

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

Kerstin Ricken

**Risikomanagement für Fernsehunternehmen.
Mögliche Strategien für Vollprogrammanbieter**

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 138

Köln, im Dezember 2000

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 138/00: 3-930788-27-4

Schutzgebühr 23,-- DM

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunkinstitut@cs.com
oder an die u. g. Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehensweise	2
2 Allgemeine Einführung in die Thematik des Risikomanagement	5
2.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	5
2.1.1 § 91 Abs. 2 Aktiengesetz	6
2.1.2 §§ 289, 317 Handelsgesetzbuch	7
2.2 Risikomanagement: Aufbau und Ablauf	8
2.2.1 Begriffsabgrenzung	8
2.2.1.1 Risiko	8
2.2.1.2 Risikomanagement	9
2.2.2 Elemente eines Risikomanagementsystems	9
2.2.2.1 Internes Überwachungssystem (IÜS)	10
2.2.2.2 Controlling	10
2.2.2.3 Frühwarnsystem	11
2.2.3 Risikomanagementprozeß	12
2.2.3.1 Risikoidentifikation	12
2.2.3.2 Risikobewertung	13
2.2.3.3 Risikosteuerung	14
3 Risikomanagementkonzeption für werbefinanzierte Vollprogrammanbieter	17
3.1 Die Märkte der Fernsehanbieter	17
3.2 Risikoidentifikation	19
3.2.1 Risiken auf dem Rezipientenmarkt	19
3.2.1.1 Zuschauerverhalten	19
3.2.1.2 Wettbewerb	21
3.2.1.3 Technische Reichweite	22
3.2.1.4 Multimediaentwicklung	23
3.2.1.5 Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Rezipientenmarkt	25



3.2.2	Risiken auf dem Werbemarkt	26
3.2.2.1	Kontaktquantität und -qualität.....	26
3.2.2.2	Werbewachstum.....	27
3.2.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	28
3.2.2.4	Kompensation aufgrund erhöhter Tausendkontaktpreise	28
3.2.2.5	Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Werbemarkt.....	29
3.2.3	Risiken auf dem Programmarkt.....	30
3.2.3.1	Programmkosten und -beschaffung.....	30
3.2.3.1.1	Lizenzkäufe	30
3.2.3.1.2	Eigen- und Auftragsproduktion	32
3.2.3.2	Sportsendrechte	33
3.2.3.3	Verlust von Übertragungsrechten	34
3.2.3.4	Personal	34
3.2.3.5	Technik.....	35
3.2.3.6	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	36
3.2.3.7	Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Programmarkt.....	37
3.2.4	Risikoabhängigkeiten zwischen den betrachteten Märkten.....	38
3.3	Bewertung der festgestellten Risiken.....	39
3.3.1	Absatzmarkt	41
3.3.2	Beschaffungsmarkt.....	44
3.3.3	Ganzheitliches Risikoprofil	46
3.4	Risikosteuerung und -dokumentation	47
3.4.1	Steuerungsmöglichkeiten für die identifizierten Risiken	47
3.4.1.1	Programmplanung.....	48
3.4.1.2	Promotion	50
3.4.1.3	Strategische Allianzen und Diversifikation.....	51
3.4.1.4	Versicherungen, Kurssicherungsgeschäfte und Vertragsklauseln.....	52
3.4.1.5	Signalling, Screening und Gewinnbeteiligungen	53
3.4.2	Neubewertung und Grenzen der Steuerungsmaßnahmen.....	56
3.4.3	Dokumentation und Kommunikation der Risiken im Unternehmen.....	57
3.5	Frühwarnsysteme	59
3.5.1	Indikatoren gestützte Frühwarnung.....	59
3.5.2	Strategische Frühwarnung	61



4 Risikomanagement in der Praxis	64
4.1 Risikoidentifikation	65
4.2 Risikobewertung und -steuerung	66
4.2.1 Gewichtung der festgestellten Risiken	66
4.2.2 Steuerung, Dokumentation und Kommunikation	68
4.3 Frühwarnsystem	68
4.4 Vergleich zwischen Theorie und Praxis	69
5 Besonderheiten für nicht werbefinanzierte Vollprogrammanbieter	71
5.1 Öffentlich-rechtliches Fernsehen	71
5.2 Entgeltfinanziertes Fernsehen	75
6 Schlußbetrachtung	77
Literaturverzeichnis	79
Internetseiten	84



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über die Vorgehensweise.....	4
Abbildung 2: Risikomanagement nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.....	15
Abbildung 3: Fernsehmärkte und ihre Abhängigkeiten	19
Abbildung 4: Abhängigkeiten auf dem Rezipientenmarkt.....	26
Abbildung 5: Abhängigkeiten auf dem Werbemarkt.....	29
Abbildung 6: Abhängigkeiten auf dem Programmarkt.....	37
Abbildung 7: Risikoabhängigkeiten auf den Fernsehmärkten	39
Abbildung 8: Risikoklassifikation	40
Abbildung 9: Risikoprofil für Vollprogrammanbieter	47
Abbildung 10: Überblick über Risiken und ihre Steuerungsmöglichkeiten	55
Abbildung 11: Mögliches Organigramm für werbefinanzierte Anbieter	57
Abbildung 12: Frühwarnsystem	62
Abbildung 13: Überblick über Risikomanagement werbefinanzierter Anbieter	63
Abbildung 14: Risikobereiche der ProSieben-Gruppe.....	66
Abbildung 15: Risikomatrix der ProSieben-Gruppe.....	67
Abbildung 16: Überblick der verwendeten Frühwarnindikatoren.....	69



Abkürzungsverzeichnis

AC:	Assessment Center
AGF:	Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung
AktG:	Aktiengesetz
DB:	Der Betrieb
FSF:	Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen
GEZ:	Gebühreneinzugszentrale
GfK:	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbHG:	Gesetz für Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBI:	Hans-Bredow-Institut
HGB:	Handelsgesetzbuch
Kap.:	Kapitel
KapAEG:	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KEF:	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
KonTraG:	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LPR:	Landeszentrale für private Rundfunkveranstalter
O. V.:	Ohne Verfasser
TV:	Television (Fernsehen)
VPRT:	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation
WISU:	Das Wirtschaftsstudium
ZAW:	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft

Kerstin Ricken

**Risikomanagement für Fernsehunternehmen.
Mögliche Strategien für Vollprogrammanbieter***

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Am 1. Mai 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft. U.a. wurde ein Passus in das Aktiengesetz eingefügt, der den Vorstand einer AG dazu verpflichtet, „ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Zusätzlich wurde eine Erweiterung des § 289 Abs. 1 HGB vorgenommen mit dem Ergebnis, daß die Risiken der künftigen Geschäftsentwicklung im Lagebericht dargestellt werden müssen. Auch in den deutschen Fernsehunternehmen ist die Gesetzesänderung nicht ohne Folgen geblieben. ProSieben und Sat.1 haben im Geschäftsjahr 1999 ihr Risikomanagementsystem implementiert und weiterentwickelt.¹ Risikomanagement ist für die Überlebensfähigkeit eines Fernsehunternehmens zu einem unersetzlichen Bestandteil geworden. Die Dynamik des Marktes, der aufgrund der fortschreitenden technologischen Entwicklung ständigen Veränderungen unterworfen ist, führt zu einer steigenden Notwendigkeit, risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um entsprechende Reaktionen zu ermöglichen.

Aus diesem Grund soll die vorliegende Diplomarbeit mögliche Risikomanagementstrategien für Fernsehunternehmen zusammenfassen. Der aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Risikomanagementprozeß sowie das Element Frühwarnsystem werden auf Fernsehsender übertragen. Die Risiken werden einschließlich ihrer Bewertung und Steuerung systematisch dargestellt, außerdem sollen Frühwarnindikatoren für die Hauptrisikokategorien entwickelt werden, damit den Forderungen des KonTraG nach einer zukunftsorientierten Betrachtung der Risikolage entsprochen werden kann. Ein weiteres Ziel besteht darin, zu untersuchen, wie Risikomanagement bei öffentlich-rechtlichen Unternehmen stattfinden könnte.

* Die vorliegende Arbeit wurde im SS 2000 als Diplomarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln angenommen.

¹ Vgl. Geschäftsbericht Sat.1 (1999) sowie Geschäftsbericht ProSieben Media AG (1999).



1.2 Vorgehensweise

In einer allgemeinen theoretischen Einführung werden zunächst in Kapitel 2 die wichtigsten durch das KonTraG entstandenen Veränderungen dargestellt. Außerdem werden die in der Risikomanagementliteratur üblichen Elemente sowie der Prozeß eines Risikomanagementsystems erläutert.

In Kapitel 3 werden zuerst die speziellen Risiken eines Fernsehunternehmens identifiziert. Um deren Vollständigkeit sicherzustellen, werden die drei Märkte, auf denen Vollprogrammanbieter agieren, untersucht.

- Auf dem **Rezipientenmarkt** geht es vor allem darum, die Einzelrisiken zu definieren, die mit der Marktanteilssicherung zusammenhängen.
- Auf dem **Werbemarkt** bestehen Risiken, die mit der Erzielung von Werbekontakten und damit möglichst hoher Werbeeinnahmen zusammenhängen.
- Auf dem **Programmmarkt** entstehen Risiken durch die Beschaffung eines attraktiven Programmbündels.

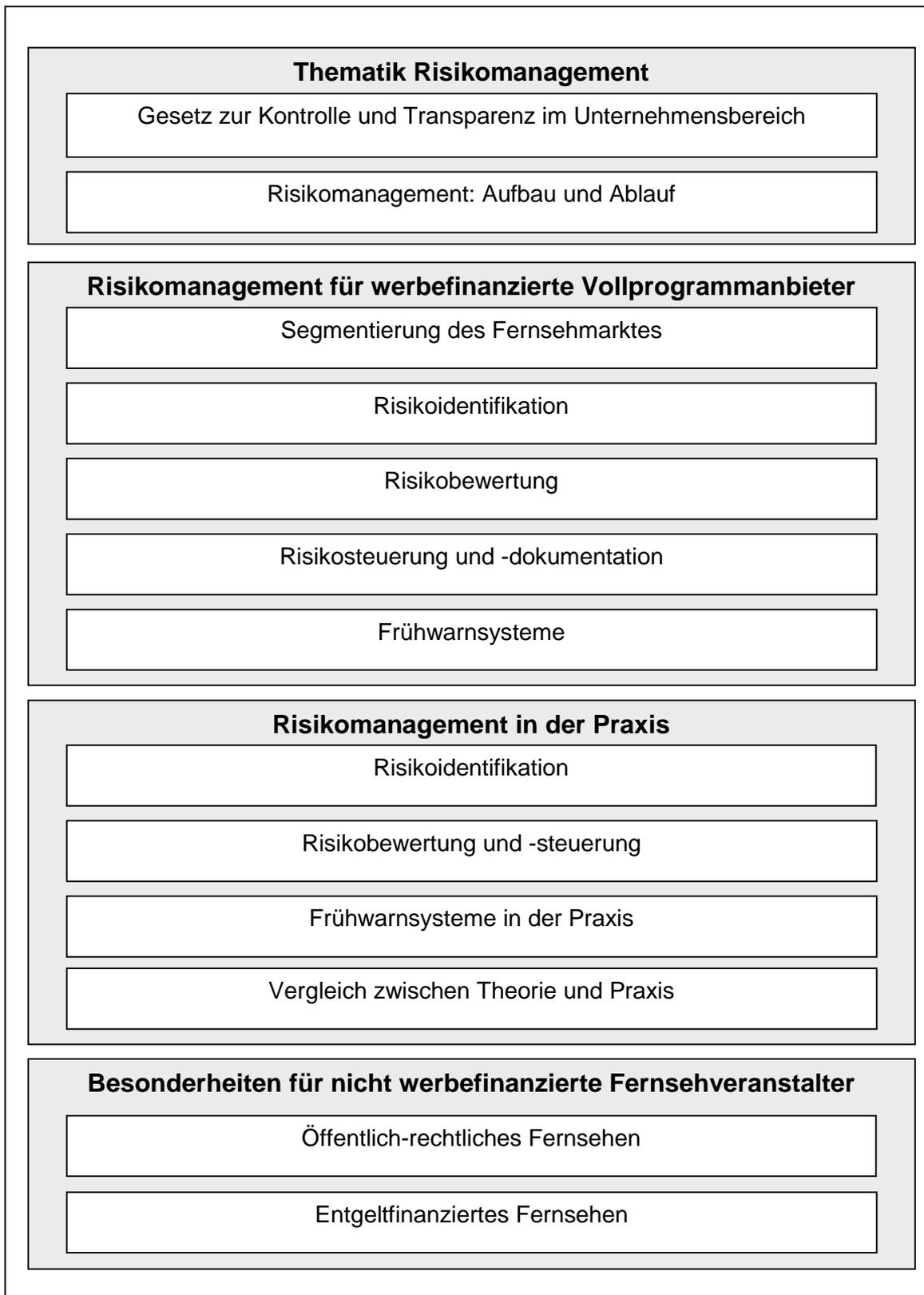
Die Risiken werden anhand der in Kapitel 2 dargestellten Methoden bewertet, um so das spezielle Risikoprofil für Fernsehunternehmen, die Vollprogramme anbieten, zu entwickeln.

