettbewerb mit der eigenen Zukunft. Die Möglichkeit, von Beginn an mit einem Preis in Höhe der Grenzkosten in den Markt einzutreten bleibt Fernsehveranstaltern verschlossen, da die Grenzkosten Null betragen.

Das erste der genannten Probleme, ein natürliches Monopol im Fernsehmarkt, lässt sich empirisch offenbar nicht bestätigen; keiner der in dieser Arbeit betrachteten Fernsehmärkte zeigt eine monopolistische Anbieterstruktur. Dies lässt sich durch zwei Faktoren erklären. Zum einen führen unterschiedliche Konsumentenpräferenzen dazu, dass sich unterschiedliche Sender mit unterschiedlichen Profilen und Zielgruppen herausgebildet haben.²⁰ Es erscheint un-

¹⁸ Vgl. u.a. Wolf (2006), S. 26

¹⁹ Vgl. Dietl/Franck (1999), S. 5f.

²⁰ Vgl. Beck (2005), S. 269

realistisch, dass ein einzelner Sender zu einer gegebenen Zeit die unterschiedlichen Interessen von Millionen von Fernsehzuschauern bedienen kann.²¹ Zudem zeigt Rott²², dass die Überlegung von fallenden Durchschnittskosten vor allem kurzfristig und für einzelne Programme gilt. Betrachtet man hingegen die Gesamtausgaben für das Programm und die damit realisierten Zuschauermarktanteile, so zeigt sich ein positiver Grenzkostenverlauf sowie ein Durchschnittskostenverlauf, der zunächst fallend, später jedoch wieder ansteigend ist.

Die genannten Besonderheiten führen dazu, dass auf den heutigen Fernsehmärkten eine Vielzahl von Organisationsformen vorhanden sind, die als Lösungen für die beim Gut „Unterhaltung“ auftretenden Probleme verstanden werden können²³. Zur Eindämmung möglicher negativer Externalitäten des Fernsehkonsums existieren in allen großen europäischen Medienmärkten öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter, die einen staatlichen „Grundversorgungsauftrag“ erfüllen. Free-TV-Veranstalter umgehen die durch Qualitätsunsicherheit auftretenden Probleme, indem sie die Unterhaltung zu einem Preis von Null anbieten und das beim Fernsehkonsum entstehende „Kuppelprodukt“²⁴ Aufmerksamkeit vermarkten. Pay-per-View-Veranstalter begegnen demselben Problem mit Transaktionssegmentierung und der Konzentration auf solche Sendungen, bei denen Aktualität eine wichtige Rolle spielt, so dass die Entstehung eines Sekundärmarktes von vornherein ausgeschlossen ist. Pay-TV-Veranstalter schließlich vermarkten ihre Intermediationsleistung, d.h. die Zusammenstellung eines Programms aus dem Angebot zahlreicher Produzenten, und bieten dem Konsumenten dadurch Transaktionskosteneinsparungen.

²¹ Dies zeigt auch die Tatsache, dass selbst die Sendungen mit den höchsten Zuschauerzahlen, wie etwa Fußballländerspiele, Einschaltquoten erreichen, die weit von 100% entfernt sind.

²² Vgl. Rott (2003), S. 28ff.

²³ Vgl. Dietl/Franck (1999), S. 1

²⁴ Vgl. Dietl/Franck (1999), S. 11

3. Analyse der Ländermärkte

„Mailand oder Madrid, Hauptsache Italien“

- Andreas Möller

Die Analyse der fünf größten europäischen Fernsehmärkte lässt auf den ersten Blick vor allem eins erkennen: von einem wirklichen Fernseh-Markt, der dem freien Spiel ökonomischer Kräfte unterworfen ist, lässt sich in keinem der betrachteten Länder sprechen. Zahlreiche Kartell- und Mediengesetze greifen ins Marktgeschehen ein und lassen zum Teil erstaunliche Unternehmenskonstrukte entstehen. Von der Kommission zur Ermittlung der Medienkonzentration (KEK) in Deutschland über die Besonderheiten des englischen Medienrechts, dass die Entstehung eines großen privatwirtschaftlichen TV-Unternehmens bis zum Jahre 2004 verhinderte, bis hin zum spanischen Fernsehmarkt, der bis vor 30 Jahren noch vollständig von staatlicher Zensur geprägt war, gibt es überall zahlreiche institutionelle Faktoren, die bei der Betrachtung der jeweiligen Marktstruktur herangezogen werden müssen. In den letzten Jahren geht der Trend jedoch eindeutig hin zu einer weitgehenden Liberalisierung der TV-Märkte, was das Entstehen großer Medienkonzerne, auch über Ländergrenzen hinweg, begünstigt.

3.1. Der deutsche Fernsehmarkt

3.1.1 Free-TV

Der deutsche Free-TV Markt ist, der Größe der Bevölkerung entsprechend, der größte Fernsehmarkt Europas. Ein wirklicher Markt im ökonomischen Sinne ist der deutsche Free-TV Markt erst seit 1981, als das Bundesverfassungsgericht mit dem so genannten 3. Rundfunkurteil²⁵ die Grundlage für die Formulierung der Rundfunkstaatsverträge legte, die bis heute den privaten Fernsehmarkt in Deutschland regulieren. Mit dieser Entscheidung wurde das seit 1950 beste-

²⁵ BVerfGE 57, 295-FRAG

hende Monopol des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (das seit der Gründung des ZDF im Jahre 1963 ein Duopol war) aufgebrochen und erstmals privatwirtschaftlichen Unternehmen der Zugang zu diesem lukrativen Markt gewährt.

Nach der Öffnung des Marktes schafften es die Privatsender ihren Marktanteil auf Kosten der öffentlich-rechtlichen Anbieter stetig auszuweiten. Nichtsdestotrotz konnten die öffentlich-rechtlichen Anbieter einen beträchtlichen Marktanteil halten und in den letzten Jahren sogar ausbauen, so dass im Januar 2008 etwa 45% der Zuschaueranteile auf die öffentlich-rechtlichen Sender (ARD, ZDF, Dritte, 3sat, arte, ki.ka, Phoenix) entfielen, etwa 24% auf die Sender der RTL Group (RTL, RTL II, VOX, Super RTL, n-tv), 21% auf die ProSiebenSat.1 Media AG (SAT.1, ProSieben, kabel eins, N24, 9Live) und 10% auf unabhängige, kleinere Anbieter.

Die Entwicklung der Marktanteile lässt sich in der folgenden Tabelle 3-1 ablesen:

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
ARD	14	13,9	13,5	14,2	13,4
ZDF	13,2	13,6	13,5	13,6	12,9
ARD/Dritte	13,4	13,7	13,6	13,5	13,5
3sat	1	1	1	1	1
Arte	0,3	0,4	0,5	0,5	0,7
Kinderkanal	1,2	1,2	1,2	1,1	1,2
Phoenix	0,5	0,5	0,6	0,7	0,9
Öffentlich/Rechtlich	43,6	44,3	43,9	44,6	43,6
RTL	14,9	13,8	13,2	12,8	12,4
VOX	3,5	3,7	4,2	4,8	5,7
RTL II	4,7	4,9	4,2	3,8	3,9
Super RTL	2,7	2,7	2,8	2,6	2,6
n-tv	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7
RTL Group	26,4	25,6	25	24,6	25,3

SAT.1	10,2	10,3	10,9	9,8	9,6
ProSieben	7,1	7	6,7	6,6	6,5
Kabel 1	4,2	4	3,8	3,6	3,6
N 24	0,4	0,4	0,6	0,8	0,9
9Live	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
ProSieben SAT.1	22,2	21,9	22,2	21	20,8
Premiere	2,6	2,4	2,3	2,1	k.A.
DSF	1,1	1,1	1,2	1	1,1

Alle Angaben in Prozent, Quelle: AGF/GfK-Fernsehforschung, pc#tv, Panel D+EU; an 100 fehlende Prozent: unabhängige Sender unter 1% Marktanteil

Tabelle 1: Marktanteile TV-Sender Deutschland

Auch wenn ARD und ZDF unabhängige Unternehmen in der Rechtsform Anstalt des öffentlichen Rechts sind, können sie bei einer Analyse der Marktsituation durchaus als Einheit gesehen werden, da sie aggregiert den Teil des Marktes abbilden, der sich marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten ganz oder teilweise entzieht. Ihre Finanzierung erfolgt über eine allgemeine Rundfunkgebühr²⁶, die unabhängig vom Zuschauererfolg der Programme gezahlt wird. Hingewiesen werden muss an dieser Stelle auch auf die Tatsache, dass alle Zahlen zu Zuschaueranteilen sich auf alle Zuschauer ab drei Jahren beziehen und somit die Gesamtheit aller Fernsehnutzer darstellen. Privat organisierte Sendeanstalten legen häufig mehr Wert auf die Einschaltquote in der „werberelevanten Zielgruppe“ der 14- bis 49-jährigen Zuschauer und optimieren ihr Programm dahingehend, auch wenn dafür Verluste im Gesamtmarkt in Kauf genommen werden müssen. Für einen Vergleich der Strukturen in den europäischen Fernsehmärkten werden in dieser Arbeit jedoch durchgehend Zahlen zum Gesamtmarkt verwendet, damit eine Vergleichbarkeit gewährleistet ist.

Um die Marktstärke der einzelnen Anbieter zu beurteilen ist neben dem Blick auf die Zuschauerzahlen natürlich auch ein Blick auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen, also Umsätze und Gewinne, nötig.

²⁶ Ökonomisch gesehen ist diese jedoch eher eine Steuer, siehe dazu Kruse (2000), S. 20f.

Sender	2002	2003	2004	2005	2006
ARD	k.A.	5.927	6.008	6.114	6.255
ZDF	1.778	1.763	1.795	1.887	1.925
RTL Group ²⁷	1.847	1.877	1.826	1.858	1.965
ProSieben SAT.1	1.895	1.807	1.835	1.989	2.105

Alle Angaben in Mio. Euro; Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 2: Umsatzerlöse im deutschen TV-Markt

Sender	2002	2003	2004	2005	2006
ARD	k.A.	-10	-60	191	133
ZDF	-23	80	-27	122	-29
RTL Group	238	261	262	244	301
ProSieben SAT.1	k.A.	41	133	221	243

Alle Angaben in Mio. Euro; Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 3: Ergebnisse deutscher TV-Unternehmen

Bei der Betrachtung der Umsatzerlöse ist zu beachten, dass sich öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunk grundlegend anders finanzieren. Zudem verfolgen ARD und ZDF als Anstalten des öffentlichen Rechts keine Gewinnabsichten, was aus Sicht der privaten Anbieter zu einer paradoxen Situation führt: Auf der einen Seite stellen die öffentlich-rechtlichen Sender auf dem Werbemarkt keine Konkurrenz dar (diesen für sie ergebnisrelevanten Markt teilen sich die RTL Group und die ProSiebenSat.1 Media AG mit Anteilen von jeweils 43,5% im Jahre 2005²⁸, die Werbeumsätze von ARD und ZDF bewegen sich im Bereich von 150 bzw. 100 Millionen Euro), auf der anderen Seite basieren die Werbekunden ihre Entscheidungen zur Buchung von Werbeplätzen auf Tausend-Kontakt-Preisen, so dass die Attraktivität der Werbeplätze mit jedem Zuschauer, der öffentlich-rechtliche Sender einschaltet, sinkt.

²⁷ Umsätze des „Profit Center Germany“, das neben den Fernsehsendern der RTL Group auch Radiosender umfasst

²⁸ Quelle: Nielsen Media Research, zitiert nach <http://www.kek-online.de/Inhalte/fernsehwerbung.html#Werbemarktanteile%20und%20umsaetze%20der%20Fernsehsender>

Die Ergebnisse einer Berechnung der Marktkonzentration im deutschen Free-TV-Markt hängen davon ab, ob zur Betrachtung einzelne Sender oder Senderfamilien herangezogen werden. Da die Umsatzerlöse der Sender nur konzernweit ausgewiesen werden und auch Werbezeiten zentral von den Senderfamilien vermarktet werden, scheint die Gesamtbetrachtung der Medienunternehmen die sinnvollere Methode zu sein, sie wird daher auch von Kartellbehörden und KEK angewandt. Für das Jahr 2007 ergeben sich folgende Werte:

a) Zuschaueranteile

$$CR_3 = 43,6\% + 25,3\% + 20,8\% = 89,7\%$$

$$H = \sum_{i=1}^4 \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,297$$

Im deutschen Free-TV-Markt liegt somit ein asymmetrisch bedientes Triopol²⁹ vor.

b) Umsätze

Eine Konzentrationsmessung der Umsätze im Free-TV ist wenig zielführend, da praktisch alle Umsätze im deutschen Fernsehen auf die vier großen Anbieter ARD, ZDF, RTL und ProSiebenSat.1 entfallen. Damit der CR_4 -Wert überhaupt unter 100% fallen kann müssten also die Umsätze von Sendern mit weniger als 1% Marktanteil mit in die Berechnung einfließen, aber selbst dies würde den Wert nur marginal verändern.³⁰

Der Herfindahl-Hirshman-Index beträgt ohne Betrachtung der Umsätze der kleinsten Sender 0,34.

²⁹ Vgl. Knieps (2005), S. 50

³⁰ So hatte etwa DSF, der größte unabhängige Sender, im Jahre 2006 einen Umsatz von 108 Millionen Euro, vgl. EM.Sport Media (2008)

Die Markteintrittsschranken im Free-TV-Markt lassen sich durchweg als hoch bezeichnen. Die von Sjurts³¹ beschriebenen Marktbarrieren wirken weiterhin, auch wenn sich die institutionelle Schranke des beschränkten Netzzugangs durch die Digitalisierung des Fernsehens sicherlich gelockert hat. Dies bietet vor allem Chancen für Spartensender, die kein Vollprogramm bieten müssen. Für private Vollprogramme bleibt die Werbespot-Reichweiten-Spirale als strukturelle Markteintrittsbarriere entscheidend. Rott schätzt den Mindestmarktanteil, der zur Kostendeckung eines privaten Vollprogramms notwendig ist, auf 4%.³² Auch wenn er selbst die Exaktheit dieser Zahlen anzweifelt, geben sie doch zumindest einen Hinweis auf die Existenz dieser strukturellen Markteintrittsbarriere. Weiterhin von Bedeutung sind auch die vertikale Integration und die oft langfristig vergebenen Rechtepakete in der Fernsehbranche, die neue Konkurrenten zunächst von der Beschaffung attraktiver Programminhalte ausschließen.