Anschließend werden die vier aus der Theorie bekannten Steuerungsmöglichkeiten in Form der Risikokompensation, -begrenzung, -reduzierung und der Nichtausführung auf die Risiken der Fernsehunternehmen angewandt, um Kontrolle über die Risiken zu erhalten. So entstehen teilweise Neubewertungen der Risiken. Weiterhin wird an dieser Stelle gezeigt, wie Risikodokumentation in Fernsehunternehmen aussehen sollte. Damit hängt auch ein Risikokommunikationssystem zusammen. Dieses erhält eine hohe Bedeutung, damit die Mitarbeiter die Notwendigkeit von Risikomanagement erkennen. Darauf folgend wird als ein Element des Risikomanagement das vom Gesetzgeber erwünschte Frühwarnsystem für die wichtigsten identifizierten Risiken entwickelt. Dies umfaßt zum einen ein durch Indikatoren gestütztes System, welche eine möglichst starke Korrelation zum gesetzten Ziel aufweisen sollten. Zum anderen ist ein strategisches Frühwarnsystem von Bedeutung, das auf dem System der sogenannten schwachen Signale beruht und eher qualitativer Natur ist. Andere organisatorische Elemente werden außer Acht gelassen, soweit sie für das Thema nicht relevant sind.

Kapitel 4 zeigt anhand der Ergebnisse eines Interviews bei der ProSieben Media AG den Entwicklungsstand des Risikomanagement in der Praxis. Dabei werden die Vorgehensweise bei der Identifikation sowie die Bewertung der Risiken betrachtet. Zusätzlich wird das Frühwarnsystem der ProSieben Media AG anhand der dort gewählten Indikatoren untersucht. Anschließend wird ein Vergleich zwischen dem in Kapitel 3 entwickelten Konzept und der Praxis ange stellt.



Abbildung 1:
Überblick über die Vorgehensweise





In Kapitel 5 wird gezeigt, inwieweit die für werbefinanzierte Sender entwickelten Risikomanagementstrategien vollständig auch auf die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter anzuwenden sind. Modifikationen haben dort vor allem auf dem Werbemarkt zu erfolgen, da er bei diesen Unternehmen eine vergleichsweise geringe Bedeutung hat und die Finanzierung primär über Gebühren erfolgt. Außerdem sind öffentlich-rechtliche Fernsehveranstalter verpflichtet, sich an den Programmauftrag zu halten. Es ist zu untersuchen, ob weitere besondere Risiken entstehen. Damit alle Vollprogrammanbieter erfaßt werden, erfolgt der Vollständigkeit halber auch eine kurze Betrachtung der Besonderheiten entgeltfinanzierter Sender. Abbildung 1 faßt die Vorgehensweise im Überblick zusammen.

2 Allgemeine Einführung in die Thematik des Risikomanagement

In diesem Kapitel werden zunächst die gesetzlichen Veränderungen dargestellt, welche durch das KonTraG entstanden sind, die für ein Risikomanagementsystem in Fernsehunternehmen Bedeutung haben. Bislang sind unter den deutschen Fernsehsendern die zur ProSieben Media AG gehörenden Kanäle und der Musiksender VIVA zu der Einrichtung eines Risikomanagementsystems nach § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet, da das GmbHG keiner Änderung unterlag. Auf die GmbH finden jedoch die Änderungen des Handelsgesetzbuches Anwendung.² Der Gesetzgeber erhofft sich Ausstrahlungswirkungen der nicht für die GmbH verpflichtenden Neuerungen und damit auch eine Entwicklung von Risikomanagementsystemen in dieser Gesellschaftsform.³ Deshalb gewinnt Risikomanagement für alle Sender an Bedeutung. Danach wird eine Abgrenzung der für diese Arbeit relevanten Begriffe vorgenommen.

2.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

Am 1. Mai 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft. Die hauptsächlichen Ziele dieses Gesetzes bestehen darin, die Arbeit des Aufsichtsrates zu verbessern, die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen sowie eine höhere Qualität der Abschlußprüfung zu gewährleisten.⁴ Das KonTraG verfügt verschiedene Änderungen bzw. Ergänzungen im Aktiengesetz und im Handelsgesetzbuch.⁵ Auch das Publizitätsgesetz, das Wertpapierhandelsgesetz, die Börsenzulassungsverordnung und einige andere Gesetze und Verordnungen wurden im Rahmen der Gesetzesänderung nivelliert, seien an dieser Stelle aber nur der Vollständigkeit halber genannt.⁶

Es wurde unter anderem ein Absatz in das Aktiengesetz eingefügt, der den Vorstand einer AG dazu verpflichtet „ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Hier werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll eine Korrektur von Schwächen und Fehlsteuerungen, die bis dahin im Kontrollsystem der Unternehmen bestanden, erfolgen, zum anderen wird damit der steigenden Zahl internationaler Investoren in deutschen Unternehmen Rechnung getragen, die ein gesteigertes Bedürfnis nach Informationen besitzen.⁷ Interessant für die Risikomanagementthematik ist zudem die Erweiterung des

² Vgl. Meyding, T.; Mörsdorf, R. (1999), S. 36.

³ Vgl. Remme, W.; Theile, C. (1998), S. 914.

⁴ Vgl. Deutscher Bundestag (1998), S. 1.

⁵ Vgl. Ernst, Ch. (1998), S. 5.

⁶ Vgl. Seidel, U. M. (1998), S. 364.

⁷ Vgl. Baetge, J.: (1998), S. 937.



§ 289 Abs. 1 HGB um den Aspekt, daß die Risiken der künftigen Geschäftsentwicklung im Lagebericht dargestellt werden müssen. Hintergrund ist, der Öffentlichkeit (Anteilseigner/ Gesellschafter, Gläubiger, Wettbewerber, Lieferanten, Arbeitnehmer, etc.) eine eigene Einschätzung potentieller Unternehmensrisiken zu ermöglichen.⁸ Es ist zu unterstreichen, daß die Gesetzesänderung nicht primär auf den Ausschluß derjenigen Risiken zielt, welche die Existenz des Unternehmens gefährden, sondern darauf, daß der Vorstand über sie informiert ist.⁹ § 91 Abs. 2 AktG sowie die §§ 289 und 317 HGB werden im folgenden näher erläutert.

2.1.1 § 91 Abs. 2 Aktiengesetz

§ 91 Abs. 2 Aktiengesetz ergänzt den bisherigen § 76 Abs. 1 AktG, der die Eigenverantwortlichkeit des Vorstandes bei der Leitung der Aktiengesellschaft hervorhebt sowie den § 91 Abs. 1 AktG, der den Vorstand zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters verpflichtet. In diesem Zusammenhang versteht man unter Sorgfalt unter anderem die Festlegung einer Unternehmenspolitik, die dazugehörige Unternehmensüberwachung sowie die Koordinierung verschiedener Führungsebenen. § 91 Abs. 2 AktG überträgt die Sorgfaltspflicht der Geschäftsleitung einer Aktiengesellschaft erstmals gesetzlich konkret auf den Teilbereich Risikomanagement. Der Vorstand wird zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems verpflichtet. Dieses sollte ein internes Überwachungs-, ein Controlling- und ein Frühwarnsystem beinhalten.¹⁰ Risikomanagement sollte sich nicht nur auf einzelne Teilbereiche des Unternehmens beschränken, sondern sich auf alle Hierarchieebenen erstrecken.¹¹ Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich läßt jedoch offen, wie die einzelnen Elemente konkret auszugestalten sind.¹² Grund dafür ist, daß der Gesetzgeber der theoretischen und praktischen Entwicklung nicht vorgreifen will.¹³ Die Ausgestaltung erfolgt je nach Branche unterschiedlich, jedoch sind generell ähnliche Schemata im Ablauf bzw. Aufbau zu erwarten, wie sie durch die gängige Risikomanagementliteratur bereits theoretisch vorliegen (s. Kapitel 2.2). Durch die Einführung des KonTraG ist auch der Druck von außen auf den Vorstand einer Aktiengesellschaft gewachsen. Insbesondere Investmentfonds und Anteilseigner werden zunehmend nach der Existenz eines effizienten Risikomanagementsystems fragen. Schließlich bedeutet das Fehlen

⁸ Vgl. Baetge, J.; Schulze, D. (1998), S. 942.

⁹ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 2.

¹⁰ Vgl. Lück, W. (1998a), S. 8 ff.

¹¹ Vgl. Jacob, H.-J. (1998), S. 1045.

¹² Vgl. Lück, W. (1998b), S. 1925.

¹³ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 3.

eines solchen Systems eine Pflichtverletzung durch den Vorstand und kann folglich geahndet werden.¹⁴

2.1.2 §§ 289, 317 Handelsgesetzbuch

§ 289 HGB fordert, daß der Geschäftsbericht und die Lage der Kapitalgesellschaft im Lagebericht so dargestellt werden, daß „ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird“. Aufgrund der Erweiterung des Handelsgesetzbuches sind Unternehmen verpflichtet, einen Risikobericht zu verfassen, der auf die Risiken der künftigen Geschäftsentwicklung eingeht. Der neue Gesetzestext leistet keine Konkretisierung des Risikobegriffs. Er ist daher mit einer Interpretation auszufüllen. Die Hauptfunktion des Lageberichtes besteht in der Information der Öffentlichkeit. Für diese ist es besonders wichtig, ob das Unternehmen auch in der Zukunft wirtschaftlich lebensfähig sein wird. Deshalb ist von einer Erwartung des Gesetzgebers auszugehen, daß im Risikobericht pflichtgemäß auf potentielle Gefahren der Geschäftsentwicklung eingegangen wird und über mögliche Abweichungen von prognostizierten Werten zu berichten ist.¹⁵ Der Risikobericht stellt damit eine Ergänzung zum bisherigen Prognosebericht dar, der lediglich eine Einschätzung der Zukunft beinhaltet, nicht aber auf mögliche Differenzen zu der gegebenen Beurteilung einzugehen hat.¹⁶ Auch der Umfang der Darstellung des Berichtes wird in § 289 HGB nicht näher angegeben. Es erscheint jedoch sinnvoll, daß insbesondere diejenigen Risiken erläutert werden, die bestandsgefährdend für die Unternehmung sind.¹⁷

§ 317 Abs. 1 HGB beschäftigt sich mit dem Umfang der Abschlußprüfung. Er erweitert § 289 HGB, indem die Abschlußprüfung ab jetzt problemorientiert erfolgen soll. Dies erhöht die Anforderungen an den Abschlußprüfer insofern, als daß er insbesondere auf „Unrichtigkeiten und Verstöße“ bezüglich der Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens zu achten hat.¹⁸

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß durch die Gesetzeserweiterung der Druck auf den Vorstand einer Kapitalgesellschaft gewachsen ist, sich effizient mit den Risiken der Unternehmung zu beschäftigen und diese zu kontrollieren. Auch die deutschen Fernsehunternehmen müssen sich auf die gesetzlichen Veränderungen einstellen.

¹⁴ Vgl. Vogler, M.; Gundert, M. (1998), S. 2377 ff.

¹⁵ Vgl. Baetge; J.; Schulze, D. (1998), S. 937 ff.

¹⁶ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 6.

¹⁷ Vgl. o.V. (1998a), S. 666.

¹⁸ Vgl. Böcking, H.-J.; Orth, Ch. (1998a), S. 1242.



2.2 Risikomanagement: Aufbau und Ablauf

2.2.1 Begriffsabgrenzung

Der Begriff Risiko und insbesondere der des Risikomanagement werden in der Literatur nicht immer einheitlich verwendet. Deshalb erfolgen an dieser Stelle die für die Arbeit relevanten Definitionen.

2.2.1.1 Risiko

Ein Risiko entsteht immer dann, wenn man bei Entscheidungen nur auf eine begrenzte Menge an Informationen zurückgreifen kann.¹⁹ An einem einfachen Beispiel aus dem täglichen Leben wird dieses deutlich. Bei dem Kauf eines Fahrrades kann man sich bei der Entscheidung z. B. vom Design leiten lassen, ob die einzelnen Elemente stabil und funktionstüchtig aussehen, auf Informationen des Verkäufers und von Verbraucherverbänden zurückgreifen oder einfach auf die Erfahrungen von Nutzern vertrauen. Ob mit dem Fahrrad aber bequem weite Strecken zurückzulegen sind, oder ob es eine lange Lebensdauer aufweist, läßt sich erst nach längerfristigem Gebrauch feststellen. Für die letztliche Entscheidung sind folglich (nur Risiko-) Indikatoren relevant, von denen man auf die Gesamtheit schließen kann.

Es lassen sich reine und spekulative Risiken unterscheiden:

- Unter reinen Risiken versteht man solche, die nur eine Schadensgefahr beinhalten und unmittelbar das Vermögen des Unternehmens betreffen (z. B. Hochwasser, Feuer).²⁰ Diese Risikoart wird in der Arbeit nicht näher betrachtet, da sie für alle Unternehmen gleichermaßen vorhanden und nicht für die Fernsehbranche typisch ist.
- Spekulative Risiken resultieren aus dem unternehmerischen Handeln. Dabei wird die Möglichkeit der negativen Abweichung vom Ziel als Risiko im engeren Sinne, die Möglichkeit der positiven Abweichung (Chance) als Risiko im weiteren Sinne bezeichnet.²¹

Auch eine Unterscheidung in operative Risiken und strategische Risiken ist für das Risikomanagement von Bedeutung:

- Operative Risiken gehen aus der kurz- bis mittelfristigen Geschäftstätigkeit hervor.
- Strategische Risiken resultieren aus langfristigen Entscheidungen.²²

In dieser Arbeit soll Risiko als Gefahr der negativen Abweichung von einem Ziel verstanden werden (Risiko im engeren Sinne). Diese Definition von Risiko

¹⁹ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 13.

²⁰ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 15.

²¹ Vgl. Lück, W. (1998b), S. 1925.

²² Vgl. Deutsches Aktieninstitut; KPMG (2000), S. 13.

ist in der Literatur gängig und wird auch von Gablers Wirtschaftslexikon vorgezogen.²³

2.2.1.2 Risikomanagement

Wie vielfältig der Begriff des Risikomanagement ist, läßt sich an seiner psychologischen Erklärung zeigen. Nahezu jeder Mensch strebt nach Sicherheit. Diesem Verlangen steht eine Angst gegenüber, die Kontrolle zu verlieren.²⁴ Die Angst treibt den Menschen zu dem Wunsch, Kontrolle über Handlungen und Geschehnisse zu erlangen. Ziel nahezu aller Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre ist es, theoretische Konstrukte zu entwickeln, die Kontrolle über unternehmerische Prozesse ermöglichen sollen. Analog dazu versucht das Risikomanagement in Unternehmen, Kontrolle in der betrieblichen Praxis zu implementieren.

Da Risiko die Gefahr der Zielverfehlung bedeutet, bezieht sich Risikomanagement auf einen Risikobegriff, der in Relation zu den Unternehmenszielen zu betrachten ist. Risikomanagement kann als Entscheidungsproblem unter Risiko gesehen werden.²⁵ In nahezu jeder unternehmerischen Entscheidung stecken Risiken, z. B. die Investition in ein neues Projekt, die Einstellung eines neuen Mitarbeiters oder der Start einer neuen Marketingkampagne.²⁶ Der wirtschaftliche Risikomanagementbegriff existiert seit etwa 35 Jahren und geht auf den Versicherungsbereich zurück. Management beinhaltet dabei die an Unternehmenszielen ausgerichtete Steuerung von Personen und Prozessen. Auf Risiken bezogen bedeutet es, daß bei Zielabweichungen Maßnahmen getroffen werden müssen, damit die grundsätzlichen Ziele der Unternehmung dennoch erfüllt werden.

Generell kann Risikomanagement aus zwei Perspektiven betrachtet werden:

- Die Aufbauorganisation beinhaltet die Elemente eines Risikomanagementsystems.
- Der Ablauf wird im Risikomanagementprozeß dargestellt.

2.2.2 Elemente eines Risikomanagementsystems

Die Aufbauorganisation von Risikomanagementsystemen schafft die notwendigen Strukturen für ein effektives Risikomanagement. Wie wirkungsvoll Risikomanagement im Unternehmen betrieben wird, hängt stark von dessen Risiko- und Kontrollkultur ab. Diese wird durch das Wissen, die Fähigkeiten und die Einstellung der Mitarbeiter bestimmt und kann sich nur langfristig entwickeln. Ein strukturierter Aufbau des Risikomanagements ist somit von hoher Bedeu-

²³ Vgl. Gabler (1997), S. 3279.

²⁴ Vgl. Bürgel, D. (1979), S. 40.

²⁵ Vgl. Beroggi, G.E.G. (1995), S. 42.

²⁶ Vgl. Hindy, A. (1995), S. 107.



zung ebenso wie eine funktionierende Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, die das Risikobewußtsein stärkt.²⁷ Voraussetzung dafür ist die Formulierung risikopolitischer Grundsätze, die den Ausgangspunkt für den Aufbau eines Risikomanagementsystems bilden und die Entwicklung von Risikobewußtsein sowie einer Risikokultur unterstützen.

Die Umsetzung des Risikomanagement findet im Verantwortungsbereich der operativen Unternehmenseinheiten statt.²⁸ Das KonTraG empfiehlt einen dreiteiligen Aufbau von Risikomanagementsystemen, wobei die einzelnen Elemente nebeneinander stehen. Das „Interne Überwachungssystem“ sowie das „Controlling“ sind weitgehend bekannte Bestandteile. Besonderes Augenmerk ist auf das Element „Frühwarnsystem“ zu legen, welches sicherstellen soll, daß bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden.

2.2.2.1 Internes Überwachungssystem (IÜS)

Das Interne Überwachungssystem gründet sich auf dem aus den USA kommenden Internal Controll-Konzept. Ziel dieses Systems ist die Gewährleistung der Zuverlässigkeit des Betriebsprozesses unter wirtschaftlichen Überlegungen. Das Interne Überwachungssystem beinhaltet drei Teile:

- Es besteht aus allen organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen, welche die laufende automatische Überprüfung der Unternehmung gewährleisten (z. B. durch EDV, innerbetriebliches Belegwesen oder Arbeitsanweisungen).
- Weiterer Bestandteil des IÜS ist die Interne Revision, welche die Organisation des Unternehmens durch Prüfungen und Beratungen überwacht. Bei der Internen Revision handelt es sich um eine prozeßunabhängige Überwachungsform.
- Drittens beinhaltet das IÜS interne (prozeßabhängige) Kontrollen, die vor, in oder nach Arbeitsgängen vorgenommen werden, um Fehler zu vermeiden bzw. zu vermindern.²⁹ Beispiele für interne Kontrollaktionen sind u.a. Vergleiche zwischen internen Daten und externen Quellen sowie eine Prüfung, ob die Risikoerfassung und -steuerung gebührend erfolgt.³⁰

2.2.2.2 Controlling

Ebenso wie das Interne Überwachungssystem hat sich das Controlling mit Kontrollaufgaben zu befassen. Es soll für den Risikomanagementprozeß sicherstellen, daß die Planerstellung des Unternehmens in kontrollierten Bahnen

²⁷ Vgl. KPMG (1998), S. 10 f.

²⁸ Vgl. Hall, G. v. (1999), S. 4.

²⁹ Vgl. Neumann, H. (1998b), S. 884.

³⁰ Vgl. Jacob, H.-J. (1998), S. 1046.

verläuft.³¹ Zusätzlich befaßt sich das Controlling mit der Koordination von Planung, Steuerung und Informationsversorgung des Unternehmens. Dies orientiert sich an den Unternehmenszielen.³²

Zu den Planungsaufgaben des Controlling gehört die Konzeption des Planungsverfahrens, die Ausarbeitung zeitlicher Abläufe, die Einzelplankoordination sowie die Herstellung eines Planungshandbuchs. Unter Steuerung versteht man die Festlegung von Methoden für eine gewinnorientierte Unternehmenssteuerung sowie die Analyse von Soll-/ Ist-Abweichungen. Für die Informationsversorgung wird im Controlling ein Rechnungswesen- und ein Berichtssystem entwickelt.³³

2.2.2.3 Frühwarnsystem

Vorrangig kommt Frühwarnsystemen im Risikomanagementprozeß bei der Identifikation der Risiken (s. Kapitel 2.2.3.1) eine besondere Bedeutung zu. Es handelt sich dabei um ein Informationssystem, das die bestandsgefährdenden Risiken einer Unternehmung so früh wie möglich aufdeckt. Frühzeitig heißt, daß eine Reaktion in Form der Risikosteuerung durch Reduzierung oder Begrenzung der Gefährdung noch möglich ist.³⁴ Die Bedeutung von Frühwarnsystemen steigt, da sich die Bedingungen für Unternehmen immer rasanter verändern, und Anpassungen dadurch schneller erfolgen müssen. Dazu sind die klassischen Rechnungswesendaten nicht geeignet, da sie im allgemeinen vergangenheitsbezogen sind. Die Methode der „schwachen Signale“ soll diesem Problem entgegenwirken, so daß Risiken nicht plötzlich auftreten, sondern vorher durch die Signale angezeigt werden. Risiken werden häufig nur unterbewußt aufgenommen und erreichen Konkretheit erst im Zeitablauf bei sinkender Unsicherheit.³⁵ Die Methode der „schwachen Signale“ hat daher eine strategische Ausrichtung. Beispiele sind Meinungen, Stellungnahmen wichtiger Personen und Organisationen, die in den Medien zur Diskussion stehen.

Demgegenüber stehen indikatorengestützte Frühwarnsysteme. Die Indikatoren sollten eine starke Korrelation zu den gesetzten Zielgrößen aufweisen und bedeutende Entwicklungen bereits vor deren Auswirkung anzeigen.³⁶

Aus Frühwarnsystemen resultiert nicht automatisch die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Sie müssen zusätzlich eine geeignete Risikosteuerungsmaßnahme auslösen. Eine funktionierende Kommunikation der Risiken ist folg-

³¹ Vgl. Bitz, H. (2000), S. 17.

³² Vgl. Lück, W. (1998a), S. 11.

³³ Vgl. Neuman, H. (1998a), S. 724 f.

³⁴ Vgl. Giese, R. (1998), S. 452.

³⁵ Vgl. Neumann, H. (1998a), S. 725.

³⁶ Vgl. Mikus, B.; Götze, U. (1999), S. 12 f.



lich von großer Bedeutung. Dafür spielt die Variable Risikobewußtsein des Einzelnen eine große Rolle.³⁷

2.2.3 Risikomanagementprozeß

Der Risikomanagementprozeß verläuft in jeder Branche nach einem ähnlichen Schema. Zunächst müssen die relevanten Risiken identifiziert werden. Diese werden daraufhin quantitativ oder qualitativ bewertet. In einem letzten Schritt erfolgt die Steuerung und Überwachung der gefundenen Risiken. Der Prozeß wird im folgenden näher erläutert.