Im Marktlebenszyklus kann der deutsche Free-TV-Markt wohl in die Ausreifungsphase eingeordnet werden³³. Darauf deutet die Entwicklung des TV-Werbemarktes hin, der seit dem letzten Boom zu Zeiten der *New Economy* stagniert. Charakteristisch ist zudem die Produktdifferenzierung zur Abschöpfung des ausgereiften Marktes, die sich an neuen Digitalangeboten der etablierten Sender ablesen lässt.³⁴

Die Branchenstrukturanalyse von Porter zeigt die folgenden Ergebnisse:

- *Gefahr des Markteintritts*

Die Gefahr des Markteintritts ist angesichts der bereits erwähnten institutionellen, strukturellen und strategischen Eintrittsbarrieren als gering einzustufen.

³¹ Vgl. Sjurts (2000), S. 126

³² Vgl. Rott (2000), S. 135ff.

³³ Vgl. Kiefer (2004), S. 20f.

³⁴ Beispiele sind die neuen digitalen Spartenprogramme von RTL (RTL Living, RTL Crime und Passion) und SAT.1 (SAT.1 Comedy)

- Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Wie die Konzentrationsmessungen gezeigt haben, herrscht im Free-TV-Markt ein asymmetrisch bedientes Triopol vor. Diese Struktur lässt grundsätzlich verschiedene Optionen im Hinblick auf die Wettbewerbsintensität zu.³⁵ Da die Marktteilnehmer miteinander absatzpolitisch verbunden sind, hängt die Wettbewerbsintensität davon ab, ob mindestens einer der Teilnehmer eine offensive Oligopolstrategie verfolgt. Da die ruinöse Preiskonkurrenz im Fernsehmarkt beinahe ausgeschlossen ist,³⁶ haben sich im deutschen Free-TV-Markt kooperatives Marktverhalten und interne Optimierungen, die zwar die Rendite, nicht aber den Marktanteil auf Kosten der Wettbewerber steigern.³⁷

- Druck durch Substitutionsprodukte

Substitutionsprodukte für das Fernsehen sind, wie bereits angesprochen, klassische Print- und Hörfunkmedien sowie das Internet und Pay-TV. Mit 208 Minuten täglich lag die durchschnittliche TV-Nutzungsdauer 2007 geringfügig höher als fünf Jahre zuvor, was darauf hindeutet, dass sich die Nutzung des Mediums auf hohem Niveau stabilisiert³⁸ und der Druck durch Substitutionsprodukte gering ist. Trotzdem versuchen die TV-Sender, durch eine Strategie der „Selbstkannibalisierung“³⁹, also eine Positionierung ihrer Sendermarken in den neuen Märkten. Prototypisch ist hier etwa das Internetportal „rtlnow.de“, in dem RTL zahlreiche seiner Sendungen kostenlos oder gegen Gebühr als Videostream bereitstellt.

- Verhandlungsstärke der Abnehmer

Auf Abnehmerseite muss zwischen der Macht der Zuschauer und der Macht der Werbetreibenden unterschieden werden. Auf Zuschauerseite ist die Verhandlungsmacht als hoch einzustufen, da die Umstellungskosten gering sind und die

³⁵ Vgl. Olten (1998), S. 60ff.

³⁶ Vgl. Sjurts (2000), S. 135f.

³⁷ Zur Diskussion um Rendite und Quote vgl. Niggemeier (2007)

³⁸ Vgl. zu den Jahren 1986-2004 Sjurts (2005), S. 298 und zum Jahr 2007 Gerhard/Zubayr (2008)

³⁹ Vgl. Sjurts (2000), S. 142

Einschaltquoten die Geschäftsgrundlage der Privatsender sind. Auch die Macht der Werbetreibenden ist als hoch einzustufen, da sie in großen Mediaagenturen konzentriert sind und ihre Werbebuchungen eine hohe Ergebnisrelevanz für die Privatsender haben.

-Verhandlungsstärke der Lieferanten

Grundsätzlich muss bei Input-Lieferanten im Fernsehen zwischen den Lieferanten zweier verschiedener Inputs unterschieden werden.⁴⁰ Dabei werden Inputs, die nicht ohne weiteres zu ersetzen sind und eine hohe Ergebnisrelevanz für die Sender haben als *positional* bezeichnet, Inputs, auf die dies nicht zutrifft, als *fungibel*. Positionale Inputs sind beispielsweise erfolgreiche Spielfilme, Starmoderatoren oder Schauspieler und Sportrechte. Diese haben per Definition die Eigenschaft, begrenzt zu sein, d.h. das Angebot ist vollständig inelastisch. Dementsprechend hoch ist auch die Verhandlungsmacht der Lieferanten dieser Inputs. Umgekehrt verhält es sich bei Lieferanten fungibler Inputs, die leicht ersetzt werden können⁴¹.

Insgesamt kann jedoch von einer steigenden Verhandlungsmacht der Lieferanten ausgegangen werden, da die Nachfrage nach Programminhalten durch die Ausweitung von Sendekapazitäten einen starken Schub erhalten hat und die Konkurrenz um attraktiven Content stärker wird.

3.1.2 Pay-TV

Der Pay-TV Markt in Deutschland galt lange als schwieriger Markt, was vor allem mit dem vergleichsweise attraktiven Angebot an Free-TV Programmen erklärt werden kann.

Größter Treiber im deutschen Pay-TV Markt war von Beginn an der Münchner Medienunternehmer Leo Kirch mit seiner Kirch Gruppe. Schon im Jahre 1991 startete er mit Premiere einen Pay-TV Sender als Gemeinschaftsunternehmen mit Canal Plus und der Bertelsmann-Tochter UFA⁴², ein Angebot, dass er 1996 mit dem digitalen Programm „DF-1“ ergänzte. Trotz – oder aufgrund – anhal-

⁴⁰ Vgl. Kruse (2000), S. 8ff.

⁴¹ Zur Preisbildung und den Wirkungen erhöhter Nachfrage auf Inputs vgl. Kruse (2000), S. 10ff.

⁴² Zur Geschichte des deutschen Pay-TV siehe Sjurts (2005: 340ff.)

tend schwacher Ertragslage und zweifelhafter Zukunftsaussichten von Pay-TV in Deutschland fusionierte Kirch Premiere und DF-1 im Jahre 1999 zu Premiere World, das von diesem Zeitpunkt an ein Monopol im deutschen Pay-TV Markt innehatte. Der mäßige Erfolg von Premiere lässt sich auch an den wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens ablesen:

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007
Abonnenten	2,91	3,25	3,57	3,41	4,28
Umsatz	796	985	1.075	1.055	985
Gewinn (EBIT)	-128	-3	55,9	-41	-10

Abonnenten in Mio., Umsatz und Gewinn in Mio. Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 4: Unternehmenskennzahlen Premiere AG

Interessant ist vor allem die Entwicklung in den Jahren 2005 bis 2007. Ende Dezember 2005 wurde bekannt, dass die Premiere AG die Übertragungsrechte für die Spiele der Fußball-Bundesliga in den Jahren 2006 bis 2009 an den neu gegründeten Pay-TV Sender „arena“, eine Initiative des Kabelnetzbetreibers Unity Media, verliert⁴³. Diese Entscheidung war ein schwerer Schlag für Premiere, da die Fußball-Bundesliga als attraktivster Content im Angebot des Senders galt⁴⁴; die Bedeutung der Senderechte kann daran abgelesen werden, dass der Kurs der Premiere-Aktie am Tage der Bekanntgabe der DFL-Entscheidung um bis zu 45% einbrach. Im Folgenden hatte arena jedoch große Probleme mit der technischen Umsetzung ihres Vorhabens, eine direkte Konkurrenz zu Premiere zu entwickeln, was dazu führte, dass die Abonnentenzahlen deutlich hinter den Erwartungen zurückblieben und die Rechte schließlich per Sublizenz an Premiere weitergereicht wurden.⁴⁵ Damit bleibt Premiere der einzige Pay-TV-Sender, der ein eigenes Programm auf dem deutschen Markt anbietet.⁴⁶

⁴³ Zur Entscheidung der DFL siehe u.a. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.12.2005

⁴⁴ Die Besondere Eignung von Live-Sportevents wird aus informationsökonomischer Perspektive in Abschnitt 4 thematisiert.

⁴⁵ Vgl. Ehrenberg (2007)

⁴⁶ Der Rückzug von arena aus dem Fußballgeschäft erklärt auch den Sprung in den Abonnentenzahlen von Premiere im Jahre 2007, als knapp 700.000 arena-Kunden in die Premiere-Bilanz eingingen

Daneben versuchen seit kurzem die großen Kabelnetzbetreiber, allen voran Kabel Deutschland, digitale Pay-TV-Angebote an ihre Kunden zu vermarkten. Hierbei treten sie jedoch nicht selbst als Programmveranstalter auf, stattdessen schnüren sie Pakete aus verschiedenen digitalen Spartensendern, die dann gegen eine monatliche Gebühr abonniert werden können. Die Abonnentenzahl dieser Angebote zeigt eine stetige Aufwärtsentwicklung, ist allerdings weit von den Premiere-Zahlen entfernt. Kabel Digital, das Angebot von Kabel Deutschland, erreicht nach eigenen Angaben 750.000 Kunden⁴⁷, die Pakete anderer regionaler Anbieter noch weniger. Somit kann im Pay-TV-Markt durchaus weiterhin von einem Anbietermonopol gesprochen werden, da die Angebote der Kabelnetzbetreiber qualitativ nicht mit dem von Premiere vergleichbar sind und sich zudem ausschließlich an die Kunden des eigenen Kabelnetzes richten. Damit erübrigt sich eine Analyse der Marktkonzentration sowie der Rivalität innerhalb der Branche.

Die Beschreibung der Marktphase des Pay-TV erweist angesichts der durchgängig unter den Erwartungen der Unternehmen liegenden Geschäftsentwicklung als schwierig. Bereits 1998 wurde in der Literatur auf Sättigungstendenzen am Rezipientenmarkt hingewiesen,⁴⁸ und auch die folgende Entwicklung der Abonnentenzahlen von Premiere muss – rechnet man den Sondereffekt durch die Übernahme von arena-Kunden heraus – als enttäuschend bezeichnet werden. Auch vor dem Hintergrund der schwachen Gewinnsituation kann von einer Stagnationsphase im Pay-TV-Markt gesprochen werden.

Da viele der Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse aus dem Free-TV auch für das Pay-TV gelten, sollen im Folgenden nur die Besonderheiten für den Pay-TV-Markt dargestellt werden.

- Gefahr des Markteintritts

Die Gefahr des Markteintritts im Pay-TV kann unter Umständen als noch geringer als im Free-TV-Markt eingestuft werden. Die grundsätzlichen Marktzutritts-

⁴⁷ Vgl. Kabel Deutschland (2007)

⁴⁸ Vgl. Sjurts (2000), S. 130

schränken sind dieselben wie im Free-TV, allerdings erhält etwa die Frage nach dem Zugang zu positionalen Inputs wie Sportrechten angesichts der hohen Qualitätsansprüche im Pay-TV eine besondere Bedeutung. Hinzu kommt der gescheiterte Versuch eines Markteintritts durch arena, der anderen potentiellen Finanziers eines ähnlichen Versuchs die Risiken vor Augen geführt hat.

- Druck durch Substitutionsprodukte

Hier gelten analog die Aussagen aus der Analyse des Free-TV, wobei davon ausgegangen werden kann, dass Pay-TV stärker durch entgeltfinanzierte Angebote im Internet⁴⁹ bedroht ist, da beide Angebote Kunden mit höherer Zahlungsbereitschaft ansprechen als es etwa Free-TV oder Internet tun.

-Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer im Pay-TV ist naturgemäß stärker auf der Seite der Abonnenten konzentriert, da sie das Programm mit ihren Entgelten direkt finanzieren, während die Werbung nur einen untergeordneten Ergebnisbeitrag bringt. Trotz des Angebotsmonopols von Premiere kann die Verhandlungsstärke der Abnehmer als hoch angesehen werden, da die Zahlungsbereitschaft der deutschen TV-Nutzer offenbar strukturell unterhalb der für die Refinanzierung nötigen Summe liegt, wie die negativen Betriebsergebnisse von Premiere zeigen.

-Verhandlungsstärke der Lieferanten

Da Premiere sein Programm auf den gleichen Input-Märkten wie die deutschen Free-TV-Sender beschafft, ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten ähnlich einzuschätzen wie im Free-TV. Allerdings ist Premiere aufgrund höherer Qualitätsansprüche seiner Abnehmer stärker von den Anbietern positionaler Inputs abhängig. Diese Abhängigkeit wird auch nicht durch das Angebotsmonopol auf dem Pay-TV-Markt verringert. Die Reaktion der DFL auf die überzogenen Forderungen Premieres bei der Rechtevergabe für die Bundesligarechte der Jahre 2006 bis 2009 kann hier als Beispiel herangezogen werden.

⁴⁹ Etwa Video-on-Demand-Angebote der Telekom (T-Home) oder etablierten Sendergruppen (Maxdome von ProSiebenSat.1)

Die hier dargestellten Zusammenhänge in den Märkten für Free- und Pay-TV können als prototypisch für alle Länder angenommen werden. Um unnötige Längen zu vermeiden wird daher in der weiteren Analyse auf eine ähnlich ausführliche Darstellung vermieden und stattdessen nur auf die Unterschiede in den Marktstrukturen des europäischen Auslands eingegangen werden.

3.2 Der englische Fernsehmarkt

Der englische TV-Markt ist technisch deutlich differenzierter als der deutsche. Die Empfangssituation in den Haushalten ist durch eine Vielzahl an Übertragungsarten gekennzeichnet, die in unterschiedlichem Umfang genutzt werden und oftmals direkt über die Möglichkeiten zum Empfang der Angebote bestimmter Sender entscheiden. Die britische Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Rundfunk, das *Office of Communications* (Ofcom), schätzt in einer Studie aus dem vierten Quartal 2007, dass 37,4% der Haushalte in Großbritannien ihr Fernsehprogramm über digitale terrestrische Technik empfangen. 32,4% nutzen demnach kostenpflichtiges Satellitenfernsehen (BSkyB), 13,6% haben einen Kabelanschluss und 12,4% empfangen analoges terrestrisches Fernsehen.

3.2.1 Free-TV

Der englische Free-TV Markt wurde lange Zeit dominiert von der Mutter aller öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, der BBC. Bis heute ist die BBC die größte durch Gebühren finanzierte Sendeanstalt der Welt mit einem Etat von über sechs Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2006/2007. Daneben entwickelte sich seit Mitte der fünfziger Jahre mit ITV ein privater, Werbefinanzierter Anbieter, der jedoch den Status eines „Public Service Broadcaster“ innehat und somit hinsichtlich Qualität und Umfang von Nachrichtenprogrammen quasi-öffentlich-rechtliche Auflagen zu erfüllen hat. ITV startete als loser Verbund von 15 Regionalsendern im Jahre 1954, die Konsolidierung zur einheitlichen ITV plc, die heute an der LSE gehandelt wird, dauerte jedoch, unter anderem aufgrund der englischen Kartellgesetze für den Medienbereich, bis zum Jahre 2004.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
BBC 1	25,6	24,7	23,3	22,8	22
BBC 2	11	10	9,4	8,8	8,5
ITV 1	23,7	22,8	21,5	19,6	19,2
Channel 4	9,6	9,7	9,7	9,8	8,6
five	6,5	6,6	6,4	5,7	5,1
Others	23,6	26,2	29,6	33,3	36,5

Alle Angaben in Prozent; Quelle: BARB

Tabelle 5: Einschaltquoten britischer TV-Sender

Neben den beiden großen Spielern, der öffentlich-rechtlich finanzierten BBC mit ihren TV-Sendern BBC 1 und BBC 2 und der privatwirtschaftlichen ITV-Konkurrenz, entwickelten sich seit den 80er Jahren die Sender „Channel 4“ und das zur RTL Group gehörende „five“, die zusammengenommen teilweise über 15% der Einschaltquoten für sich verbuchen konnten.

Daneben ist der britische TV-Markt ein sehr fragmentierter, was sich an den Einschaltquoten der vom „Broadcasters' Audience Research Board“ (BARB) unter „others“ zusammengefassten Sender ablesen lässt. Während zu Beginn der 80er Jahre ein Duopol bestehend aus BBC und ITV zu beobachten war, begann vor allem mit der flächendeckenden Einführung digitaler Technologie eine Ausdifferenzierung, von der Pay-TV Programme wie das von Rupert Murdoch betriebene BSkyB profitieren konnten. Noch im Jahre 1990 wurden die Einschaltquoten anderer Sender überhaupt nicht registriert, seitdem lässt sich ein stetiger Anstieg ihrer Zuschauerzahlen feststellen⁵⁰. Inzwischen registriert

Schaut man sich Umsätze und Gewinne an, so wird noch einmal die bedeutende Stellung der BBC im frei empfangbaren Fernsehen deutlich.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
BBC	3.532	3.706	3.825	4.005	4.117

⁵⁰ Vgl. BARB (2008)

ITV	2.025	2.083	2.177	2.181	2.080
Channel 4	645	710	735	696	k.A.
five ⁵¹	250	276	370	466	499

Alle Angaben in Mio. britischen Pfund; Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 6: Umsätze britischer Fernsehunternehmen

Wiederum ist zu beachten, dass es sich bei den Zahlen der BBC nicht um Umsätze im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr um einen „Etat“ handelt, der zu knapp 80% aus der „Licence Fee“, der Rundfunkgebühr, bestritten wird. Im Gegensatz zu den deutschen öffentlich-rechtlichen Anstalten ist der BBC die Werbung in allen ihren Programmen grundsätzlich verboten, so dass sie auf dem für ihre private Konkurrenz lebenswichtigen Werbemarkt keinerlei Rolle spielt.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
BBC	-315	-249	-188	4	61
ITV	218	325	460	375	188
Channel 4	62	46	80	22	k.A.
five	9	18	-1	36	10.

Alle Angaben in Mio. britischen Pfund, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 7: Gewinne britischer Fernsehsender

Die Gewinnsituation zeigt, dass ITV offensichtlich von seiner dominierenden Stellung im TV-Werbemarkt und von seiner Größe im Vergleich zur privaten Konkurrenz profitieren kann. Bei der BBC lassen sich die Auswirkungen mangelnder ökonomischer Anreize erkennen, trotz des mit deutlichem Abstand größten Budgets aller britischer Sender liefen in den Jahren 2003 bis 2005 große Defizite auf. Da die Gebühren in Großbritannien anders als in Deutschland nicht an den Finanzbedarf der Anstalt, sondern an die Inflation gekoppelt sind, musste hierauf mit massiven Stellenstreichungen reagiert werden.⁵²

Ein weiteres Charakteristikum des britischen TV-Marktes ist die weite Verbreitung des digitalen Empfangs. Ende 2007 empfingen nach Zahlen von Ofcom

⁵¹ Profit-Center UK der RTL Group

⁵² Vgl. o.V. (2005)

86,7% der britischen Zuschauer digitales Fernsehen⁵³, wobei etwa die Hälfte dieser Zahl auf digitales Free-TV entfällt.

Die Konzentrationsmaße für den britischen Free-TV-Markt 2007 sind:

a) Zuschaueranteile

$$CR_3 = 30,5\% + 19,2\% + 8,6\% = 58,1\%$$

Herfindahl-Hirshman-Index⁵⁴:

$$H = \sum_{i=1}^{35} \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,147$$

b) Umsätze

$$H = \sum_{i=1}^4 \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,398$$

Da bei der Untersuchung der Umsätze nur die großen Fernsehunternehmen berücksichtigt wurden, fällt die Konzentration hier naturgemäß größer aus. Zu beachten ist zudem, dass ein Teil der in die Berechnung des HHI eingeflossenen Einschaltquoten durch Pay-TV-Programme von BSkyB generiert wurde, somit also die Vergleichbarkeit des HHI nach Umsätzen mit dem nach Quoten eingeschränkt ist. Möglich ist jedoch ein Vergleich mit den deutschen Werten. Hier fällt auf, dass der HHI das Bild des fragmentierten englischen Free-TV-Markts widerspiegelt, mit 0,147 fällt die Konzentration im englischen Markt deutlich geringer aus als im deutschen (0,297).

⁵³ Vgl. Ofcom (2008), S. 5

⁵⁴ Da aus den Daten der BARB keine genauen Angaben zu Anzahl und Größe der unter „others“ zusammengefassten Sender hervorgehen, werden hier die 36,5% der anderen Sender auf BSkyB (7%) und 30 hypothetische Sender mit einer Quote von je 1% aufgeteilt. Der Marktanteil der kleinsten Anbieter nur geringen Einfluss auf H ausübt, ist das Ergebnis trotz dieser Annahmen aussagekräftig.

Die Bewertung der Marktphase im englischen Free-TV ist wiederum schwierig. Auf der einen Seite zeigt die Entwicklung der Quoten für klassisches analoges terrestrisches Fernsehen seit Jahren einen Abwärtstrend, auf der anderen Seite bricht mit der zunehmenden Digitalisierung ein neues Zeitalter an. Auch die stabile Gewinnsituation der privaten TV-Sender deutet nicht darauf hin, dass sich der TV-Markt insgesamt in einer Stagnations- oder Rückbildungsphase befindet. Korrekterweise müsste man wohl von einer Rückbildungsphase im klassischen TV-Geschäft sprechen, die mit einer Expansionsphase im digitalen terrestrischen Fernsehen einhergeht.

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter ergibt in England grundsätzlich dieselben Ergebnisse wie in Deutschland. Abweichungen finden sich vor allem beim Druck durch Substitutionsprodukte, der auf dem britischen Markt durch eine deutliche stärkere Digitalisierung und Akzeptanz von Pay-TV-Angeboten (vgl. Abschnitt 3.2.2.2) sicherlich höher einzuschätzen ist als auf dem deutschen Markt. Auch könnte man aufgrund der höheren Anzahl von unabhängigen Anbietern von einem höheren Grad an Rivalität sprechen. Im Hinblick auf Lieferanten- und Abnehmermacht sowie die Höhe der Eintrittsbarrieren steht der britische TV-Markt vor einer ähnlichen Situation wie der deutsche.

3.2.2 Pay-TV

Pay-TV in England ist untrennbar verbunden mit dem Namen BSkyB, Europas größtem Pay-TV-Anbieter. Bereits Anfang der neunziger Jahre begann BSkyB, ein analoges Pay-TV-Angebot zu vermarkten.⁵⁵ Heute erreicht BSkyB über 8,5 Millionen Kunden und ist damit klarer Marktführer im Pay-TV-Markt. Die Abonnen- und Umsatzzahlen sind vor allem dann beeindruckend, wenn man sie mit denen von Premiere vergleicht und sich vor Augen führt, dass BSkyB in einem Markt mit etwa zehn Millionen weniger Fernsehhaushalten operiert als der deutsche Pay-TV-Anbieter.

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007
------	------	------	------	------	------

⁵⁵ Zur Entwicklung des Pay-TV in Großbritannien vgl. Paukens (2000), S. 23ff.

Abonnenten	6.845	7.355	7.787	8.176	8.582
Umsatz	3.186	3.656	3.842	4.148	4.551
Gewinn	371	600	822	877	815

Abonnenten in Tsd., Umsatz und Gewinn in Mio. Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 8: Unternehmenskennzahlen BSKyB

Ähnlich wie in Deutschland ist es ein Kabelanbieter, der die größte Konkurrenz zu BSKyB darstellt. Der aus den beiden Kabelnetzbetreibern *National Transcommunications Limited (NTL)* und *Telewest* hervorgegangene Konzern Virgin Media gilt heute als der einflussreichste Medienkonzern Großbritanniens⁵⁶. Ende 2007 erreichte Virgin mit seinen digitalen Kabelangeboten über 3 Millionen Kunden.⁵⁷ Vermarktet werden neben Programmpaketen anderer Veranstalter auch eigene Programme wie Virgin TV, Living TV oder Bravo. Am 28. Februar 2007 endete eine Vereinbarung von zwischen Virgin Media und BSKyB, auf deren Grundlage Virgin Media auch BSKyB-Programme in sein Kabelnetz einspeiste. Die Nichtverfügbarkeit im Kabelnetz von Virgin kostete BSKyB im Jahre 2007 über 2,6 Millionen Abonnenten⁵⁸ und macht die Bedeutung der verschiedenen Plattformen für den Erfolg eines Fernsehsenders in Großbritannien deutlich.

Eine weitere Konkurrenz zu BSKyB stellt seit 2007 der irische Pay-TV-Anbieter Setanta Sports dar. Dieser vergleichsweise kleine Sender betreibt zwölf Sportprogramme in Großbritannien, die über alle Plattformen verfügbar sind. Aufsehen erregte Setanta im Jahre 2006, als es die Übertragungsrechte an 46 der 138 ausgeschriebenen Premier-League-Livespiele für 392 Millionen britische Pfund erwarb und damit das Monopol von BSKyB auf dem Livefußballmarkt brach.

Eine Messung der Konzentration im englischen Pay-TV-Markt erübrigt sich angesichts der Dominanz von nur zwei Anbietern. Zudem erscheint es hier komplizierter als in allen anderen Ländern, relevante Märkte abzugrenzen, da die

⁵⁶ Vgl. Zur Entwicklung von Virgin Media Wäscher (2008)

⁵⁷ Vgl. Ofcom (2008), S. 13

⁵⁸ Vgl. BSKyB (2008), S. 9

Anbieter teils sehr unterschiedliche Pakete aus Free- und Pay-TV-Angeboten schnüren und auf unterschiedlichen Plattformen agieren. Betrachtet man die Entwicklung der Abonnentenzahlen von BSkyB und Virgin Media und die lange Geschichte von Pay-TV in Großbritannien, muss davon ausgegangen werden, dass sich der Pay-TV-Markt in seiner Ausreifungsphase befindet.

Im Hinblick auf die Porter'schen Triebkräfte des Wettbewerbs lässt sich festhalten, dass der Grad der Rivalität in der englischen Pay-TV-Branche alleine aufgrund der zahlreicheren Wettbewerber und der Differenzierung der Plattformen als größer einzustufen ist. Auch die Lieferantenmacht muss als höher eingestuft werden, da eine größere Anzahl an Programmanbietern um die begrenzte Anzahl attraktiver Inputs konkurriert. Trotzdem zeigen die Unternehmenskennzahlen von BSkyB, dass die Gewinnsituation im englischen Pay-TV-Markt besser ist als die im deutschen Pay-TV-Markt. Dies kann zu einem durch einen geringeren Druck durch Substitutionsprodukte erklärt werden, der wiederum darauf zurückzuführen ist, dass die britischen Free-TV-Sender finanziell deutlich schlechter ausgestattet sind als ihre deutschen Pendanten und ihnen dementsprechend weniger Mittel zur Refinanzierung attraktiver Programminhalte zur Verfügung stehen. Zum anderen könnten die höheren Umsätze in einer höheren Zahlungsbereitschaft der Konsumenten begründet liegen, was in Porters Diktion als verringerte Verhandlungsmacht der Abnehmer interpretiert werden kann.

3.3 Der italienische Fernsehmarkt

Italien stellt sicherlich in vieler Hinsicht einen der außergewöhnlichsten Medienmärkte der Welt dar. Bestimmt von einem klaren Duopol des staatlichen Rundfunks RAI und dem privaten Medienimperium Mediaset, werden immer wieder Bedenken gegen die enge Verquickung von Politik und Medien durch die Doppelrolle des Ministerpräsidenten und Mediaset-Gründers Silvio Berlusconi laut. Da diese Arbeit sich jedoch der ökonomischen Analyse von Fernseh-

märkten widmet, sollen derartige demokratiethoretischen Überlegungen außen vor gelassen werden.