2.2.3.1 Risikoidentifikation

Ein effektives Risikomanagementsystem muß sicherstellen, daß alle bestandsgefährdenden Risiken erkannt werden. Dazu zählen neben den operativen Risiken vor allem die strategischen Risiken, die aus langfristigen Entscheidungen resultieren.³⁸ Das Hauptziel der Risikoidentifikation ist es, einen möglichst vollständigen Risikokatalog zu erstellen.³⁹ Zunächst sollten Risikofelder bestimmt werden, bevor man sich mit Einzelrisiken beschäftigt. Dazu empfiehlt sich die strukturierte Erfassung der Risiken in einem kontinuierlichen Prozeß, damit gleichzeitig auch alle neuen Risiken schnell erkannt werden. Da die Risikoidentifikation aus Sicht des Gesamtunternehmens erfolgen sollte, erscheint ein Top-down-Ansatz sinnvoll.⁴⁰ Das bedeutet, daß zunächst die Geschäftsführung generelle Risiken identifiziert. Diese werden in absteigenden Hierarchieebenen spezifiziert, auf Situationen bezogen und eventuell noch ergänzt.

Methoden zur Risikoerkennung sind vielfältig. Es ist möglich, die Identifikation anhand von Prüflisten und Fragebögen an einzelnen Personen oder Abteilungen vorzunehmen. Aber auch ein Risikoworkshop⁴¹ erscheint sinnvoll, da hier in der Diskussion bestimmte Risiken erst sichtbar werden.⁴² Eine persönliche Befragung der Mitarbeiter kann ebenfalls Vorteile bringen. Sie erhöht die Sensibilität der Mitarbeiter für Risiken. Allerdings könnte eine Verzerrung der Ergebnisse erfolgen, da die Mitarbeiter Kritik im Hinblick auf die eigene Leistung befürchten.⁴³ Auch Unterlagen des Rechnungswesens lassen Rückschlüsse auf Risiken zu, da Schäden im allgemeinen als negative Folgen in der Bilanz sichtbar werden.⁴⁴ Problematisch ist, daß keine der vorgeschlagenen Methoden Sicher-

³⁷ Vgl. Neumann, H. (1998a), S. 725.

³⁸ Vgl. Deutsches Aktieninstitut; KPMG (2000), S. 13.

³⁹ Vgl. Vogler, M.; Gundert, M. (1998), S. 2379.

⁴⁰ Vgl. Hall, G. v. (1999), S. 5.

⁴¹ In einem Workshop sollen durch den Austausch einer Vielfalt von Meinungen bestimmte Probleme erarbeitet werden.

⁴² Vgl. Kromschröder, B.; Lück, W. (1998), S. 1574.

⁴³ Vgl. Zellmer, G. (1990), S. 34.

⁴⁴ Vgl. Schenk, A. (1998), S. 50.

heit über die vollständige Erfassung der Risiken gibt. Schließlich kann ein Streben nach Vollständigkeit wirtschaftlichen Grundsätzen entgegen stehen, da die Risikoidentifikation finanzielle Mittel bindet.⁴⁵ Unter diesem Gesichtspunkt muß das jeweilige Unternehmen festlegen, wie weit es bei der Identifikation der Risiken in die Tiefe gehen möchte.

2.2.3.2 Risikobewertung

Nach der klassischen Entscheidungstheorie erfolgt die Quantifizierung von Risiken über mögliche Schadenshöhen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit.⁴⁶ Allerdings ist es branchenabhängig, ob überhaupt quantitativ ermittelt werden kann, welchen Betrag das Risiko erreichen kann und wie wahrscheinlich das ist. Für die quantitative Ermittlung von Risiken wird in der Regel der Erwartungswert der möglichen Zielgrößen gebildet. Unter einem Erwartungswert μ versteht man die Summe über alle Umweltzustände, die mit ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet werden. Das Risiko kann anhand der Streubreite dargestellt werden, die beschreibt, in welcher Weise mit einer Abweichung vom Erwartungswert zu rechnen ist. Ein Maß dafür ist die Standardabweichung σ .⁴⁷ Die Bestimmung der Wahrscheinlichkeiten beruht häufig auf subjektiven Schätzungen. Sie sind Überzeugungen, die keineswegs willkürlich sind, sondern meistens aus persönlichen Erfahrungen und fachlichen Kenntnissen resultieren. Deshalb können subjektive Wahrscheinlichkeiten durchaus für das Risikomanagement gebilligt werden.⁴⁸

Häufig lassen sich Risiken, denen eine Unternehmung ausgesetzt ist, jedoch nicht quantifizieren. Ein einfaches Beispiel aus dem Alltag zeigt dieses Problem. Wenn man Schokolade ißt, steigt die Wahrscheinlichkeit von Zahnschmerzen bei gleichzeitiger Nutzensteigerung durch den Genuß. Die erwarteten Schmerzen sind jedoch kaum zu bewerten, der Preis ist nicht ermittelbar. Bei vielen Unternehmensrisiken entstehen diese Bewertungsschwierigkeiten ebenfalls. Deshalb wird in vielen Fällen eher eine qualitative Bewertung erfolgen, die dementsprechend nicht hundertprozentig greifbar ist und Fragen über die Genauigkeit offen läßt. Es empfiehlt sich daher, eine Einteilung in Risikoklassen vorzunehmen. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken sind qualitativ in der Form von sehr bis unwahrscheinlich einzuordnen. Die Höhe des erwarteten Risikos kann dementsprechend in die Kategorien existenzbedrohend bis unbedeutend klassifiziert werden. Diese Zuordnungen können in ein Koordinatensystem übertragen werden und lassen das Risikoprofil eines Unternehmens erkennen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Kromschröder, B.; Lück, W. (1998), S. 1574.

⁴⁶ Vgl. Sauerwein, E. (1994), S. 38.

⁴⁷ Vgl. Sieben, G., Schildbach, T. (1994), S. 59 f.

⁴⁸ Vgl. Zellmer, G. (1990), S. 43.

⁴⁹ Vgl. Hall, G. v. (1999), S. 5.



2.2.3.3 Risikosteuerung

Risikosteuerung bedeutet die Beeinflussung der im Rahmen des Risikomanagementprozesses ermittelten und bewerteten Risiken. Es sind zwei Handlungsweisen zu unterscheiden:

- Ursachenbezogene Maßnahmen beeinflussen den Ursprung der Risiken, so daß diese gar nicht oder aber mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit auftreten.
- Wirkungsbezogene Maßnahmen dagegen zielen darauf ab, die Auswirkungen der Risiken zu vermindern.⁵⁰

Die Risikosteuerung setzt sich aus vier Teilbereichen zusammen:

1. Eine Möglichkeit besteht darin, eine **Risikokompensation** (Selbertragen) in Betracht zu ziehen und entsprechende Rücklagen zu bilden bzw. Vermögensvorräte zu halten.⁵¹ Diese Strategie bietet sich bei als wenig wahrscheinlich eingestuften Risiken, bei hohen Kosten von Steuerungsmaßnahmen oder bei nicht steuerbaren Risiken an.
2. Eine zweite sehr einfache Bewertungsform stellt die Option dar, die risikobehafteten Geschäftstätigkeiten nicht auszuführen oder risikoreiche Projekte nicht zu tätigen. Diese Strategie ist allerdings nur auf Einzelrisiken anwendbar, da damit jegliche Gewinnchancen ausgeschlossen werden.
3. **Risikobegrenzung** (wirkungsbezogene Maßnahme) kann durch Risikoabwälzung (z. B. Versicherungen) oder durch Diversifikation, wie z. B. einen Eintritt in neue Geschäftsfelder, um voneinander unabhängige Risikoarten zu erhalten, erfolgen.
4. Die ursachenbezogene Strategie der **Risikoreduzierung** baut darauf, durch bessere Kommunikation und Planung im Unternehmen risikolosere Entscheidungen zu treffen und Fehlverhalten von Mitarbeitern zu begrenzen. Die Wahrscheinlichkeit des Verfehlens von Unternehmenszielen wird damit gesenkt.⁵²

Für quantifizierbare und qualifizierbare Risiken müssen Indikatoren entwickelt werden, die das Eintreten von Schadensfällen möglichst vollständig, frühzeitig und sicher vorhersagen, um eine rechtzeitige Steuerung zu ermöglichen.

Besondere Beachtung bei der Risikosteuerung ist dem Umstand beizumessen, daß sich einzelne Risiken häufig überlagern. Das kann zunächst zur Folge haben, daß ein Risiko bestehen bleibt, obwohl ein ähnliches Risiko bereits vermindert oder abgewälzt wurde. Teilweise können durch die Steuerung sogar neue Risiken entstehen.⁵³

⁵⁰ Vgl. Zellmer, G. (1990), S. 53 f.

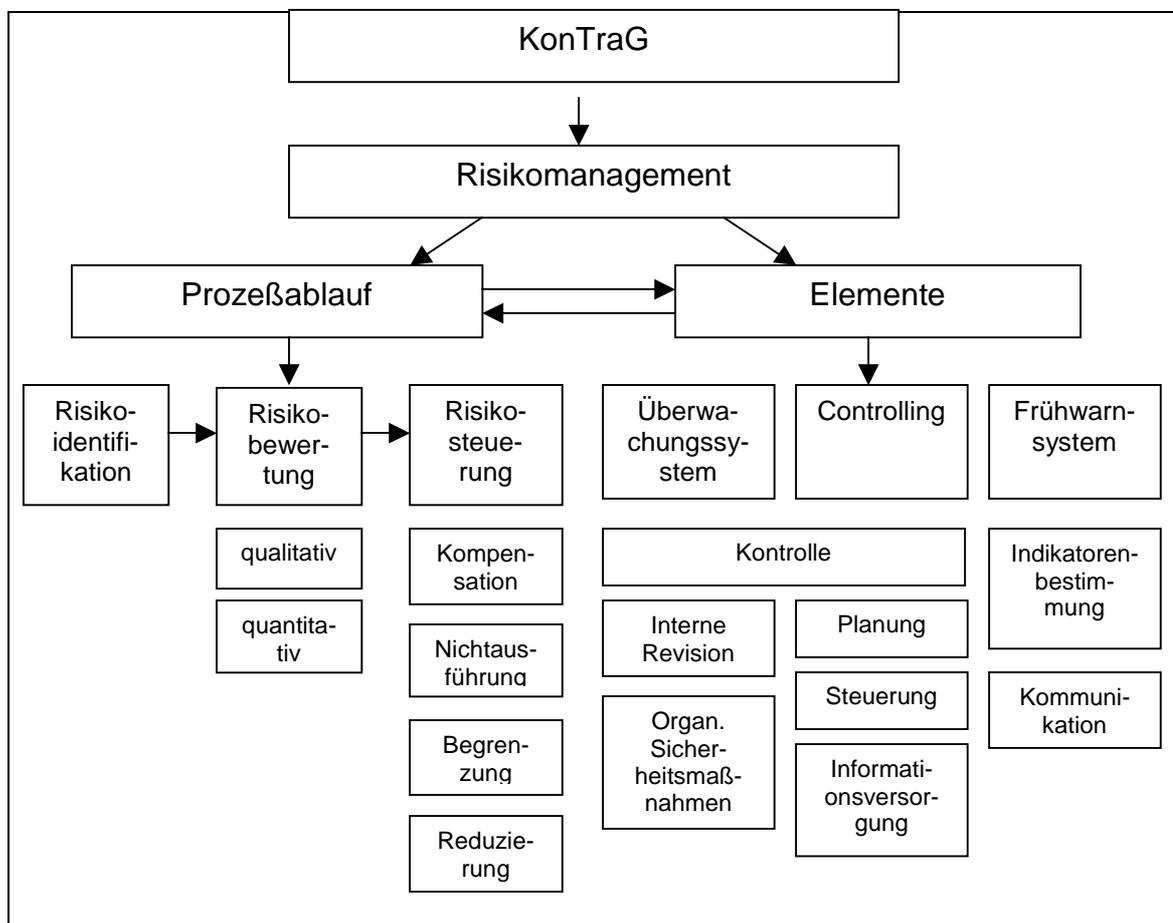
⁵¹ Vgl. Farny, D. (1979), S. 27.

⁵² Vgl. Sauerwein, E. (1994), S. 45 ff.

⁵³ Vgl. Lück, W. (1998b), S. 1927.

Der Risikosteuerung nachgeschaltet ist die Risikoüberwachung, welche die Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen kontrolliert. Hier wird überprüft, ob die Risikolage des Unternehmens jederzeit auch der tatsächlich gewollten Risikolage entspricht.⁵⁴ In Abbildung 2 werden Ablauf und Aufbau des Risikomanagement noch einmal zusammenfassend dargestellt. Dabei ist zu beachten, daß Prozeßablauf und Elemente nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. So wird z. B. die Identifikation der Risiken durch das Frühwarnsystem unterstützt. Dieses löst auch im Falle der Überschreitung von Toleranzgrenzen Steuerungsmaßnahmen aus.