3.3.1 Free-TV

Die Entwicklung eines privaten Fernsehens beginnt mit der Aufhebung des Sendemonopols für den staatlichen Rundfunk durch das römische Verfassungsgericht Mitte der siebziger Jahre⁵⁹. In den folgenden Jahren fand mangels eines ausformulierten Mediengesetzes ein chaotisches Wachstum privater Fernsehsender statt, dass erst durch das so genannte „Legge Mammi“, das erste italienische Mediengesetz aus dem Jahre 1990, beendet wurde. Zu diesem Zeitpunkt hatte Berlusconi bereits eine marktbeherrschende Stellung im privaten Rundfunk, die ihm jedoch auch durch das Mediengesetz nicht untersagt wurde. Heute kontrolliert der von ihm gegründete Mediaset-Konzern neben zahlreichen Zeitungen und Radiostationen auch die drei Reichweitenstärksten privaten Fernsehanbieter Canale 5, Italia 1 und Rete 4. Einzige Konkurrenz auf dem Free-TV-Markt ist die staatliche *Radiotelevisione Italia* (RAI), die mit drei großen landesweiten Sendestationen den Gegenpol zu Mediaset bildet. Die Aufteilung des Zuschauermarktes in den letzten fünf Jahren lässt sich in Tabelle 9 ablesen.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RAI 1	23,6	23,1	23	23	22,2
RAI 2	12,2	12,3	11,4	11,3	10,4
RAI 3	9,4	9,2	9,2	9,3	9,1
Canale 5	23	22,5	21,8	21	20,6
Italia 1	11,9	11,6	11,5	11,1	11,4
Retequattro	8,6	8,9	8,5	8,2	8,6
Andere ⁶⁰	11,3	12,4	14,6	16,1	17,7

Alle Angaben in Prozent, Quelle: Auditel (2008)

Tabelle 9: Marktanteile italienischer Free-TV-Sender

⁵⁹ Zur Entwicklung des italienischen Medienrechts vgl. Holznagel (1996), S. 73ff.

⁶⁰ Unter „Andere“ sind mehr als 100 Sender zusammengefasst, deren Einschaltquote sich unter 1% bewegt

Erkennbar ist auch im italienischen Free-TV eine Tendenz zur Fragmentierung des Publikums, die allerdings weniger stark ausgeprägt ist als in anderen Ländern. Ungeachtet dessen bestimmen Mediaset und RAI weiterhin den Markt. Größter unabhängiger Sender ist La7, ein zu *Telecom Italia* gehörendes Vollprogramm mit einer Einschaltquote von 3%, daneben fristen zahlreiche Spartenkanäle ein Nischendasein mit Quoten von unter einem Prozentpunkt.

Bei der Untersuchung von Umsätzen und Gewinnen genügt darum auch der Blick auf die beiden großen Anstalten. Ihre Zahlen sind in den Tabellen zehn und elf dargestellt.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RAI	2.649	2.799	2.832	2.885	k.A.
Mediaset	2.425	2.629	2.748	2.751	3.002

Alle Angaben in Mio. Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 10: Umsatzerlöse italienischer TV-Unternehmen

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RAI	81	5	18	-74	k.A.
Mediaset	646	793	931	998	1.082

Operating Profit, Alle Angaben in Mio. Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 11: Gewinne italienischer TV-Unternehmen

Eine Messung der Marktkonzentration ergibt folgende Werte:

a) Zuschaueranteile

$$CR_3 = 41,7\% + 40,6\% + 3\% = 85,3\%$$

$$H = \sum_{i=1}^{30} \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,341$$

b) Umsätze

$$H = \sum_{i=1}^{30} \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,5$$

Die Umsätze sind beinahe gleich verteilt, da RAI seine im Vergleich zu Mediaset geringeren Werbeerlöse durch Einnahmen aus Rundfunkgebühren ausgleicht. Die Konzentrationsrate ähnelt dem deutschen Wert, der Herfindahl-Hirshman-Index erreicht den höchsten Wert aller untersuchten Märkte.

Bei der Einordnung in den Marktlebenszyklus kann der italienische Markt als ein stagnierender Markt angesehen werden. Der Wettbewerb im engen Oligopol von Mediaset und RAI scheint auf die Erhaltung der Marktposition ausgelegt, Markteintritte neuer Konkurrenten gab es seit Jahrzehnten nicht mehr. Auch im digitalen Fernsehmarkt zeichnet sich eine Dominanz der beiden etablierten Unternehmen ab, die ihre Produktmarken weiter differenzieren und mit diversen Spartensendern den Markt abschöpfen wollen.

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter zeigt, dass die Rivalität im italienischen Free-TV-Markt gering ausgeprägt ist. Die hohe Konzentration sorgt dafür, dass sowohl Lieferanten als auch Abnehmer nur über wenig Verhandlungsmacht verfügen. Durch den hohen Grad der vertikalen Integration vor allem bei Mediaset sind die strategischen Eintrittsbarrieren für potentielle neue Konkurrenten hoch. Auch der Druck durch Substitutionsprodukte kann als gering eingestuft werden, zumal Mediaset neben seinem Free-TV-Geschäft mit *Mediaset Premium* auch noch ein erfolgreiches Pay-TV-Angebot betreibt. Dementsprechend gehört der Konzern auch zu den profitabelsten Medienunternehmen Europas.

3.3.2 Pay-TV

Dem Angebotsmonopol von Mediaset im privaten Free-TV-Markt stand in Italien seit 2003 ein Monopol im Pay-TV-Markt gegenüber, das von der Newscorp-

Tochter Sky Italia ausgeübt wurde⁶¹. Sky Italia ist auch heute noch einziger Anbieter von Abonnementfernsehen in Italien und erwirtschaftet mit über vier Millionen Kunden einen Umsatz von 3,1 Milliarden Euro.⁶² Konkurrenz bekam dieses Angebot im Jahre 2005 von Mediaset, dass mit *Mediaset Premium* ein Prepaid-Angebot startete. Dabei konnte Mediaset von der Einzelvermarktung der Fußballrechte in Italien profitieren und die Rechte an den Spielen von zehn Serie-A-Clubs erwerben. Gleichwohl bleibt das Ausmaß der Geschäftstätigkeit von Mediaset Premium bescheiden, der Umsatz erreichte im Geschäftsjahr 2007 die Marke von 225 Millionen Euro.⁶³ Damit erübrigen sich auch Konzentrationsmessungen für den italienischen Pay-TV-Markt; die Ergebnisse sind anhand der genannten Zahlen ersichtlich.

Der italienische Pay-TV-Markt ist wohl derjenige in Europa, der am wenigsten fortgeschritten in seinem Lebenszyklus ist. Die Wachstumsraten von Sky Italia sind solide und auch Mediaset Premium kann sein Geschäft stetig erweitern, alleine 2007 wurde der Umsatz gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt. Zu Beginn des Jahres 2008 wurde zudem ein Abonnement-Angebot von Mediaset Premium gestartet, was als weiteres Indiz auf eine Expansion des italienischen Pay-TV-Markts gewertet werden kann.

Die Branchenstrukturanalyse ergibt in Italien ähnliche Ergebnisse wie in den anderen Ländern. Deutlich höher sind hier wohl die strategischen Eintrittsbarrieren, die dadurch entstehen, dass der Markt von einem der größten Medienkonzerne der Welt, Rupert Murdochs News Corporation, und einem der profitabelsten Medienkonzerne Europas, Mediaset, beherrscht wird. Durch ihre Finanzkraft besitzen sie große Vergeltungsmacht und könnten den Versuch eines potentiellen neuen Konkurrenten attraktive Sport- und Filmrechte zu erwerben in einen ruinösen Bieterkampf verwandeln.

Niedriger als in anderen Ländern Europas ist die Macht der Lieferanten einzu-
stufen. Zum einen sehen sie sich einer hohen Konzentration von Abnehmern

⁶¹ 2003 fusionierten die Anbieter Telepiu und Stream zu Sky Italia

⁶² Vgl. News Corporation (2008), S. 46

⁶³ Vgl. Mediaset (2008), S. 45

gegenüber, zum anderen ist die Konzentration auf dem für Pay-TV-Sender eminent wichtigen Markt für Fußballrechte durch die dezentrale Vermarktung der Rechte an den Spielen der Serie A geringer als in den übrigen Märkten.

3.4. Der spanische Fernsehmarkt

Der Fernsehmarkt in Spanien verdankt seine Besonderheit der Tatsache, dass das Land bis in die siebziger Jahre hinein von einem diktatorischen Regime regiert wurde, das jegliche Bestrebungen im Hinblick auf unabhängige Presse und damit auch private Fernsehstationen unterdrückte. Damit ist Spanien der jüngste TV-Markt Europas, was sich auch an der im Vergleich zu den anderen untersuchten Ländern sehr dynamischen Marktentwicklung zeigt.

3.4.1 Free-TV

Die Geschichte des spanischen Free-TV beginnt aus den genannten Gründen später als im Rest Europas mit der Verabschiedung des Gesetzes über das Privatfernsehen im Jahre 1988.⁶⁴ Aus dem folgenden Lizenzierungsverfahren gehen Antena 3, Telecinco und der französische Pay-TV-Sender Canal Plus als Sieger hervor. Im Folgenden konnten sich mit dem Netzwerk unabhängiger Sender Forta sowie Cuatro und Sexta drei weitere bedeutende Anbieter im privaten Free-TV-Markt etablieren. Der wesentliche Unterschied vom spanischen zu den anderen europäischen Medienmärkten ist der Verzicht auf eine Rundfunkgebühr. Die staatliche RTVE finanziert sich zu einem großen Teil aus Werbeeinnahmen, hinzu kommen staatliche Beihilfen. Dies führt zum einen dazu, dass RTVE die in finanzieller Hinsicht kleinste der europäischen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten ist, zum anderen dazu, dass der Sender mit großen finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. Neben den beiden landesweiten RTVE-Sendern TVE 1 und La 2 existieren 12 weitere öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, die in dem Netzwerk Forta zusammengefasst sind, jedoch nur regional senden. Ihr Finanzierungsmodell ist ähnlich dem von RTVE, allerdings

⁶⁴ Vgl. zur Geschichte des spanischen Medienrechts Holznagel (1996), S. 88ff.

beziehen sie ihre staatlichen Beihilfen nicht von der Zentralregierung sondern aus den Haushalten ihrer jeweiligen Region. Auf der privatwirtschaftlichen Seite des spanischen Free-TV-Markts ist festzuhalten, dass er mehr als jeder andere von ausländischen Medienkonzernen bestimmt ist. Der größte private Sender Telecinco ist eine 50,1%ige Tochter des italienischen Mediaset-Konzerns, die RTL Group hält eine Beteiligung von 18,5% an Antena 3 und 40% der Anteile an La Sexta gehören Televisa, dem größten Medienunternehmen der spanischsprachigen Welt mit Sitz in Mexiko. Die Verteilung der Marktanteile auf die einzelnen Anbieter lässt sich in Tabelle zwölf ablesen.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RTVE ⁶⁵	30,8	28,2	25,5	23,2	22
Telecinco	21,4	22,1	22,3	21,1	20,3
A3TV	19,5	20,8	21,3	19,4	17,4
Cuatro	1,9	1,8	2,1	6,4	7,7
Sexta	---	---	---	1,8	4
Forta	17,8	17,4	17,3	15,1	14,5

Quelle: Telecinco (2008)

Tabelle 12: Einschaltquoten spanischer TV-Sender

Deutlich erkennbar sind die zunehmende Differenzierung im spanischen Markt und eine hohe Dynamik, die vor allem neuen Anbietern zugute kommt. In den vergangenen Jahren schafften es mit Cuatro (seit 2005) und La Sexta (seit 2006) gleich zwei Anbieter, sich auf Kosten der etablierten Wettbewerber, vor allem der staatlich unterstützten Programme, im Markt zu etablieren. Mitverantwortlich dafür war sicherlich die Finanzstärke ihrer jeweiligen Mutterkonzerne, die es den Sendern ermöglichte, attraktive Rechte wie die an der Fußballweltmeisterschaft 2006 (Cuatro) oder den Samstagsspielen der Primera División (La Sexta) zu erwerben.

Die Analyse von Umsätzen und Gewinnen spanischer TV-Sender gestaltet sich als schwierig, da die Sender Cuatro und La Sexta nicht als eigene Unterneh-

⁶⁵ Umfasst die staatlichen Programme TVE 1 und La 2

men innerhalb der Geschäftsberichte ihrer Gesellschafter konsolidiert sind. Zudem besteht das Netzwerk Forta aus zwölf unabhängigen Institutionen, die zum Großteil keine Geschäftsberichte publizieren. Damit bleiben für die Analyse nur noch die Daten der drei größten Wettbewerber, deren Umsätze in den Tabellen dreizehn bzw. vierzehn aufgelistet sind.

Es zeigt sich, dass der spanische öffentlich-rechtliche Rundfunk im europäischen Vergleich der am finanziell am schlechtesten ausgestattete Anbieter ist. Der Verzicht auf eine Rundfunkgebühr und die Weigerung der spanischen Regierung, verlässlich und ausreichend Finanzmittel zur Verfügung zu stellen, haben zu erheblichen operativen Verlusten und der Anhäufung eines Schuldenberges von über 7,5 Milliarden Euro⁶⁶ geführt, der nun durch eine Radikalsanierung abgebaut werden muss. Die Umsätze der privaten Wettbewerber weisen einen stabilen Aufwärtstrend der sich in den letzten Jahren leicht abgeschwächt hat, was darauf hindeutet, dass das Angebot an neuen Fernsehsendern und damit Werbezeiten schneller gewachsen ist als der Markt für Fernsehwerbung.

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RTVE	865	847	859	1.309	k.A.
Telecinco	548	754	907	965	1.051
A3TV	539	697	865	860	867
Cuatro	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Sexta	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Forta	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Alle Angaben in Millionen Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 13: Umsätze spanischer TV-Sender

Sender	2003	2004	2005	2006	2007
RTVE	-600	-751	-618	-227	k.A.
Telecinco	125	289	308	445	490
A3TV	110	223	207	320	306
Cuatro	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

⁶⁶ Vgl. Wandler (2007)

Sexta	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Forta	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Alle Angaben in Millionen Euro, Quelle: Geschäftsberichte

Tabelle 14: Gewinne spanischer TV-Sender

Aufgrund der dürftigen Datenlage bei den Umsatzerlösen macht eine Konzentrationsmessung für den spanischen Free-TV-Markt nur für den Bereich der Zuschauermarktanteile Sinn. Die entsprechenden Zahlen für das Jahr 2007 lauten:

$$CR_3 = 22\% + 20,3\% + 17,4\% = 59,7\%$$

Herfindahl-Hirshman-Index:⁶⁷

$$H = \sum_{i=1}^{20} \left(\frac{x_i}{T} \right)^2 = 0,149$$

Die Konzentrationsmessung bestätigt das Bild eines ausdifferenzierten TV-Marktes, der HHI hat etwa denselben Wert wie auf dem britischen Free-TV-Markt.