Abbildung 2:
Risikomanagement nach dem
Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich



Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁴ Vgl. Hall, G. v. (1999), S. 5.



3 Risikomanagementkonzeption für werbefinanzierte Vollprogrammanbieter

Die Mehrzahl der privaten Fernsehgesellschaften finanziert sich primär durch Werbung. Das bedeutet, daß zunächst Investitionen getätigt werden müssen. Diese entstehen aus der Notwendigkeit zur Programmentwicklung, Produktion und dem Programmeinkauf. Auch für die Einrichtung des Geschäftsbetriebes und die Mitarbeiterrekrutierung sind finanzielle Mittel erforderlich. Das Problem des privaten Rundfunks besteht somit darin, daß das investierte Kapital durch Werbeerlöse erst noch wieder verdient werden muß.⁵⁵ Fernsehen „machen“ bedeutet generell ein hohes finanzielles Risiko. Auf diese Tatsache ist ein besonderes Augenmerk bei der Risikomanagementstrategie in Fernsehgesellschaften zu legen. Die Sachziele werbefinanzierter Fernsehanbieter bestehen in der Ausstrahlung attraktiver Programme für den Zuschauer sowie in der Herstellung von Kontakten zu den Rezipienten für die Werbeindustrie. Formalziel ist die langfristige Gewinnmaximierung.⁵⁶ Auf die Sicherung dieses Ziels sind alle Risikomanagementaktivitäten ausgerichtet.

Selbstverständlich befassen sich Fernsehunternehmen aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit mit ihren Risiken und deren Bewältigung. Neu bei der durch das KonTraG geforderten Entwicklung eines Risikomanagementkonzeptes ist jedoch, daß die Informationen gebündelt werden. Die Risikoerkennung und darauf folgende Schritte werden systematisch und mit laufender zentraler Überprüfung gestaltet. Ein besonderes Augenmerk wird auf die vorausschauende und frühzeitige Erkennung von Risiken gelegt, die durch Frühwarnsysteme erreicht werden kann.

Ausgehend vom Fernsehmarkt, der in Teilmärkte und damit in Risikobereiche unterteilt wird, werden dort im Sinne des Risikomanagementprozesses zunächst die bestehenden Risiken identifiziert. Dieses Vorgehen soll dazu dienen, Vollständigkeit im Risikokatalog zu erhalten. Die Bewertung zeigt die Wichtigkeit der Risiken an. Einzelne Steuerungsmaßnahmen führen zu einer Modifikation der Bewertung. Abschließend werden verschiedene Möglichkeiten für eine Frühwarnung vorgestellt.

3.1 Die Märkte der Fernsehanbieter

Bei Fernseh Anbietern handelt es sich zum einen um Dienstleistungsunternehmen, weil sie ein Programm zusammenstellen und dieses anbieten. Zum anderen stellen sie aber auch Produktionsbetriebe dar, da die benötigten Sendungen nicht nur gekauft, sondern auch von dem Sender selbst produziert werden können.⁵⁷ Eine weiterführende Sichtweise besteht darin, daß ein Fernseh-

⁵⁵ Vgl. Stuibler, H.-W. (1998), S. 954 f.

⁵⁶ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 29.

⁵⁷ Vgl. Sieben, G.; Schneider, W. (1982), S. 240.



unternehmen sogar zwei Güter „produziert“. Für die Zuschauer wird das Programm angeboten, für die werbungtreibende Industrie der Werberaum.⁵⁸ Es handelt sich dabei insgesamt um den Absatzmarkt eines Fernsehunternehmens.⁵⁹ Aus diesen Überlegungen ergeben sich drei Märkte für Fernsehanbieter:

1. Auf dem **Rezipientenmarkt** bieten die Sender ihr Programm an und konkurrieren dort mit anderen Sendern, eventuell aber auch mit Hörfunk und Printmedien um die Gunst der Zuschauer. Ziel ist es, einen möglichst hohen Marktanteil zu erreichen.
2. Auf dem **Werbemarkt** bieten TV-Unternehmen Werbezeiten für branchenfremde und -eigene Unternehmen an. Hier stehen sie in erster Linie in direkter Konkurrenz zu anderen Fernsehanbietern. Zur Sicherung der Finanzierung sollen möglichst viele Werbewillige erreicht werden.
3. Auf dem **Programmbeschaffungsmarkt** treten die Fernsehanbieter als Nachfrager auf. Neben Eigen- und Fremdproduktionen werden Programme eingekauft. Programmeinkauf kann dabei bedeuten, ein Produkt gänzlich zu erwerben oder Senderechte für die Nutzung über einen zeitlich begrenzten Raum zu erlangen. Vorrangiges Ziel ist es, ein attraktives Programm-bündel zu besitzen, um keine Engpässe bei der Ausstrahlung zu bekommen.⁶⁰

Zwischen den einzelnen Märkten bestehen Abhängigkeiten: Wie erfolgreich ein Fernsehsender ist, ergibt sich u.a. aus seinem Marktanteil. Ein hoher Marktanteil führt zu gesteigerten Werbeeinnahmen. Diese gewährleisten, daß das Programmangebot attraktiv bleibt oder sogar noch besser gestaltet werden kann. Ist das Programmangebot attraktiv, erreicht das Unternehmen einen hohen Zuschaueranteil und kann vielleicht sogar seine Marktposition weiter verbessern.⁶¹

Auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten der Fernsehunternehmen entstehen Risiken, die möglichst vollständig zu erfassen sind, um unerwartete Ereignisse zu vermeiden bzw. auf deren Folgen vorbereitet zu sein. Der Kreislauf der Interdependenzen muß bei der Risikoidentifikation, aber insbesondere bei der Bewertung und Steuerung der Risiken beachtet werden. Abbildung 3 verdeutlicht noch einmal die Abgrenzung der Fernsehmärkte.

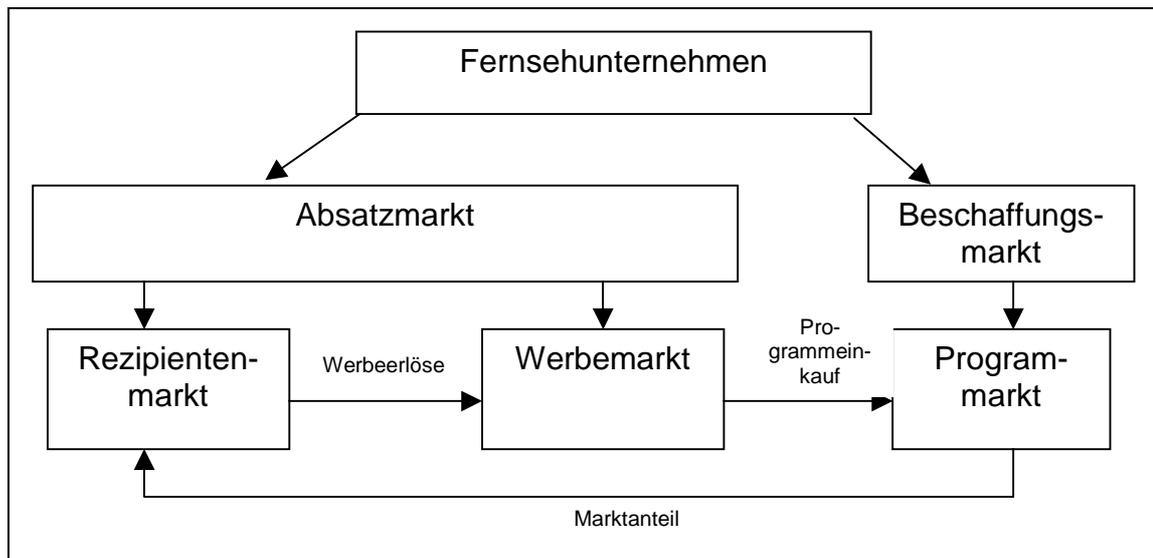
⁵⁸ Vgl. Kruse, J. (1989), S. 86.

⁵⁹ Vgl. Sieben, G.; Schwertzel, U. (1997a), S. 73.

⁶⁰ Vgl. Wirtz, B. W. (1994), S. 19 ff.

⁶¹ Vgl. Duvvuri, S. (1996), S. 12.

Abbildung 3:
Fernsehmärkte und ihre Abhängigkeiten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtz (1994), S. 19

3.2 Risikoidentifikation

3.2.1 Risiken auf dem Rezipientenmarkt

Das Ziel des Rezipientenmarktes ist es, einen bestimmten Marktanteil zu sichern bzw. auszubauen. Es entstehen unerwartete Verluste oder Gewinneinbußen, wenn dieses Ziel verfehlt wird, d.h. das Risiko eintritt. In diesem Fall bleiben vorab kalkulierte Werbeeinnahmen aus. Die vier Faktoren Zuschauerverhalten, Wettbewerb, technische Reichweite sowie die Multimediaentwicklung beeinflussen die Einschaltquoten von Fernsehsendern und können damit die Zielerreichung gefährden. Eine genaue Betrachtung der Bedingungen, unter denen sich diese (Risiko-) Faktoren wandeln, ist deshalb erforderlich.

3.2.1.1 Zuschauerverhalten

Fernsehsender haben damit zu rechnen, daß immer wieder Zuschauereinbrüche eintreten können und werden.⁶² Die nicht erwartete Abnahme der Zuschauerzahl eines Programms ist als Risiko für werbefinanzierte Fernsehunternehmen im Rezipientenmarkt anzusehen. Dabei sind jedoch genauere Abgrenzungen vorzunehmen, welche Art von Verminderung ein Risiko darstellt. Der tägliche Fernsehkonsum ist nicht weiter interessant, da die durchschnittliche Sehdauer pro Tag sowohl bei Erwachsenen als auch bei Kindern von 1996 bis 1999 als konstant zu betrachten ist.⁶³ Schlußfolgernd sind in naher Zukunft hier keine großen Veränderungen zu erwarten, wenn man davon ausgeht, daß die

⁶² Vgl. Seufert, W. (1994), S. 7.

⁶³ Vgl. Darschin, W.; Kayser, S. (2000), S. 146.



vor dem Fernseher verbrachte Zeit nicht durch Zeitvertreib mit neuen Medien (z. B. Internet) substituiert wird. Dieses Risiko wird jedoch unter Abschnitt 3.2.1.4 extra aufgeführt.

Dagegen ist das Zuschauerverhalten näher zu untersuchen. Es meint einerseits die Verfügbarkeit des Fernsehkonsumenten (wann sieht er fern?) und andererseits die Programmwahl (was sieht er?).

Wann der Zuschauer fernsieht, ist nicht beeinflussbar. Hier gibt es generelle Ergebnisse, deren Bekanntheit für die Programmplanung voraus gesetzt wird. So verbringt der durchschnittliche Rezipient im Winter mehr Zeit vor dem Fernseher als im Sommer. Die Gesamtzeit ist jedoch von persönlichem Geschmack, Gewohnheiten oder Freizeitverhalten abhängig und liegt damit außerhalb jeder Kontrolle der Fernsehunternehmen.⁶⁴

Um die Programmwahl und damit einhergehend auch evtl. Zuschauerwanderungen zu beschreiben, ist es wichtig, die Fernsehlandschaft in Deutschland zu kennen. Der Zuschauer kann derzeit unter durchschnittlich 30 bis 35 Fernsehsendern wählen. Die Auswahl ist groß, wenn die Entscheidung zum Fernsehkonsum gefallen ist.⁶⁵ Der Zuschauer hat im allgemeinen eine gute Marktübersicht (Fernsehzeitschriften, Werbung, Hörfunk) über das verfügbare Programm und ist in der Lage, schnell durch Abschalten oder Umschalten auf Nichtgefallen zu reagieren. Analysen zeigen, daß z. B. bei Erotikszenen die Zuschaueranzahl sprunghaft ansteigt, diese aber auch genauso rasch wieder abnimmt, wenn die Einstellung vorüber ist.⁶⁶ Genauere Kenntnis, aber auch Kontrolle über diese Zuschauerwanderungen ist für die privaten Fernsehunternehmen von höchster Bedeutung, da die Zuschauer eine der wichtigsten Erfolgsgrößen darstellen. An ihnen orientiert sich die Werbeindustrie und damit der Preis, der für ausgestrahlte Werbespots erzielbar ist, gemessen in TKP.⁶⁷ Dabei kommt es zum einen auf die Quantität an. Ziel ist es, möglichst viele Zuschauer zu erreichen. Zum anderen ist aber auch die Qualität entscheidend, da die Werbeindustrie in der Regel an einer bestimmten Gruppe von Menschen interessiert ist, die sie mit ihrer Botschaft ansprechen möchte.⁶⁸ Entsprechen Rezipientenqualität und -quantität nicht der Erwartung der Werbekunden, drohen Risikoauswirkungen in Form von Einnahmeverlusten durch Rückgang der Werbebuchungen bzw. Preisverfall des Werbeplatzes.