In der Lesart des Marktlebenszyklus ist der spanische Markt wohl der europäische Fernsehmarkt, der am ehesten als in der Expansionsphase befindlich zu klassifizieren ist. Der Markteintritt neuer Wettbewerber und ihre Entwicklung in den ersten Jahren zeigen, dass der Markt ein hohes Wachstumspotential aufweist. Trotz der neuen Konkurrenz konnten die etablierten Anbieter ihre Gewinne weiter ausbauen.

Betrachtet man den spanischen Free-TV-Markt aus der Perspektive der Branchenstrukturanalyse, stellt sich angesichts der hohen Dynamik im Markt die Frage nach den Markteintrittsbarrieren. Durch die schlechte finanzielle Situation

⁶⁷ Zur Vereinfachung sind wiederum die Anteile der übrigen Sender auf 14 hypothetische Sender mit 1% Einschaltquote aufgeteilt worden.

des öffentlich-rechtlichen Rundfunks scheint die Markteintrittsbarriere, die die „Grundversorgung“ durch finanzstarke öffentlich-rechtliche Anstalten wie etwa in Deutschland oder Großbritannien darstellt, in Spanien deutlich niedriger zu sein. Zudem zeigt Spanien, dass die strategische Markteintrittsbarriere der Beschaffung von attraktiven Programminhalten durch etablierte ausländische Medienkonzerne wie Mediaset oder die RTL Group leicht überwunden werden kann.

3.4.2 Pay-TV

Marktführer im spanischen Pay-TV-Markt ist der Mutterkonzern des Free-TV-Anbieters Cuatro, Sogecable, der mit seiner Plattform *Digital+* im Jahre 2006 2,04 Millionen Abonnenten verbuchen konnte. Die Plattform ist eine satellitengestützte Plattform über die neben den Pay-TV-Angeboten von Sogecable, die unter dem Namen *Canal+* vermarktet werden, auch Angebote anderer Anbieter übertragen.

Sogecable erwirtschaftete im Jahre 2006 einen Umsatz von 1,65 Milliarden Euro, von denen allerdings 202 Millionen Euro den Aktivitäten von Cuatro zuzurechnen waren. Der EBIT der Pay-TV-Sparte lag bei 110 Millionen Euro.

4. Multimediale Verwertung von Fußballrechten

„Das wird alles von den Medien hochsterilisiert.“

- Bruno Labbadia

Nachdem die Strukturen der vier Ländermärkte sowohl im Free- als auch im Pay-TV umrissen und die wichtigsten Zusammenhänge erläutert wurden, folgt nun die Analyse der Vergabe der Übertragungsrechten an den Spielen der jeweiligen nationalen Fußballligen. Dabei gilt es zu vergleichen, wie die Rechtevergabe organisiert ist, an welche Sender – Art und Anzahl – Rechte vergeben werden, ob die Rechte nach Übertragungswegen getrennt vergeben werden, welcher Anteil an Spielen überhaupt im Fernsehen gezeigt wird und nicht zuletzt, wie der monetäre Erfolg der Vergabe aussieht.

Dazu werden zunächst die aktuellen Vereinbarungen von Fernsehsendern und Rechteinhabern in den einzelnen Ländern vorgestellt. Daran anschließend werden aus dem theoretischen Gerüst aus Abschnitt zwei – ergänzt um einige Ideen aus der sportökonomischen Literatur – mögliche Einflussfaktoren auf die Fußballrechtevergabe abgeleitet.

4.1 Situation in den Ländermärkten

- Deutschland

Die 36 Proficlubs der deutschen Bundesliga haben zur Vermarktung der Rechte an ihren Spielen den Verein *„Die Liga – Fußballverband e.V.“* (Ligaverband) gegründet, der 2004 einen „Grundlagenvertrag“⁶⁸ mit dem DFB abschloss. Dieser Vertrag bestimmt, dass dem Ligaverband die Nutzungsrechte an der ersten und zweiten Bundesliga überlassen. Im Gegenzug entrichtet der Ligaverband einen Pachtzins in Höhe von „3% der Eintrittsgelder der Mitglieder des Ligaverbandes [...] und v.g. Media-Einnahmen, mindestens aber € 12,8 Millionen pro Spieljahr“⁶⁹. Damit erwirbt der Ligaverband auch das Recht, die Bundesliga im

⁶⁸ Vgl. DFB (2004)

⁶⁹ Vgl. DFB (2004), §6

Fernsehen zu vermarkten und die daraus resultierenden Einnahmen unter seinen Mitgliedern aufzuteilen.

Die derzeit gültigen Fernsehverträge wurden 2006 abgeschlossen und gelten bis einschließlich 2008/2009, also für drei Spielzeiten. Die Verträge umfassen die folgenden Vereinbarungen:

- Die Pay-TV-Rechte erhält die Arena Sport und Rechte Marketing GmbH für ca. 220 Millionen Euro pro Saison⁷⁰. Das Pay-TV-Paket umfasst die Senderechte für alle Spiele der ersten und zweiten Bundesliga.
- Die Free-TV-Rechte unterteilen sich in Erst- und Zweitverwertungsrechte sowie nach Spieltag. Die ARD erwarb die Erstverwertungsrechte für das Freitagsspiel sowie die sechs Samstagsspiele für 100 Millionen Euro pro Saison. Das ZDF zahlt für die Zweitverwertungsrechte an diesen Spielen 20 Millionen Euro, das DSF erhält die Erstverwertungsrechte an den Sonntagsspielen für 20 Millionen Euro.
- Die Rechte für die Ausstrahlung aller Spiele Live im Internet (IP-TV) gehen für 40 Millionen Euro pro Saison an die Deutsche Telekom.

Damit belaufen sich die Gesamteinnahmen für die dreijährige Periode auf 1,2 Milliarden Euro im Inland, zu denen noch 60 Millionen Euro für die Rechte an der Auslandsvermarktung der Bundesliga kommen. Damit setzt sich der Aufwärtstrend in den Kosten für die TV-Rechte fort; im Jahre 2000 hatte das Rechtepakete noch 3 Milliarden DM für vier Jahre gekostet, zuvor gar nur 320 Millionen Mark pro Saison.⁷¹

- *England*

Die englische *Premier League* ist ein eigenständiges Unternehmen, das den zwanzig Erstligavereinen gehört⁷². Der englische Fußballverband ist nicht in das Tagesgeschäft der Liga eingebunden, muss jedoch ihre Regeln jedes Jahr absegnen und hat ein Vetorecht bei der Ernennung von Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden.

⁷⁰ Alle Zahlen – soweit nicht anders gekennzeichnet – entstammen Fleschner/Ruzas (2008)

⁷¹ Vgl. Zur Preisentwicklung der Bundesligarechte Hackforth/Schaffrath (2006), S. 365

⁷² Vgl. Premier League (2008)

Seit 1992 wurden die Rechte an den Live-Spielen der Premier League ausschließlich an den größten Pay-TV-Betreiber BSkyB veräußert. Diese Praxis wurde 2006 auf Druck der EU-Kommission aufgegeben, die verlangte, dass auch andere Sendeanstalten Übertragungsrechte zugesprochen bekommen. Der aktuelle Fernsehvertrag (2007/2008 bis 2009/2010) sieht folgendes vor:

- Die Pay-TV-Rechte werden zwischen BSkyB und der irischen Setanta Corporation aufgeteilt. BSkyB zahlt für die Pakete A (23 Sonntagsspiele), B (23 Sonntagsspiele), E (23 Samstagsspiele) und F (7-13 Spiele unter der Woche bzw. an Feiertagen, 10-16 Samstags oder Sonntagsspiele) 1,3 Milliarden britische Pfund, Setanta erhält die Pakete C und D, die insgesamt 46 Spiele an unterschiedlichen Tagen beinhalten, zum Preis von 392 Millionen Pfund⁷³.
- Die Erstverwertungsrechte im Free-TV samstags und sonntags gehen für 240 Millionen Euro an die BBC.
- Internet- und Mobilfunkrechte gehen für 120 Millionen Euro an BSkyB und British Telecom.

Damit erlässt die Liga insgesamt etwa eine Milliarde Euro pro Saison, zu der noch 300 Millionen Euro aus der Auslandsverwertung kommen. Auch dies lässt einen deutlichen Aufwärtstrend erkennen, im Jahre 2003 zahlte BSkyB noch 1 Milliarde Pfund für die Übertragungsrechte an 138 Spielen pro Saison über drei Jahre⁷⁴.

- Italien

Die Vergabe der Übertragungsrechte der italienischen Profiligen Serie A und Serie B befindet sich derzeit im Umbruch. Bislang vermarkten die Clubs der italienischen Ligen ihre Pay-TV-Rechte dezentral, nur die Free-TV-Rechte werden zentral vermarktet. Allerdings ist die Abkehr vom bestehenden System bereits beschlossene Sache; ab 2010 soll zu einer Zentralvermarktung der Pay-TV-Rechte zurückgekehrt werden. Die Liga rechnet mit einem Anstieg der Ver-

⁷³ Vgl. zu den Zahlen für Pay-TV o.V. (2006)

⁷⁴ Vgl. o.V. (2006)

marktungserlöse von 750 Millionen auf 900 Millionen Euro pro Saison. Nach Übertragungsformen sieht die Situation heute so aus:

- Die Gesamterlöse aus der Einzelvermarktung der Pay-TV-Rechte belaufen sich auf 630 Millionen Euro. Diese sind naturgemäß sehr ungleich verteilt, so konnte etwa Juventus Turin einen Vertrag mit Mediaset abschließen, der Einnahmen von 124 Millionen Euro pro Saison garantiert;⁷⁵ der AC Mailand verdiente im Jahr 2004/2005 über 130 Millionen Euro durch Verträge mit Mediaset und Sky Italia.⁷⁶
- RAI bezahlt für die Erstverwertungsrechte, die eine Zusammenfassung des Spieltags ab 22:30 Uhr erlauben, 60 Millionen Euro pro Saison.

Das Gesetz zur Rückkehr zur Zentralvermarktung wurde bereits 2007 vom italienischen Parlament verabschiedet und wird derzeit von Rupert Murdochs News Corporation vor dem Europäischen Gerichtshof angefochten.⁷⁷ Die juristische Auseinandersetzung gilt als richtungweisend für die Zukunft der Zentralvermarktung in ganz Europa.

- *Spanien*

Spanien ist das letzte Land in Europa, das vollständig auf die zentrale Vermarktung von Fußballrechten verzichtet. Diese Regelung führt dazu, dass die rechtliche Lage im Moment mehr als unklar ist, so dass inzwischen von einem „Fußballkrieg“⁷⁸ im spanischen Fernsehen die Rede ist. Die Frontlinie verläuft dabei zwischen Mediapro, der die Rechte an den Spielen von acht der zwanzig Clubs der Primera División gehören, und Audiovisual Sport, einer Tochter des Sogecable-Konzerns, die die Rechte an den Spielen der anderen zwölf Clubs besitzt. Nachdem La Sexta gegen den Willen von Audiovisual mehrere Samstagsspiele live im Free-TV übertrug, die auch auf dem Pay-per-View-Angebot von Sogecables Canal+ zu sehen war, forderte Sogecable von La Sexta 200 Millionen

⁷⁵ Vgl. Deloitte (2008), S. 6

⁷⁶ Vgl. Deloitte (2008), S. 8

⁷⁷ Vgl. Müller, F. (2008)

⁷⁸ Vgl. Kahl (2007)

Schadenersatz. Nun müssen sich die spanischen Gerichte mit dem Streit beschäftigen.

Durch die unklare rechtliche Situation wird auch ein Abschätzen der Erlöse aus der Rechtevermarktung schwierig. Sicher ist, dass Mediapro derzeit 150 Millionen Euro für die Übertragung eines Live-Spiels, die Zweitverwertungs- sowie die Auslandsrechte an der spanischen Liga zahlt⁷⁹. Darüber hinaus erhält der FC Barcelona aus einem Vertrag mit Mediapro bis 2013 jährlich garantiert 144 Millionen Euro pro Saison, Real Madrid verdient mit einem ähnlichen Vertrag sogar 157 Millionen Euro pro Saison. Geht man davon aus, dass Barcelona und Madrid die Hälfte aller TV-Einnahmen in der spanischen Liga generieren⁸⁰, können die Einnahmen der gesamten Liga aus Fernseherlösen auf etwa 600 Millionen Euro pro Saison geschätzt werden.

4.2 Theoretische Überlegungen zur Fußballrechtevermarktung

Aus der theoretischen Beschreibung der Wirkungszusammenhänge in Fernsehmärkten, die in Kapitel zwei vorgenommen wurde, lassen sich diverse Einflussfaktoren auf die Rechtevergabe der Fußballligen ziehen. Diese sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Zunächst einmal stellt sich bei der Vermarktung des Teamprodukts Fußballliga die grundsätzliche Frage, ob Übertragungsrechte zentral von einem Ligaverband oder dezentral von jedem Club einzeln vermarktet werden sollen. Abgesehen von den kartellrechtlichen Bedenken, die derzeit gegen eine Zentralvermarktung laut werden, gibt es einige ökonomische Aspekte, die für eine Entscheidung zwischen den beiden Modellen relevant sind.

So betrachten Egon Franck und Christian Müller als Teamprodukt, bei dem die Teilnehmer einer Liga dadurch Wert schaffen, dass sie sich zu einem „Metaspiel“,⁸¹ dem Kampf um die Meisterschaft, zusammenschließen. Damit erhöht sich der Wert jedes einzelnen Spiels über die bloße sportliche Leistung der Teilnehmer hinaus. Das Problem, das bei einem solchen Teamprodukt auftre-

⁷⁹ Vgl. Fleschner/Ruzas (2008)

⁸⁰ Vgl. Müller, J. (2008)

⁸¹ Vgl. Franck/Müller (2001), S. 240

ten kann, ist das klassische Trittbrettfahrerproblem, einige Teams könnten versuchen, durch einen unterdurchschnittlichen Beitrag zum Endprodukt überdurchschnittliche Erträge zu erzielen. Wichtig zu beachten ist hierbei, dass mit „unterdurchschnittlichem Beitrag“ nicht eine gezielte Unterinvestition in die sportliche Leistung ist, da die sich bei Ligen mit Auf- und Abstieg kaum auszahlt.⁸² Vielmehr kann das Nichteinhalten von bestimmten Regeln – etwa Doping oder Spielabsprachen – als unterdurchschnittlicher Beitrag zum Teamprodukt interpretiert werden, da der Wert einer Meisterschaft zu einem großen Teil davon abhängt, dass sie unter gleichen Voraussetzungen für alle Mannschaften ausgetragen wird.

Dieses grundsätzliche Problem bei der Ausrichtung von Sportligen lässt sich durch Zentralvermarktung zumindest abschwächen. Sie belohnt die Clubs für die Produktion des Metaspiels und weniger für ihren individuellen Rang in diesem. Daher bekämpft sie effektiv die Anreize, die Teamproduktion zu unterlaufen.

Eine zweite Überlegung, die Franck und Müller anstellen betrifft den Umverteilungsmechanismus, der in Zentralvermarktungsmodellen enthalten ist⁸³. Demnach sorgt die Zentralvermarktung dafür, dass auch Teams, die aufgrund geringerer Spielstärke und daraus entstehendem geringeren Zuschauerinteresses seltener im Fernsehen zu sehen sind, überproportional an den Erlösen der Liga beteiligt werden. Dies ist aus Sicht der Zuschauer, die natürlich an einem spannenden Meisterschaftsrennen (vgl. obige Ausführungen zum Metaspiel) interessiert sind, wünschenswert und dient damit auch langfristig den finanziellen Interessen der Liga.⁸⁴ Ein zweites Argument für die Umverteilung innerhalb der Liga geht über den bloßen Spannungserhalt hinaus und beschäftigt sich mit der Gefahr so genannter „Rattenrennen“, die in Ligen mit unteilbaren, knappen Rän-

⁸² Anders verhält sich dies in den geschlossenen amerikanischen Profiligen, in denen immer wieder der Verdacht aufkommt, einige Clubeigentümer würden gezielt zu wenig in ihr Team investieren, da sie trotz anhaltend schwacher Leistung anteilige Zahlungen aus den Gesamteinnahmen der Liga erhalten. Der Sanktionierungsmechanismus Abstieg, der in europäischen Fußballligen Minderleister effektiv von der Umfinanzierung in den höchsten Ligen ausschließt.

⁸³ Vgl. Franck/Müller (2001), S. 242f.

⁸⁴ Auch hier lohnt wieder ein Blick in die amerikanischen Profiligen, die im Hinblick auf Umverteilung zum Spannungserhalt deutlich weiter gehen als europäische, indem sie etwa das Talent von Nachwuchsspielern durch Drafts gleichmäßig verteilen und Gehaltsobergrenze etablieren.

gen entstehen können⁸⁵. Ist die Verteilung der Ligaerlöse stark auf die oberen Ränge konzentriert und sind die Sprünge zwischen diesen Rängen besonders groß, besteht unter bestimmten Voraussetzungen ein individueller Anreiz zu Überinvestitionen in das Leistungsniveau eines Teams. Dies kann auf Ligebene wiederum dazu führen, dass die Gesamtinvestitionen schneller steigen als die Einnahmen, die ja von relativen Veränderungen der Spielstärke einzelner Clubs unberührt bleiben. Auch hier wirkt die Zentralvermarktung dämpfend, indem sie die Spreizung der Belohnungen zwischen den einzelnen Rängen verringert⁸⁶.

Auch im Hinblick auf die Vermarktbarkeit des Produkts Fußballliga zeigen sich positive Effekte. Wie bereits in Abschnitt zwei erwähnt, besteht bei jedem Unterhaltungsgut ex ante eine Qualitätsunsicherheit, da der Wert erst nach Konsum des Gutes beurteilt werden kann. Diese Qualitätsunsicherheit besteht auch bei Fußballspielen, da zum einen selbst das Aufeinandertreffen zweier spielstarker Clubs kein attraktives Spiel garantiert, zum anderen vor Beginn einer Saison kaum zu bewerten ist, welche Teams im Laufe der Saison die vorderen Plätze belegen und dementsprechend die für den Ausgang der Meisterschaft relevanten Spiele bestreiten. Hierbei wirkt die Zentralvermarktung von Spielen als „transaktionskostensparender Pauschalierungsmechanismus“⁸⁷, der die Qualitätsunsicherheit dadurch verringert, dass dem Käufer garantiert wird, sowohl attraktive wie auch unattraktive Begegnungen zu erwerben. Da die Anzahl an Rangplätzen in einer Liga unabhängig von den Leistungen einzelner Clubs ist, im Folgenden muss nur noch ein Preis für alle Spiele ausgehandelt werden, was wiederum die Transaktionskosten, die bei Einzelvermarktung der Spiele anfallen würden, auf ein Minimum reduziert.

Auch aus der Perspektive der Branchenstrukturanalyse nach Porter bietet die Zentralvermarktung eindeutige Vorteile. Durch die Konzentration der Anbieter auf einen einzelnen wird die Verhandlungsmacht der Fußballvereine deutlich

⁸⁵ Vgl. Franck/Müller (2001), S. 243

⁸⁶ Hierbei kommt es natürlich auf den Verteilungsschlüssel an, der der Zentralvermarktung zugrunde gelegt wird. Theoretisch wäre es auch denkbar,

⁸⁷ Vgl. Franck/Müller (2001), S. 244

erhöht. Zudem schafft die Zentralvermarktung ein Drohpotential zur Vorwärtsintegration der Anbieter; die Glaubwürdigkeit dieses Drohpotentials zeigt sich derzeit an den Versuchen der DFL, vorproduzierten Content an die Fernsehsender zu liefern. Von der eigenen Contentproduktion zur Etablierung eines eigenen Fernsehsenders ist es gerade in Zeiten der Ausweitung von Sendekapazitäten durch die Digitalisierung der Übertragungsnetze ein kleiner Schritt, der es den Ligen ermöglichen würde, die Fernsehstationen als Zwischenhändler auszuschalten.

Es scheint also offensichtlich zu sein, dass die Zentralvermarktung Vorteile sowohl für die Liga als auch für die Zuschauer bringt. Hackforth/Schaffrath formulieren es folgendermaßen:

„Unter Experten aller publizistischen Lager ist unstrittig, dass eine zentrale Vermarktung eines Sportereignisses, einer Sportart oder einer Sportliga erhebliche ökonomische und imagerächtige Vorteile bietet und den Spielraum für Aktivitäten im Marketing und der Verwertung eindeutig verbessert“⁸⁸

Damit stellt sich natürlich die Frage nach den Motiven für eine dezentrale Vermarktung der Rechte, wie sie auch in Deutschland immer wieder vor allem von Bayern München gefordert wird.⁸⁹ Dieser Wunsch ist wohl nur durch die Anforderungen eines übergeordneten europäischen Wettbewerbs zu erklären, der Erlöspotentiale außerhalb der eigenen Liga bietet, so dass mögliche Nachteile für die eigene, nationale Liga ausgeglichen werden können.

Ist über die grundsätzliche Vermarktungsform der Ligaspiele entschieden, gilt es, die optimale Übertragungsart für die Spiele zu finden. Hierbei sind die grundsätzlichen Optionen die Ausstrahlung im Free- oder im Pay-TV. Dazu stellt Rott fest, dass sich eine Pay-TV-Ausstrahlung grundsätzlich für präferenzintensive Programme eignet, bei denen die Zuschauer eine hohe Zahlungsbe-

⁸⁸ Hackforth/Schaffrath (2001), S. 356

⁸⁹ Vgl. Gartenschläger (2008)

reitschaft aufweisen.⁹⁰ Werbefinanzierte Free-TV-Sender hingegen werden bei der Programmgestaltung vor allem massenattraktive, jedoch billige Programminhalte bevorzugen, die hohe Reichweiten zu geringeren Kosten generieren und eine niedrigere Präferenzintensität haben. Wohlfahrtsökonomisch geht durch den Ausschluss von Kunden mit geringerer Zahlungsbereitschaft zwar ein Teil der Gesamtrente verloren, da es aufgrund der Grenzkosten von Null, die die Verbreitung von Unterhaltung aufweist, möglich wäre, auch diese Kunden ohne zusätzliche Kosten mitzubedienen. Für die Liga stellt jedoch die Pay-TV-Vermarktung die einzige Möglichkeit zur Abschöpfung der höheren Zahlungsbereitschaft eines Teilssegmentes des Zuschauermarktes dar. Betrachtet man die Verwertungskette über beide Formen des Fernsehens hinweg, zeigt sich ein weiterer interessanter Zusammenhang. Die Bereitstellung von Inhalten im Pay- und im Free-TV kann dann als Preis-Qualitäts-Diskriminierung aufgefasst werden.⁹¹ Dabei wird das Programm im Pay-TV attraktiver und damit die Erlöspotentiale höher, je geringer die Qualität der im Free-TV angebotenen Übertragungen ist. Diese hängt sowohl vom Umfang und der zeitlichen Nähe zur Live-Übertragung als auch von der Anzahl der Werbeeinblendungen ab, die der Free-TV-Anbieter zur Refinanzierung seines Programms benötigt.

Weiterhin zu berücksichtigen ist der Wert der Reichweitensteigerung, die durch Free-TV-Ausstrahlungen erzielt wird. So zeigen sich die Sponsoren der Bundesliga größtenteils skeptisch gegenüber einer weiteren Verringerung der Qualität der Free-TV-Berichterstattung etwa durch eine Verschiebung der ARD Sportschau in die späteren Abendstunden.⁹² Allerdings scheint dieser Effekt nicht eindeutig in eine Richtung zu wirken, da die geringere Reichweite einer Pay-TV-Ausstrahlung möglicherweise durch ein attraktiveres, weil zahlungskräftigeres Publikum überkompensiert wird.

Nachdem die zentralen Entscheidungskriterien der Rechteinhaber erläutert sind, stellt sich nun die Frage nach den Faktoren in der Struktur von Fernsehmärkten, die den Erlös aus der Fußballrechteverwertung beeinflussen können.

⁹⁰ Vgl. Rott (2003), S. 73ff.

⁹¹ Diese Idee entwickeln Dietl/Franck (1999), vgl. S. 12ff.

⁹² Vgl. Peymani, B./Richter, N. (2007)

Hierbei sind die Zusammenhänge, die sich aus Porters Branchenstrukturanalyse ergeben, klar. Fasst man den Fernsehmarkt als die zu betrachtende Branche auf, so sind die Fußballrechteinhaber Lieferanten, deren Erträge mit ihrer Verhandlungsmacht gegenüber den Fernsehsendern steigen. Porter nennt sechs verschiedene Determinanten der Verhandlungsmacht von Lieferanten⁹³:

i) Die Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft.

Wie bereits oben erwähnt, beträgt die Konzentration auf der Lieferantenseite bei zentral vermarkteten Ligen 100%. Auf der anderen Seite stehen auf dem Pay-TV-Markt häufig ebenfalls Monopolisten, auf dem Free-TV-Markt grundsätzlich mehrere potentielle Abnehmer. Dieses Kriterium für Lieferantenmacht ist also in allen Ligen – mit Ausnahme der spanischen – erfüllt.

ii) Ihre Verkäufe an die Branche werden nicht durch Ersatzprodukte streitig gemacht.

Fußball ist der mit Abstand beliebteste Sport auf dem europäischen Kontinent, keine anderen Sportübertragungen – abgesehen von den olympischen Spielen – erzielen ähnlich hohe Reichweiten. Vor allem für Pay-TV-Sender gibt es keine Ersatzprodukte für Fußballspiele.

iii) Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig.

Grundsätzlich kann nicht behauptet werden, dass die Fernsehbranche für die Fußballligen ein unwichtiger Kunde ist, da sie die einzige Möglichkeit zur Verbreitung von Fußballrechten darstellt und der wichtigste Umsatzbringer der Fußballligen ist.

iv) Das Produkt der Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers

⁹³ Vgl. Porter (1985), S. 54f; die Möglichkeit des Lieferanten, durch Differenzierung Umstellkosten auf Abnehmerseite aufzubauen wird hier vernachlässigt, da sie sich kaum auf die Vermarktung von Fußballrechten übertragen lässt.

Fußballrechte sind das beste Beispiel für einen positionalen Input, ihr Angebot ist natürlich begrenzt⁹⁴ und sie garantieren hohe Reichweiten für die TV-Sender.

v) Die Lieferantengruppe kann glaubwürdig mit Vorwärtsintegration drohen

Auch dieser Punkt wurde bereits oben angesprochen: Die Bestrebungen einiger Ligen, die Fernsehübertragungen ihrer Begegnungen selbst zu produzieren zeigen durchaus ein Potential zur Vorwärtsintegration, die eine ernsthafte Bedrohung für das Geschäftsmodell einiger Pay-TV-Anbieter wäre.

Somit sind alle Voraussetzungen für eine hohe Verhandlungsmacht der Fußballligen gegenüber den TV-Veranstaltern vorhanden. Neben der Beziehung von Abnehmer zu Lieferant ist allerdings auch noch die Situation in der Branche der Abnehmer interessant. Verändert man die Perspektive und betrachtet die Branche der Fußballrechteinhaber als relevanten Markt, so sind die TV-Unternehmen Abnehmer, deren Ertragslage auch die Erträge der Lieferanten beeinflusst. Somit kann nicht von einem linearen Zusammenhang zwischen Anzahl von Nachfragern auf dem Fernsehmarkt und Erlösen auf Seiten der Rechteinhaber ausgegangen werden, da ein Konkurrenzkampf auf dem TV-Markt sich negativ auf die Ertragslage der TV-Anbieter und damit die Möglichkeiten zur Finanzierung der Programmrechte auswirkt.⁹⁵

⁹⁴ Zumindest, wenn man annimmt, dass Profi-Ligen Monopole sein müssen, um ihre Attraktivität zu bewahren, vgl. dazu Franck/Müller (2001), S. 242

⁹⁵ Vgl. zu den Auswirkungen einer veränderten Ertragslage auf die Preisbildung bei positionalen Inputs Kruse (2000), S. 13ff.