⁶⁴ Vgl. Barwise, P.; Ehrenberg, A. (1998), S. 13 ff.

⁶⁵ Vgl. Körbelin, J. (1999), S. 14.

⁶⁶ Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 83 f.

⁶⁷ TKP heißt Tausendkontaktpreis und bedeutet die durchschnittliche Reichweite des jeweiligen Fernsehsenders normiert auf 1000 Zuschauer, der in Beziehung gesetzt wird zum Preis für einen 30-Sekunden dauernden Werbespot. Der TKP bezeichnet somit, wieviel ein Werbewilliger ausgeben muß, um 1000 Zuschauer zu erreichen und beschreibt die Wirtschaftlichkeit eines Werbespots. (Vgl. www.ip-deutschland.de/markt/glossar/tkp.html).

⁶⁸ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 13 ff.

3.2.1.2 Wettbewerb

Eng zusammenhängend mit dem Zuschauerverhalten ist der Wettbewerb unter den Fernsehsendern zu sehen. Je stärker die Konkurrenz, desto schwieriger ist es, das Zuschauerverhalten zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Die Intensität des Wettbewerbs - und damit einhergehend mögliche weitere Marktteilnehmer - sind als ein Risikofaktor auf dem Rezipientenmarkt einzuschätzen. Deutschland ist der Fernsehmarkt mit dem härtesten Wettbewerb der Welt. Langfristig ist von einer konstanten täglichen Fernsehdauer der Zuschauer auszugehen. Das bedeutet, daß sich bei Eintritt weiterer Konkurrenten die Sehgewohnheiten auf noch mehr Sender verteilen werden.⁶⁹ Ein werbefinanzierter Fernsehanbieter muß einen relativ hohen Marktanteil haben, um seine Fixkosten zu decken und um Gewinn erzielen zu können.⁷⁰ Das erklärt auch die hohe Konzentration in der Fernsehlandschaft Deutschlands, in der die Konzerne Bertelsmann und Kirch das Geschehen bestimmen. Eine unerwartet hohe Konkurrenzsituation kann die Ziele, die sich ein Fernsehsender bei der Einschaltquote setzt, vermindern. Deshalb müssen die Wettbewerber genauestens bekannt sein und ständig beobachtet werden.

Um eine angemessene Marktstellung zu erreichen, treten die Fernsehunternehmen nicht wie in den meisten Branchen üblich in einen Preiswettbewerb, sondern in einen Wettbewerb der Medieninhalte. (Ein Preiswettbewerb findet auf dem Werbemarkt statt, dessen Risiko unter Abschnitt 3.2.2 näher erläutert wird.) Somit entscheidet ein Qualitätswettbewerb über den Zuschaueranteil.⁷¹ Dabei stehen die werbefinanzierten Vollprogrammanbieter nicht nur in Konkurrenz zueinander, sondern haben als Mitbewerber um die Zuschauergunst auch andere Fernsehunternehmen, die substitutive Programme anbieten, zu beobachten. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Pay-TV-Sender und Regional- und Spartenkanäle stellen folglich ebenfalls Konkurrenten dar. Insbesondere entgeltfinanzierte Fernsehunternehmen könnten zukünftig bei fortschreitender Digitalisierung (siehe dazu Abschnitt 3.2.1.4) zu einem stärkeren Wettbewerber avancieren und sollten deshalb schon jetzt einer genaueren Betrachtung unterliegen. In der Gegenwart sind sie jedoch noch nicht als große Bedrohung anzusehen, wie die seit Dezember 1999 bei etwa 2,2 Millionen Haushalten stagnierende Abonnentenzahl zeigt.⁷²

Wenn ein Fernsehsender den Qualitätsansprüchen der Fernsehzuschauer nicht genügt, resultiert daraus ein geringerer Marktanteil als erwartet. Gute Qualität bedeutet nicht gleichzeitig, daß dadurch die für die Werbeindustrie wichtige Masse ausgeschlossen wird. Ein gewisser Standard ist förderlich für

⁶⁹ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 3 ff.

⁷⁰ Vgl. Kofler, G. (1993), S. 4.

⁷¹ Vgl. Seufert, W. (1994), S. 6.

⁷² Vgl. o.V. (2000a), S. 2.



die Einschaltquoten. So können z. B. durch Qualitätsorientierung auch neue Zielgruppen angesprochen werden, die vorher andere Präferenzsender hatten.⁷³ Qualität bietet damit die Möglichkeit, sich von anderen Fernsehunternehmen abzusetzen und Zuschauerwanderungen zu den eigenen Gunsten auszulösen.

Zusätzlich stehen die Fernsehunternehmen auch in einem Kostenwettbewerb zueinander, der jedoch auch auf dem noch näher zu erläuternden Programmmarkt ausgetragen wird. Ein Sender, der ökonomisch effizienter arbeitet, das heißt seinen Betrieb mit weniger Fixkosten aufrecht erhält, günstiger produziert und mit weniger Aufwand die Sendungen ausstrahlt, kann die dort gesparten Ressourcen in anderen Bereichen investieren und dadurch einen Qualitätsvorsprung herausarbeiten. Folglich ist es wichtig, auch die eigenen Kosten als Risikofaktor zu identifizieren, da ein nicht erreichtes Kostenziel zu einer verschlechterten Wettbewerbssituation führen kann.

3.2.1.3 Technische Reichweite

Unter technischer Reichweite versteht man die Möglichkeit zum Empfang der Fernsehprogramme. In Deutschland sind dabei drei Techniken interessant. Fernsehprogramme können über terrestrische Antennen empfangen werden, durch eine Satellitenantenne oder über das Kabelnetz:

1. Die Bedeutung der Terrestrik nimmt stark ab, allerdings hatten 13 % der Fernsehhaushalte noch Ende 1997 ausschließlich die Möglichkeit zum terrestrischen Empfang.
2. Etwa 53 % der deutschen Fernsehhaushalte empfangen ihr Fernsehprogramm über das Kabel.
3. Der Satellitenempfang gewinnt in Deutschland an Bedeutung. Ende 1997 lag der Anteil bei ca. 34 %.⁷⁴

Über die Belegung der Kabelplätze entscheiden die Landesmedienanstalten. Für den Erfolg eines werbefinanzierten privaten Fernsehsenders ist es unumgänglich, einen Kabelplatz zu besitzen, da nur zwei bis vier dieser Programme terrestrisch ausstrahlen. Ein Kabelplatz wird damit zur Voraussetzung für eine hohe technische Reichweite, die wiederum Vorbedingung für das Erreichen eines angemessenen Marktanteils ist. Problematisch ist hierbei, daß die ein Monopol im Kabelmarkt besitzende Deutsche Telekom Gebühren von den Fernsehunternehmen für die Verbreitung verlangt.⁷⁵ Das Preisdiktat der Deutschen Telekom ist gerade für kleinere Sender als Risiko anzusehen, da sie eine unerwartete Gebührenerhöhung nicht verkraften können. Außerdem möchte die Deutsche Telekom an den durch die Digitalisierung zusätzlich möglichen Ge-

⁷³ Vgl. o.V. (1994), S. 10.

⁷⁴ Vgl. Zimmer, J. (1998), S. 353.

⁷⁵ Vgl. Zimmer, J. (1998), S. 360.

schäften teilhaben, die aufgrund weiterer Kanäle entstehen. Sie plant z. B. vom Umsatz der Sender aus e-commerce Aktivitäten, die über das verbesserte Kabelnetz abgewickelt werden, 30 % zu verlangen.⁷⁶ Es stehen weitere Verhandlungen und Entscheidungen an, die einer intensiven Beobachtung bedürfen. Hinzu kommt die Unsicherheit über den Verkauf des Kabelnetzes der Netzebene drei. Regionale Teile des Kabelnetzes sind bereits verkauft.⁷⁷ Die neuen Anbieter werden versuchen, ihre Investitionen so schnell wie möglich zu amortisieren. Eine Steigerung der Verbreitungskosten für die einzelnen Fernsehsender ist deshalb nicht ausgeschlossen und stellt ein Risiko dar. Die Entwicklungen im Kabelnetzverkauf müssen von den Fernsehanbietern verstärkt im Auge behalten werden.

Unter den Bereich des Risikos der technischen Reichweite fallen auch Risiken, die mit der hausinternen Technik des Fernsehunternehmens zusammenhängen. Entstehen bei einer Liveschaltung Übertragungsprobleme oder fällt der Sender sogar komplett aus, so sinkt die technische Reichweite schlagartig auf Null. Das allgemeine Technikrisiko wird bei der Betrachtung des Programmarktes näher erläutert.

3.2.1.4 Multimediaentwicklung

Der technische Fortschritt zwingt Fernsehunternehmen, neue Wege zu gehen. Er ermöglicht Senkungen der Kosten, Erweiterungen der Kapazität und Verbesserungen in der Qualität des Fernsehempfangs.⁷⁸ Die für Fernsehunternehmen interessanteste Folge der Digitalisierung ist das interaktive Fernsehen. Damit werden Teleshopping, Telebanking, Abrufdienste oder Video-on-demand realisierbar. Schon jetzt ist jeder Sender Online im Internet vertreten. Die Zuschauer erhalten dort Informationen über die einzelnen Sendungen und Stars. Bei interaktivem Fernsehen kann der Rezipient diese während der Sendung über den Fernseher abrufen. Die TV-Unternehmen stehen nun vor der strategischen Entscheidung, ob sie digitale Programme anbieten, wann die Einführung oder eventuelle Erweiterungen erfolgen bzw. welche Investitionen getätigt werden sollen. Mit den durch die Digitalisierung gegebenen Möglichkeiten sind Risiken verbunden. Sie zeigen sich insbesondere in der Unsicherheit darüber, wie und wann die Angebote von Zuschauern akzeptiert werden und ob bzw. welche neuen Einnahmequellen sich daraus ergeben. Daß Interaktivität mit Unsicherheiten behaftet ist, zeigen Pilotprojekte aus der ersten Phase der Multimediaerprobung, welche die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen konnten.⁷⁹ Problematisch ist, daß Online-Fernsehen in der Regel über die Telefonleitung ab-

⁷⁶ Vgl. o.V. (2000b), S. 152.

⁷⁷ Vgl. www.dtag.de/dtag/presse/artikel/0,1018,x748,00.html.

⁷⁸ Vgl. Heinrich, J. (1999), S. 49.

⁷⁹ Vgl. Beckert, B.; Kubicek, H. (2000), S. 131.



gewickelt wird. Das stellt einen nicht zu vernachlässigenden Kostenfaktor und damit eine Hemmschwelle für den Fernsehzuschauer dar.

Bisher verläuft die Digitalisierung in Deutschland noch langsam. Das kann zum einen an dem Mißerfolg der Pilotprojekte liegen, zum anderen ist dafür aber die Deutsche Telekom verantwortlich, die den für digitales Fernsehen notwendigen Ausbau der Kabelnetze nur langsam vorantreibt. Dennoch müssen Fernsehanbieter Strategien entwickeln, wie sie mit den durch die Technik vorgegebenen Möglichkeiten umgehen wollen, und wie das bestehende Fernsehangebot erweitert werden soll. Bietet ein Sender keine interaktiven Dienste an, während diese bei der Konkurrenz offeriert werden, verliert er Marktanteile. Studien belegen außerdem, daß Online-Angebote die Bindung zum Sender erhöhen können.⁸⁰ Demgegenüber stehen Zukunftsszenarien, die prognostizieren, daß eine aktive Mediennutzung sich nur langsam durchsetzen wird. Viele Zuschauer haben das Ziel, sich vom Fernsehprogramm „berieseln“ zu lassen und auszuspannen, anstatt Links nachzugehen oder Produkte einzukaufen.⁸¹ Für die Implementierung interaktiven Fernsehens sind Investitionen der Anbieter notwendig. So verursacht es für ein Fernsehunternehmen Kosten, dem Rezipienten ein digitales Free-TV-Programm zur Verfügung zu stellen. Demgegenüber steht zunächst keine erhöhte Reichweite, folglich auch keine zusätzlichen Werbeeinnahmen.⁸² Das bedeutet, daß sich die Investitionen nicht direkt amortisieren. Inwieweit sich aus der Digitalisierung neue ertragreiche Werbe- und Absatzformen ergeben können, ist mit Unsicherheiten behaftet und bleibt abzuwarten.