5. Diskussion der Ergebnisse

„Wenn man das 0:2 kassiert, dann ist ein 1:1 nicht mehr möglich.“

- Aleksandar Ristic

Bei der Betrachtung der Ergebnisse muss ein Punkt vorangestellt werden, der in dieser Arbeit bislang keinerlei Erwähnung fand: Die Fußballbegeisterung des Publikums. Letztendlich ist die Nachfrage der Fernsehsender nach Fußballrechten eine abgeleitete Nachfrage, die auf der Nachfrage nach Fußballübertragungen durch das Fernsehpublikum und der Zahlungsbereitschaft für diese Übertragungen beruht. Diese ist schwierig zu ermitteln, Zahlen etwa über die Einnahmen der Clubs an Spieltagen – die auf eine höhere Zahlungsbereitschaft spanischer und englischer Fußballfans hindeuten⁹⁶ – geben hier nur Anhaltspunkte. Von daher kann der Anspruch dieser Arbeit kein empirischer sein, es ist kaum möglich den Einfluss der Marktstruktur auf die Ergebnisse der Fußballrechtevergabe zu quantifizieren und vom Einfluss der Vielzahl möglicher Variablen abzugrenzen, die ebenfalls auf die Vergabe einwirken.

Zu nennen wären hier etwa rechtliche Beschränkungen, wie z.B. die Aufforderung der EU-Kommission an die englische Premier League, bei der Vergabe mehr als einen Anbieter zu berücksichtigen, oder Werbezeitbeschränkungen, die die Refinanzierungsmöglichkeiten der Free-TV-Sender begrenzen.

Auch kulturelle Faktoren können eine Rolle spielen, etwa die Frage, wie sehr Fußball in der Gesellschaft verankert ist oder ob die Konsumenten grundsätzlich bereit sind, Fernsehsender durch direkte Entgelte zu finanzieren.

Zudem müssen die Budgets der Haushalte für Mediennutzung betrachtet werden, die zum einen von der Kaufkraft insgesamt und zum anderen von den Präferenzen der Konsumenten abhängen.

Diese Vielzahl von unabhängigen Variablen schränkt naturgemäß die Aussagefähigkeit der in dieser Arbeit angestellten Überlegungen zum Einfluss der Marktstruktur ein. Trotzdem bleiben einige Ergebnisse festzuhalten.

⁹⁶ Vgl. Deloitte (2008)

Zunächst einmal gibt es einige Gemeinsamkeiten zwischen den europäischen Fernsehmärkten. Alle vier untersuchten Märkte weisen eine starke, wenn auch unterschiedlich ausgeprägte Präsenz von öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten auf. Auf den Pay-TV-Märkten liegt in jedem der Länder quasi ein Monopol vor, das unterschiedlich stark von neuen Wettbewerbern attackiert wird. Auch die Größe der Pay-TV-Anbieter variiert stark; so erreicht BSkyB in einem Markt mit nur 26 Millionen TV-Haushalten über acht Millionen Abonnenten, während Premiere im deutschen Markt, der fast 50% mehr Haushalte umfasst, nur knapp über vier Millionen Abonnenten vorweisen kann. So unterschiedlich fällt dann auch die finanzielle Ausstattung der beiden Fernsehformen aus. Während im deutschen Free-TV mehr als zwölf Milliarden Euro und damit zwölf Mal soviel wie im deutschen Pay-TV umgesetzt werden, fällt diese Differenz mit 7,5 Milliarden im Free-TV und 4,5 Milliarden im Pay-TV in Großbritannien sehr viel geringer aus. Tatsächlich scheint dies eine wichtige Konstante im Zusammenspiel von Marktstruktur und Fußballrechteverwertung zu sein: Je stärker die Stellung des Pay-TV in einem Markt, desto höher die Erlöse aus der Rechteverwertung. Angesichts der oben dargestellten Eigenschaft des Pay-TV, die Zahlungsbereitschaft von Kunden mit einer höheren Präferenz für Fußballübertragungen abzuschöpfen erscheint diese Einsicht banal, sie hat jedoch weit reichende Implikationen für die deutsche Debatte über eine Verschiebung der Sportschau oder eine Entzerrung der Spieltage zur Erhöhung der Pay-TV-Einnahmen. Angesichts des großen Abstands zwischen den Umsätzen von Premiere und den anderen europäischen Pay-TV-Anbietern erscheint es unrealistisch, die geringeren Erlöse aus der Rechteverwertung auf ein Überangebot von Fußball im Free-TV zu schieben. Bezieht man den Zusammenhang zwischen finanzieller Ausstattung der TV-Sender und Preisen für positionale Inputs⁹⁷ in Betracht, wird deutlich, dass nur eine substantielle Erhöhung der Umsätze von Premiere zu einer ebensolchen Erhöhung im Preis der Bundesligarechte. Diese ist jedoch wohl nur zu erreichen, wenn das Angebot an hochwertiger Unterhaltung im Free-TV-Bereich – und zwar nicht nur im Hinblick auf Fußballübertragungen –

⁹⁷ Vgl. Anmerkung 95

deutlich eingeschränkt würde, was nur durch eine Senkung der Rundfunkgebühren möglich wäre.

Trotzdem sind weder bloße Zahlen zu Umsätzen und Gewinnen noch zur Anzahl oder Konzentration von Anbietern geeignet, Hinweise auf das Verhalten der Wettbewerber und damit die Erlöse aus Fußballrechteverkäufen. So sind beispielsweise alle Free-TV-Märkte durch die Marktform des engen Oligopols gekennzeichnet, gleichwohl zeigen sich so unterschiedliche Verhaltensmuster wie im spanischen Markt, der durch eine hohe Dynamik und einen Bieterkampf um diverse Fußballrechte gekennzeichnet ist, und im deutschen Markt, den die RTL-Chefin Anke Schäferkordt in einem Spiegel-Interview wie folgt beschreibt:

"Natürlich hätten wir bei RTL in unseren kühnsten Träumen gern die Bundesliga. Aber ich muss nicht erst meine Gesellschafter fragen, um zu erkennen, dass wir die Summe, die öffentlich-rechtliche Sender mit Mitteln der Gebührenzahler aufbringen, nicht zahlen können."⁹⁸

Offenbar verfolgt RTL hier eine defensive Oligopolstrategie, während spanische Free-TV-Sender offensiv versuchen Marktanteile zu gewinnen. Eine mögliche Erklärung lässt sich mit Hilfe der Porter'schen Branchenanalyse aus der Aussage von Schäferkordt ableiten. Nach Porter ist die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern besonders groß, wenn es zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber in einem Markt gibt.⁹⁹ Die ist in Spanien der Fall, wo mit Mediaset, der RTL Group und Televisa gleich drei weltweit operierende Medienkonzerne aktiv sind. Demgegenüber sieht Schäferkordt die ARD durch die Gebührenfinanzierung offenbar so fundamental im Vorteil, dass sie eine offensive Oligopol-Strategie für aussichtslos hält. Auch dieses Beispiel zeigt, dass allgemeingültige Aussagen aus der durchgeführten Analyse nicht abgeleitet werden können. Vielmehr gilt es, jede Besonderheit in den einzelnen Märkten mit dem theoretischen Handwerkszeug der Marktstrukturanalyse zu beleuchten, eine Aufgabe, die im Rahmen dieser Arbeit nicht leistbar ist.

⁹⁸ Vgl. Schäferkordt (2008), S. 105

⁹⁹ Vgl. Porter (1985), S. 42

6. Fazit

„I look not back, I look in front.“

- Lothar Matthäus

Wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, bilden die Fernsehmärkte Europas ein komplexes System mit zahlreichen Interdependenzen zu vor- und nachgelagerten Märkten und befinden sich derzeit in einem Umbruch, der die etablierten Wettbewerber nicht unberührt lässt. Tendenzen zur Ausdifferenzierung sowohl der technischen Übertragungsformen wie auch der Programmangebote lassen ein unübersichtliches Bild entstehen und stellen die Zukunft der klassischen TV-Sendeanstalten in Frage. Gleichzeitig versuchen die europäischen Fußballligen ihr Produkt zu immer höheren Preisen an eine Kundschaft zu bringen, die immer fragmentierter über zahlreiche Übertragungsplattformen und neue Medien verteilt ist. Auch vor dem Hintergrund des analogen Switch-offs bis zum Jahre 2015¹⁰⁰ ist abzusehen, dass sich die Digitalisierung des Fernsehens und mit ihr die Fragmentierung des Zuschauermarktes beschleunigen wird. Die zukünftige Ausgestaltung der Fernsehmärkte kann heute kaum prognostiziert werden, so dass diese Arbeit nicht viel mehr als eine Momentaufnahme sein kann. Trotzdem werden die fundamentalen Zusammenhänge und Wirkungsprinzipien die aufgezeigt wurden auch in einer digitalisierten Fernsehwelt ihre Gültigkeit behalten.

Um diese Zusammenhänge festzuhalten und zu illustrieren wurde zunächst in Abschnitt zwei ein theoretischer Rahmen aus Wettbewerbstheorie und Branchenstrukturanalyse abgesteckt, der zur Analyse der Ländermärkte diente. Im Folgenden wurden die Besonderheiten des Gutes Unterhaltung mit Begriffen aus dem Bereich der Informationsökonomie erläutert. Es zeigte sich, dass die Verbreitung von Unterhaltung einige ökonomische Spezifika aufweist, die in den verschiedenen Organisationsformen des Fernsehens unterschiedlich berücksichtigt wurden. Im dritten Abschnitt wurde dann die eigentliche Analyse der

¹⁰⁰ Vgl. Woldt, R. (2008), S. 635

Ländermärkte durchgeführt. Dabei wurde im Besonderen auf den deutschen Markt eingegangen, an dessen Beispiel der Gang der Analyse exemplarisch und ausführlich dargestellt wurde. Der vierte Teil drehte sich zunächst um die Darstellung der aktuellen Fernsehverträge der vier großen europäischen Fußballligen, an die sich einige theoretische Überlegungen zur Vermarktung von Fußballübertragungsrechten in Free- und Pay-TV anschlossen. Der fünfte Teil widmete sich abschließend der Diskussion der Ergebnisse, die mit Hilfe von exemplarischen Beispielen herausgestellt wurden.

Sicherlich kann diese Arbeit nicht den Anspruch erfüllen, ein vollständiges Bild der Fernsehmärkte Europas oder des exakten Einflusses der Gegebenheiten in bestimmten Märkten auf die Fußballrechtevergabe zu zeichnen. Dies wäre Aufgabe einer weitaus umfangreicheren Analyse, die einen deutlich fundierteren Empirieteil aufweisen und auch den Einfluss der in Abschnitt fünf angesprochenen unabhängigen Variablen testen müsste. Angesichts der dynamischen Entwicklungen in Europas Fernsehmärkten und der wachsenden Umsätze im Fußballgeschäft wäre dies sicherlich ein interessanter Ansatz für weitere Forschungen.

Literaturverzeichnis

Antena 3 Televisión (2004): *Financial Statements 2003*, unter:
http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Antena3IND2003.pdf (Stand: 08.04.2008)

Antena 3 Televisión (2005): *Consolidated Financial Statements for the year ended December 31, 2004*, unter:
[http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Cuentas_Anuales_A3%202004_consolidado_\(Ingles\).pdf](http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Cuentas_Anuales_A3%202004_consolidado_(Ingles).pdf) (Stand: 08.04.2008)

Antena 3 Televisión (2006): *Financial Statements for the year ended December 31, 2005*, unter:
[http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Cuentas_Anuales_A3%202004_consolidado_\(Ingles\).pdf](http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Cuentas_Anuales_A3%202004_consolidado_(Ingles).pdf) (Stand: 08.04.2008)

Antena 3 Televisión (2007): *2006 Annual Report*, unter:
http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/A3_Annual_Report_2006.pdf (Stand: 08.04.2008)

Antena 3 Televisión (2008): *Financial Results January-December 2007*, unter:
http://www.antena3.com/a3tv_2004/fotos/zona_corp/modulos/Financiale%20Results%20January-December%202007.pdf (Stand: 08.04.2008)

ARD (2008): *ARD Jahrbuch 2007*, unter:
<http://www.ard.de/intern/publikationen/ard-jahrbuch/-/id=8080/nid=8080/did=686330/7gfz6y/index.html>

Arrow, K. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in: National Bureau of Economic Research (1962), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton, 1962, S. 609-625

- Auditel (2008): *Emittenti Satellitari/nazionali – Archivio rapporti mesi*, unter: http://www.auditel.it/flash_dati_archivio.htm (Stand: 08.04.2008)
- Beck, H. (2005): *Medienökonomie – Print, Fernsehen und Multimedia*, 2. Aufl., Berlin u.a., 2005
- BSkyB Group (2003): *Annual Report and Accounts 2003 – A year of positives*, unter: <http://library.corporate-ir.net/library/10/104/104016/items/166577/AR03.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- BSkyB Group (2004): *Annual Report and Accounts 2004*, unter: <http://library.corporate-ir.net/library/10/104/104016/items/166569/AR04.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- BSkyB Group (2005): *Annual Report and Accounts 2005*, unter: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/104016/ar2005/2005highlights.html (Stand: 08.04.2008)
- BSkyB Group (2006): *Sky Annual Report 2006*, unter: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/104016/ar2006/BSkyB_annual_report_2006.pdf (Stand: 08.04.2008)
- BSkyB Group (2007): *Annual Report 2007*, unter: <http://library.corporate-ir.net/library/10/104/104016/items/258443/AR07.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- Cieply, M. (2008): *Writers Vote to End Strike*, unter: http://www.nytimes.com/2008/02/12/business/media/12cnd-strike.html?_r=1&oref=slogin (Stand: 14.04.2008)

- Deloitte (2008): *Football Money League 2007*, unter:
<https://www.deloitte.co.uk/RegistrationForms/PDFs/DeloitteFootballMoneyLeague2007.pdf>
- DFB (2004): *DFB/Liga Grundlagenvertrag*, unter:
http://www.dfb.de/uploads/media/13_DFB_Liga_Grundlagenvertr.pdf
(Stand: 08.04.2008)
- Dietl, H./Franck, E. (1999): *Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV – Organisationsformen des privaten Fernsehangebots als Arrangements zur Vermarktung von Unterhaltung*
- Ehrenberg, M. (2007): *Premiere ist wieder am Ball*, unter:
<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-Arena-Premiere-Bundesligarechte;art129,2342167> (Stand: 18.04.2008)
- EM.Sport Media (2008): *Geschäftsbericht 2008*, unter:
<http://www.emsportmedia.ag/dasat/images/7/100627-emsportmedia-gb07final-d.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- Fleschner, F./Ruzas, S. (2008): TV Fußball – Amtliche Verlängerung, in: *Focus* Nr. 12 vom 17.03.2008, S. 162-163
- Franck, E./Müller, C. (2001): Zur Vermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fernsehvermarktung der Fußball-Bundesliga, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): *Management-Handbuch Sportmarketing*, München, 2001
- Gartenschläger, L. (2008): *Der Bayern-Boss kämpft um neues Geld*, unter:
http://www.welt.de/sport/article1744762/Der_Bayern-Boss_kaempft_um_neues_Geld.html

- Gerhard, H./Zubayr, C. (2008): *Tendenzen im Zuschauerverhalten – Fernsehgewohnheiten und Fernsehreichweiten 2007*, unter: [http://www.media-perspektiven.de/261.html?&tx_mppublications_pi1\[showUid\]=1102&cHash=f085934ed9](http://www.media-perspektiven.de/261.html?&tx_mppublications_pi1[showUid]=1102&cHash=f085934ed9) (Stand: 10.04.2008)
- Hackforth, J./Schaffrath, M. (2001): Übertragungsrechte im Sport zwischen Free- und Pay-TV, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): *Management-Handbuch Sportmarketing*, München, 2001
- Holznagel, B. (1996): *Rundfunkrecht in Europa: Auf dem Weg zum Gemeinrecht*, Tübingen, 1996
- ITV (2005): *One ITV – ITV plc Annual report 2004*, unter: <http://www.itvplc.com/itv/fininfo/reports/itv/annualrep04/annualrep04.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- ITV (2006): *2005 Annual Report – More than meets the eye*, unter: <http://www.itvplc.com/itv/fininfo/reports/itv/anrep2005/anrep2005.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- ITV (2007): *Report and Accounts 2006*, unter: <http://www.investis.com/itv/storage/ar2006.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- ITV (2008): *Report and Accounts 2007*, unter: <http://www.investis.com/itv/storage/raccounts.pdf> (Stand: 08.04.2008)
- Kabel Deutschland (2007): *Abo-TV-Pakete von Kabel Deutschland erreichen dreiviertel Millionen Kunden*, Pressemitteilung vom 26.10.2007, unter: <http://www.kabeldeutschland.com/de/presse/pressemitteilung/2007/26102007.html> (Stand: 08.04.2008)

Kahl, H. (2007): *Spanischer ‚Fußballkrieg‘: Sender ringen um TV-Rechte und Milliarden*, dpa-Meldung vom 08.10.2007, gefunden bei LexisNexis

Kiefer, M. (2004): Der Fernsehmarkt in Deutschland – Turbulenzen und Umbrüche, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12 – 13/2004*, unter: http://www.bpb.de/publikationen/AFJSOM,0,Der_Fernsehmarkt_in_Deutschland_Turbulenzen_und_Umbr%C3%9Cche.html (Stand: 08.04.2008)

Knieps, G. (2005): *Wettbewerbsökonomie*, 2. Auflage, Berlin u.a. 2005

Kruse, J. (2000): Ökonomische Probleme der deutschen Fernsehlandschaft, in: Kruse, J. (Hrsg.), *Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland*, München, 2000, S. 7-47

Mediaset (2005): *2004 Annual Report*, unter: [http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/39.\\$split/ENG++02++Annual+Report+2004+\(report\).pdf](http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/39.$split/ENG++02++Annual+Report+2004+(report).pdf) (Stand: 08.04.2008)

Mediaset (2006): *2005 Annual Report*, unter: [http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/22.\\$split/2005+Annual+Report_mod.pdf](http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/22.$split/2005+Annual+Report_mod.pdf) (Stand: 08.04.2008)

Mediaset (2007): *2006 Annual Report*, unter: [http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/67.\\$split/MEDIASET+2006_ING_web.pdf](http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/67.$split/MEDIASET+2006_ING_web.pdf) (Stand: 08.04.2008)

Mediaset (2008): *2007 Annual Report*, unter: [http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/84.\\$split/Mediaset+Group++2007+Annual+Report+completo.pdf](http://www.mediaset.it/gruppomediaset/bin/84.$split/Mediaset+Group++2007+Annual+Report+completo.pdf) (Stand: 08.04.2008)

Müller, F. (2008): *Murdoch legt EU-Beschwerde gegen zentrale TV-Vermarktung im Profifußball ein*, unter: <http://www.heise.de/newsticker/Murdoch-legt-EU-Beschwerde-gegen->

zentrale-TV-Vermarktung-im-Profifussball-ein--/meldung/105098 (Stand: 17.04.2008)

Müller, J. (2008): Rekordzahlen unter dunklen Wolken – Die Bundesliga verdient viel, viel Geld, sieht die schöne, bunte deutsche Fußballwelt aber durch das Kartellamt in Gefahr, in: *Frankfurter Rundschau*, 14.03.2008, S. 28

News Corporation (2008): *Annual Report 2007*, unter: <http://www.newscorp.com/Report2007/AR2007.pdf> (Stand: 08.04.2008)

Niggemeier, S. (2007): *Die Quote ist tot, es lebe die Rendite*, unter: <http://www.stefan-niggemeier.de/blog/die-quote-ist-tot-es-lebe-die-rendite/> (Stand: 08.04.2008)

Ofcom (2008): *The Communications Market: Digital Progress Report – Digital TV, Q4 2007*, unter: http://www.ofcom.org.uk/research/tv/reports/dtv/dtv_2007_q4/dtvq407.pdf (Stand: 08.04.2008)

Olten, R. (1998): *Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik*, 2. Aufl., München 1998

Paukens, H. (2000): *Digitales Fernsehen in Deutschland: Explorative Studie zur Entwicklung digitaler Pay-TV-Angebote*, München, 2000

Peymani, B./Richter, N. (2007): Verschlüsselte Zahlenspiele, in: *Horizont Sports Business*, Ausg. 6, S. 12

Porter, M. (1984): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 3. Aufl., Frankfurt/Main, 1984

Premier League (2008): *About us*, unter:
<http://www.premierleague.com/page/Contact/0,,12306,00.html> (Stand:
08.04.2008)

Premiere (2005): *Finanzinformationen – Konzernabschlüsse der Premiere AG (vormals Blitz 02-134 GmbH) und der Premiere Fernsehen GmbH & Co. KG*, unter:
http://info.premiere.de/inhalt/static/download/kennzahlen/deutsch/premiere_konzernabschluesse_2001_2004.pdf (Stand: 08.04.2008)

Premiere (2006): *Geschäftsbericht 2005*, unter:
http://info.premiere.de/inhalt/static/download/aktie/gj2005/premiere_ag_geschaeftsbericht_2005.pdf (Stand: 08.04.2008)

Premiere (2007): *Geschäftsbericht 2006 – Premiere ist wieder auf Kurs*, unter:
http://info.premiere.de/inhalt/static/download/aktie/gj2006/premiere_ag_geschaeftsbericht_2006.pdf (Stand: 08.04.2008)

Premiere (2008): *Konzernabschluss und Konzernlagebericht 2007*, unter:
http://info.premiere.de/inhalt/static/download/aktie/gj2007/premiere_ag_geschaeftsbericht_2007.pdf (Stand: 08.04.2008)

ProSiebenSat.1 Media AG (2005): *Geschäftsbericht 2004*, unter:
http://www.prosiebensat1.com/imperia/md/content/investor_relations/2004/GB04_dt.pdf (Stand: 08.04.2008)

ProSiebenSat.1 Media AG (2006): *Geschäftsbericht 2005*, unter:
http://www.prosiebensat1.com/imperia/md/content/investor_relations/2005/Finanzberichte/GB_05_dt.pdf

ProSiebenSat.1 Media AG (2007): *Geschäftsbericht 2006*, unter:
http://www.prosiebensat1.com/imperia/md/content/investor_relations/2007/GB2007/Geschaeftsbericht_neu_1.pdf (Stand: 08.04.2008)

ProSiebenSat.1 Media AG (2008): *Geschäftsbericht 2007*, unter:
http://www.prosiebensat1.com/imperia/md/content/unternehmen/2008/Sonderseite_GB_2007/GB07_d.pdf (Stand: 18.04.2008)

RAI Group (2004): *Consolidated Statements 2003*, unter:
<http://www.bilancio2003.rai.it/uk/dwl/pdf/cons.pdf> (Stand: 08.04.2008)

RAI Group (2005): *Reports and Financial Statements 2004*,
<http://www.bilancio2004.rai.it/uk/dwl/pdf/RAI2004.pdf> (Stand: 08.04.2008)

RAI Group (2006): *Reports and Financial Statements 2005*, unter:
<http://www.bilancio2005.rai.it/uk/dwl/pdf/RAI2005-ing.pdf> (Stand: 08.04.2008)

RAI Group (2007): *Reports and Financial Statements at 31 December 2006*,
unter: http://www.bilancio2006.rai.it/uk/dwl/pdf/Rai_Ing.pdf (Stand: 08.04.2008)

RTL Group (2007): *Five Year Summary*, unter:
http://www.rtlgroup.com/files/AR2007_RTLGroup_FIVEYEARSUMMARY.pdf (Stand: 18.04.2008)

RTL Group (2008): *Annual Report 2007*, unter:
http://www.rtlgroup.com/files/AR2007_RTLGroup_COMPLETE.pdf
(Stand: 18.04.2008)

RTVE (2006): *Informe Anual 2005*, unter:
http://www.rtve.es/informe_2005/inicio.htm (Stand: 08.04.2008)

- Rott, A. (2003): *Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt*, Berlin, 2003
- Schäferkordt, A. (2008): Mut zum Risiko, Interview in: *Der Spiegel*, Nr. 15 vom 07.04.2008, S. 104-105
- Schmidt, I. (2005): *Wettbewerbsrecht und Kartellpolitik – Eine interdisziplinäre Einführung*, 8. Aufl., Stuttgart, 2005
- Seidel, N./Schwertzel, U. (1998): Finanzierungsmöglichkeiten für Fernsehunternehmen, in: Pethig, R./Blind, S. (Hrsg.), *Fernsehfinanzierung – Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven*, Wiesbaden, 1998
- Sjurts, I. (2000): Wettbewerb und technologischer Fortschritt im deutschen Fernsehmarkt 2000: Eine unternehmensstrategische Analyse, in: Kruse, J. (Hrsg.), *Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland*, Hamburg, 2000, S. 123-147
- Sjurts, I. (2005): *Strategien in der Medienbranche – Grundlagen und Fallbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2005
- Sogecable (2003): *Annual Report 2003*, unter:
http://www.sogecable.es/Media/pdfs/english/annualreport2003_ing.pdf
(Stand: 08.04.2008)
- Sogecable (2004): *Annual Report 2004*, unter:
http://www.sogecable.es/Media/pdfs/english/annualreport2004_ing.pdf
(Stand: 08.04.2008)
- Sogecable (2005): *Annual Report 2005*, unter:
http://www.sogecable.es/Media/pdfs/english/annualreport2005_ing.pdf
(Stand: 08.04.2008)

Sogecable (2006): *Annual Report 2006*, unter:

http://www.sogecable.es/Media/pdfs/2006/annual_report2006.pdf (Stand: 08.04.2008)

Sogecable (2007): *Annual Report 2007*, unter:

<http://www.sogecable.es/Media/576772.pdf> (Stand: 08.04.2008)

Stiglitz, G. (1983): *The Organization of Industry*, Chicago u.a., 1983 [1968]

Telecinco (2005): *Consolidated financial accounts and management report*

as of 31 December 2004, unter:
http://www.inversores.telecinco.es/docs/mem_cons_2004_en.pdf (Stand: 08.04.2008)

Telecinco (2006): *Telecinco – Informe Financiero 2005*, unter:

http://www.inversores.telecinco.es/docs/INFORME_FINANCIERO.pdf
 (Stand: 08.04.2008)

Telecinco (2007): *Telecinco Financial Report 2006*, unter:

http://www.inversores.telecinco.es/docs/Financial_Report_2006.pdf
 (Stand: 08.04.2008)

Telecinco (2008): *2007 Full Year Results Presentation*, unter:

<http://www.inversores.telecinco.es/docs/FY2007results%20presentation.PDF> (Stand 08.04.2008)

o.V. (2005): *At a glance: BBC Job Cuts*, unter:

http://news.bbc.co.uk/1/hi/entertainment/tv_and_radio/4369221.stm
 (Stand: 08.04.2008)

o.V. (2006): *Setanta joins Premiership action*, unter:

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4975632.stm>

- Wandler (2007): *Schulden und Staatsknete – Wem die Gebühr gebührt*, in:
Frankfurter Rundschau vom 24.04.2007, S. 18
- Wäscher, T. (2008): *Virgin Media Inc.*, unter:
[http://www.mediadb.eu/datenbanken/internationale-
medienkonzerne/virgin-media-inc.html](http://www.mediadb.eu/datenbanken/internationale-medienkonzerne/virgin-media-inc.html) (Stand: 08.04.2008)
- Woldt, R. (2008): *Strategien für den analogen Switch-off des Fernsehens*, in:
Media Perspektiven, Ausgabe 12/2007, S. 634-641
- Wolf, M. (2006): *Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter –
Eine empirische Analyse externer und interner Erfolgsfaktoren*, München,
2006
- ZDF (2004): *ZDF Jahrbuch 2003*, unter: <http://www.zdf-jahrbuch.de/2003/>
(Stand: 18.04.2008)
- ZDF (2005): *ZDF Jahrbuch 2004*, unter: <http://www.zdf-jahrbuch.de/2004/>
(Stand: 18.04.2008)
- ZDF (2006): *ZDF Jahrbuch 2005*, unter: <http://www.zdf-jahrbuch.de/2005/>
(Stand: 18.04.2008)
- ZDF (2007): *ZDF Jahrbuch 2006*, unter: <http://www.zdf-jahrbuch.de/2006/>
(Stand: 18.04.2008)
- ZDF (2008): *ZDF Jahrbuch 2007*, unter: <http://www.zdf-jahrbuch.de/2007/>
(Stand: 18.04.2008)

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine Bachelorarbeit mit dem Thema:

„Die Struktur europäischer Fernsehmärkte und ihr Einfluss auf die Fußballrechteverwertung“

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren habe ich an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Friedrichshafen, den 18. April 2008

Nils-Holger Gudat