Die Digitalisierung führt zu abnehmenden Kosten der Produktion und des Informationsvertriebs. Zum Beispiel sinken die Telefonkosten, sind digitale Aufnahmegeräte kostengünstiger als analoge, und hat die digitale Steuerung von Sendungsabläufen geringere Such-, Archivierungs- und Verwaltungskosten. Sinkende Kosten haben zur Folge, daß das Fernsehangebot zu einem niedrigeren Preis hergestellt werden kann und damit Markteintrittsbarrieren gesenkt werden.⁸³

Zwei grundsätzliche Entwicklungen sind folglich aus der fortschreitenden Digitalisierung zu erwarten:

- die Einführung weiterer Pay-TV-Angebote und
- ein Anstieg der Free-TV-Sender.⁸⁴

Dadurch wird der unter Abschnitt 3.2.1.2 bereits erläuterte Risikofaktor Wettbewerb weiter verschärft. Die werbefinanzierten Vollprogrammanbieter stehen

⁸⁰ Vgl. ARD/ ZDF-Arbeitsgruppe Multimedia (1999), S. 412.

⁸¹ Vgl. Schrape K.; Trappel, J. (2000), S. 20.

⁸² Vgl. Schrape, K. (2000), S. 47.

⁸³ Vgl. Heinrich, J. (1999), S. 51 f.

⁸⁴ Vgl. Drewitz, H.-D. (2000), S. 14.

außerdem vor der Entscheidung, ebenfalls Pay-TV anzubieten. Auch dafür sind Investitionen notwendig. Der Erfolg ist jedoch nicht garantiert, wie man an der derzeit beschwerlichen Entwicklung des Pay-TV in Deutschland ablesen kann. Risikoreich für Fernsehunternehmen ist weiterhin ein möglicher Verdrängungswettbewerb zwischen Internet und Fernsehen. Die Wechselwirkungen zwischen den beiden Medien sind weitgehend unbekannt. Im Moment hat die Fernsehnutzung noch keine Einbußen zu verzeichnen, die Onlinenutzung spielt allerdings in Deutschland auch noch eine nebensächliche Rolle.⁸⁵ Ein Trend ist schon jetzt beobachtbar: Diejenigen, die neue Medien bereits verstärkt nutzen, sehen weniger fern, interessieren sich aber tendenziell stärker für innovative Formen des Fernsehkonsums, wie z. B. pay-per-view. Im Bereich der Nachrichten ist keine Verdrängung des Fernsehens durch das Internet zu erwarten, jedoch ist für den Unterhaltungsbereich dieses Risiko erhöht. Der tatsächliche Eintritt des Risikos ist davon abhängig, wie die Entwicklung des Internets voranschreitet.⁸⁶

3.2.1.5 Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Rezipientenmarkt

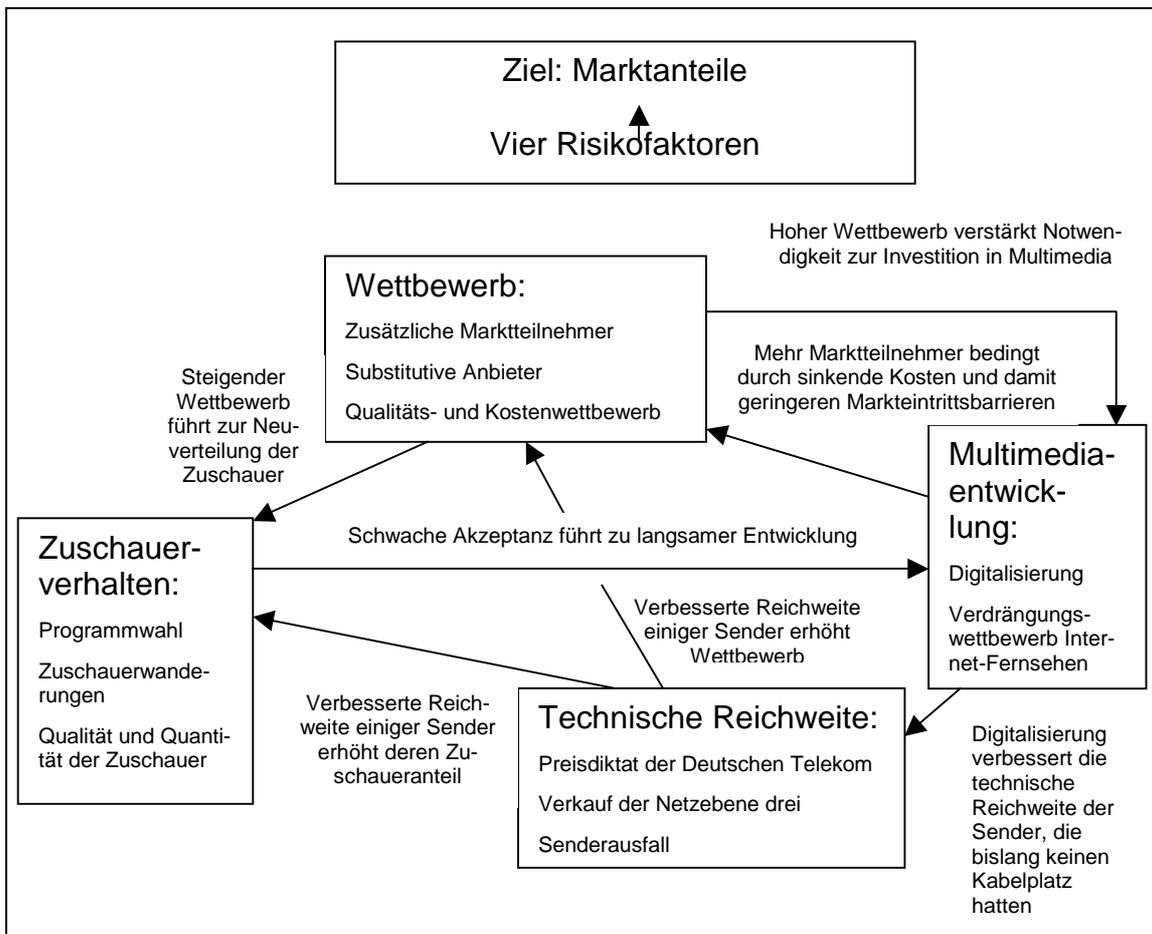
Zwischen den Risikofaktoren des Rezipientenmarktes bestehen Abhängigkeiten, die genauer zu untersuchen sind. Wenn der Wettbewerb steigt, d.h. sich die Anzahl der Fernsehanbieter erhöht, dann verteilen sich die Zuschauer auf mehrere Sender. Die Folge ist eine Marktanteilssenkung. Sind die Zuschauer an Multimedia nicht interessiert, so verlangsamt sich die Multimediaentwicklung und die dort getätigten Investitionen schlagen fehl. Kabelplätze sind als Folge der Digitalisierung nicht mehr knapp. Dadurch verbessert sich die technische Reichweite derjenigen Sender, die bislang keinen Kabelplatz hatten. Für sie erhöht sich die potentiell mögliche Zuschaueranzahl. Zusätzlich steigt hier der Wettbewerb für diejenigen Sender, die schon einen Kabelplatz hatten. Multimedia führt gleichzeitig zu steigendem Wettbewerb, da sinkende Kosten der Produktion und des Informationsvertriebs den Markteintritt erleichtern. Umgekehrt führt ein hoher Wettbewerb zu einer erhöhten Notwendigkeit, sich mit Multimedia auseinanderzusetzen, da Innovationen einen Wettbewerbsvorteil bringen könnten. Die komplexen Zusammenhänge werden in Abbildung 4 vereinfachend dargestellt.

⁸⁵ Vgl. Zimmer, J. (2000), S. 122.

⁸⁶ ARD-Forschungsdienst (2000), S. 326 f.



Abbildung 4:
Abhängigkeiten auf dem Rezipientenmarkt



Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Risiken auf dem Werbemarkt

Auf dem Werbemarkt besteht das Ziel, möglichst viele und qualitativ hochwertige Werbekontakte herzustellen, d.h. die Kontaktqualität ist ebenso entscheidend wie die -quantität. Das Hauptrisiko ist die Realisierung geringerer Werbeeinnahmen als erwartet. Fast alle Risiken des Werbemarktes werden durch die des Rezipientenmarktes beeinflusst. Es ist wichtig, daß die Zuschauer erreicht werden, die für die Werbeindustrie interessant sind. Im Regelfall handelt es sich dabei um die 14-49-jährigen Rezipienten. Das Ziel der Werbenden besteht darin, eine möglichst hohe Werbewirkung zu erzielen. Werbewachstum, rechtliche Rahmenbedingungen und mögliche Kompensationszahlungen haben Einfluß auf die Anzahl der Werbekontakte und die damit erzielten Einnahmen.

3.2.2.1 Kontaktquantität und -qualität

Die Nachfrage nach Werbezeit bei einem Fernsehunternehmen hängt von zeitlichen und qualitativen Merkmalen ab. Unter zeitlichen Merkmalen versteht man z. B. das Werbeausweichverhalten der Zuschauer, unter qualitativen die

Eigenschaften der erreichten Zuschauer.⁸⁷ Ein Risiko auf dem Werbemarkt, ähnlich wie auf dem Rezipientenmarkt, bildet die Nichterreichung der von der Werbeindustrie gewünschten Zuschaueranzahl für einen Spot. Ein weiteres besteht darin, die für die Werbekunden wichtige Qualität der Zielgruppe nicht zu erzielen.

3.2.2.2 Werbewachstum

Auf dem TV-Werbemarkt war von 1998 auf 1999 ein Zuwachs von 6,2 % der Bruttowerbeaufwendungen zu verzeichnen. Die Zuwachsrage lag damit erneut unter der des vorherigen Jahres (8,3 %). Der seit 1996 andauernde Trend zu einem verlangsamten Werbewachstum hielt an.⁸⁸ Auch von 1999 auf 2000 lag der Zuwachs mit 6,8 % nur knapp über der Vorjahresmarke. Ob von einer Trendwende gesprochen werden kann, bleibt abzuwarten.⁸⁹ Da sich die Senderanzahl erhöht, führt das stagnierende Werbewachstum zu einem steigenden Wettbewerb am Fernsehmarkt um Werbekontakte. Die Wachstumsraten der Werbeindustrie liegen zwar immer noch über denen der Gesamtwirtschaft. Dennoch ist nach den Gründen für den Rückgang bzw. die Stagnation zu forschen, damit die aus der Verlangsamung resultierenden Risiken erkannt werden. Ein Grund könnte darin liegen, daß Unternehmen zunehmend andere Werbeträger benutzen, die sich aus dem technischen Fortschritt ergeben haben.⁹⁰ So hatte die Onlinewerbung nach Schätzungen für das Jahr 1998 einen Zuwachs von 100% zu verzeichnen.⁹¹ Als Risiko ist hier ein möglicher Verdrängungswettbewerb anzusehen, der zwischen den Werbeträgern entsteht. Bei zunehmenden Internetzugangsmöglichkeiten der einzelnen Haushalte, verbessert sich die Verbreitung von Onlinewerbung und konkurriert in dieser Hinsicht mit dem Fernsehen.

Prognosen gehen jedoch von weiteren Wachstumschancen des Werbemarktes aus, dessen Zunahme sich auf die Werbeträger Fernsehen und Onlinemedien sowie Direktwerbung verteilen wird.⁹² Dabei bleibt jedoch zum einen das Risiko bestehen, daß sich die Erhöhung der Wettbewerbsintensität auch auf den Wettbewerb um Werbekunden auswirkt. Zum anderen sind werbefinanzierte Fernsehunternehmen sehr abhängig von ihren Werbeeinnahmen, die die explodierenden Programmkosten zu kompensieren haben. Das Risiko, daß der Anstieg der Werbeeinnahmen dazu nicht ausreicht, ist hoch.

⁸⁷ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 148.

⁸⁸ Vgl. Heffler, M. (2000), S. 231.

⁸⁹ Vgl. IP Network (2000), S. 26.

⁹⁰ Vgl. Seidel, N.; Schwertzel, U. (1998), S. 31.

⁹¹ Vgl. ZAW (1999), S. 19.

⁹² Vgl. Prognos AG (1998), S. 2.



3.2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Der 4. Rundfunkänderungsstaatsvertrag strebt eine Vereinfachung verschiedener Werberichtlinien an. So werden Abstandsregelungen und das Blockwerbegebot gelockert sowie das Bruttoprinzip eingeführt. Auch virtuelle Werbung und Werbung im geteilten Bildschirm werden in bestimmten Grenzen erlaubt.⁹³ Diese Veränderungen sind zunächst positiv für die Fernsehsender anzusehen, da sie programm- und zuschauer-spezifischere Werbung ermöglichen und damit gesicherte Werbeeinnahmen versprechen. Allerdings besteht das Risiko einer Übersättigung des Zuschauers mit Werbung, so daß ein höheres Werbeabweichverhalten droht. Andere zu erwartende Novellierungen der rechtlichen Rahmenbedingungen sind als Risiko für den Werbeträger Fernsehen zu identifizieren. Mögliche Einschränkungen der Alkoholwerbung könnten sich als Bedrohung auswirken. Die Weltgesundheitsorganisation WHO fordert ein komplettes Verbot der Werbung für alkoholische Getränke.⁹⁴ Wenn man betrachtet, daß in Deutschland allein für die Bierwerbung im Fernsehen 1999 ein Bruttoaufwand von 487,476 Millionen DM betrieben wurde (Rang 6 in der Rangliste der Produkte)⁹⁵, wird klar, daß den Fernsehunternehmen hier erhebliche Einnahmeverluste drohen. Nach § 44 des Rundfunkstaatsvertrages⁹⁶ dürfen Sendungen für Kinder nicht durch Werbung unterbrochen werden. Zwischen einzelnen Programmpunkten ist jedoch Werbung für Kinder möglich. In Deutschland hat sich dazu eine eher positive Einstellung ergeben, allerdings scheint sich die Diskussion auf europäischer Ebene gegenteilig zu entwickeln, so daß negative Ausstrahlungswirkungen auf den deutschen Fernsehmarkt zu befürchten sind.⁹⁷

3.2.2.4 Kompensation aufgrund erhöhter Tausendkontaktpreise

Ein weiteres Risiko entsteht im Zusammenhang mit den erwarteten Zuschauerreichweiten. Es soll der Vollständigkeit halber auch noch einmal unter den Risiken des Werbemarktes aufgeführt werden. Der TKP ermittelt sich aus der Sehbeteiligung an der jeweiligen Sendung. Vor Ausstrahlung der Sendung wird ein Soll festgelegt.⁹⁸ Die Prognose fällt in der Regel höher aus, um der werbungstreibenden Industrie die Werbeplätze nicht zu günstig zu verkaufen. Wird der erwartete Marktanteil nicht erreicht, steigt der TKP (da der Nenner kleiner wird). Folglich ergibt sich der tatsächlich realisierte TKP erst nach der Ausstrahlung der jeweiligen Sendung.⁹⁹ Die Fernsehsender müssen in dem Fall mit den

⁹³ Vgl. www.interverband.com:8080/u-img/184/Aktuell.html.

⁹⁴ Vgl. ZAW (1999), S. 82.

⁹⁵ Vgl. Heffler, M. (2000), S. 236.

⁹⁶ Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31. August 1991 in der Fassung des Vierten Rundfunkänderungsstaatsvertrages vom 31. August 1999.

⁹⁷ Vgl. ZAW (1999), S. 87 f.

⁹⁸ Vgl. Holtmann, K. (1998), S. 36 f.

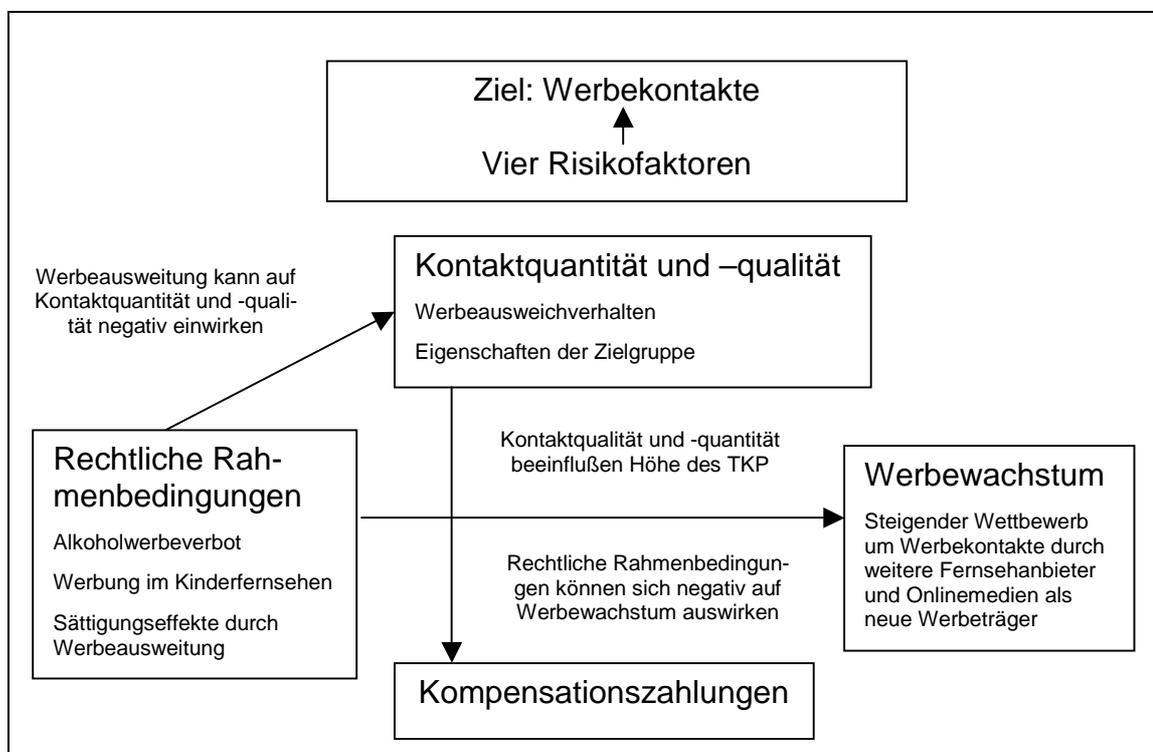
⁹⁹ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 158.

Werbenden über mögliche Kompensationszahlungen verhandeln. Dies kann über entgeltfrei zur Verfügung gestellte alternative Werbeplätze geschehen. Fallen die Kompensationszahlungen höher aus als erwartet, können die Fernsehanbieter nicht die geplanten Erträge erzielen, die durch Belegung von bezahlenden Werbekunden einkalkuliert wurden. Der Ausgleich für nicht erreichte Quoten kann auch über Geld erfolgen. Schlußfolgernd reduziert sich damit der eingeplante Erlös der Werbebuchungen.

3.2.2.5 Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Werbemarkt

Auf dem Werbemarkt haben Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen Einfluß auf die Werbung. Wenn durch eine Werbeausweitung Sättigungseffekte eintreten, könnten einerseits die Kontaktquantität und -qualität durch ein verstärktes Werbeausweichverhalten negativ beeinflußt werden. Andererseits bestehen Bedrohungen für das Werbewachstum, wenn für ein häufig beworbenes Produkt ein Werbeverbot ausgesprochen wird. Ist die Anzahl und die Qualität der Werbekontakte nicht ausreichend, resultieren negative Auswirkungen auf den TKP. Die Risiken des Werbemarktes sind nicht so stark voneinander abhängig wie die Risikofaktoren auf dem Rezipienten- und Programmarkt. Sie stehen jedoch unter starkem Einfluß der Risiken auf dem Zuschauermarkt (s. Kap. 3.2.4). Abbildung 5 verdeutlicht die Zusammenhänge.

Abbildung 5:
Abhängigkeiten auf dem Werbemarkt



Quelle: Eigene Darstellung



3.2.3 Risiken auf dem Programmarkt

Ziel des Programmarktes ist der Erwerb eines attraktiven Programms und darüber die Imagebildung. Der Programmarkt ist geprägt durch immens steigende Programmkosten, deren Steigerungsraten kaum kalkulierbar sind. Demgegenüber stehen keine Einnahmeerhöhungen, die dieses kompensieren könnten. Mit diesem Risiko ist die Entscheidung zwischen Eigen- und Auftragsproduktion sowie Programmeinkauf eng verbunden. Jede einzelne Programmbeschaffungsart birgt Risiken und Chancen, die beachtet werden müssen. Der Verlust von Übertragungsrechten, das Personal, die Technik sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen sind weitere Faktoren, die auf die Attraktivität des Programmstocks einwirken.

3.2.3.1 Programmkosten und -beschaffung

Ohne Programm ist ein Sender nicht überlebensfähig. Aus diesem Grunde befindet er sich schon von Grund auf in einer Abhängigkeitsposition, die den Programmverkäufern, Produzenten, Autoren und Schauspielern natürlich bekannt ist. Hinzu kommt der steigende Wettbewerb unter den Fernsehunternehmen, der Programmressourcen knapp werden läßt. Ist das Angebot kleiner als die Nachfrage, folgt daraus entsprechend der mikroökonomischen Theorie, daß der Preis steigt. Genau das ist auf dem Programmarkt zu beobachten. Modernere Technik hat den Vorteil neuer gestalterischer Optionen, ist jedoch auch teurer. Das Programm, speziell Stars, Programmkonzept und Drehbücher, sind im Preis aufgrund ihrer Knappheit in den letzten Jahren überdurchschnittlich angestiegen und stellen somit ein kaum kalkulierbares Risiko für Fernsehveranstalter dar.¹⁰⁰ Das gilt insbesondere für den Lizenzkauf, aber auch für Eigen- und Auftragsproduktionen.

Im Unternehmen ist die Entscheidung unter Unsicherheit zu fällen, welche der Programmbeschaffungsformen im jeweiligen Fall zu wählen ist. Aus jeder Entscheidung resultieren weitere Risiken, die zu beachten sind. In eine Abhängigkeitsposition begibt sich der Sender sowohl beim Lizenzkauf als auch bei der Eigen- und Auftragsproduktion. Generell gilt für alle Beschaffungsformen das Risiko der Weiterverwertung im Nichterfolgsfall. Das bedeutet, daß einkalkulierte Einnahmen aus Zweitausstrahlungen nicht das geplante Niveau erreichen.

3.2.3.1.1 Lizenzkäufe

Lizenzkäufe sind in sechs unterschiedlichen Variationen denkbar:

1. Ein Fernsehunternehmen kann die Senderechte für alle zukünftigen Produktionen eines Studios für einen bestimmten Zeitraum (**Output Deal**) erwerben. Dieses Unterfangen ist deshalb sehr risikoreich, weil man die Qualität zukünftig produzierter Sendungen nicht zuverlässig vorhersagen

¹⁰⁰ Vgl. Hoffmann-Riem, W. (1999), S. 23.

kann. Die Sendefähigkeit und damit die Einnahmensicherheit ist keineswegs gewährleistet. Demgegenüber steht jedoch die Chance, einen Erfolgsfilm zu erhalten, der im Pauschalpreis der Senderechte enthalten ist. Zusätzlich stellt der Output Deal insofern Planungssicherheit dar, als daß das Fernsehunternehmen während der Laufzeit mit Programmen versorgt wird, die von unerwünschten Preissteigerungen ausgenommen sind.

2. Fernsehsender haben auch die Möglichkeit, **Spielfilmpakete** zu erwerben. Da erfolgreiche Filme nicht einzeln zu kaufen sind, beinhaltet ein solches Paket auch immer Programme minderwertiger Qualität, die automatisch miterworben und auch bezahlt werden. Da der Zugang zu attraktiven Filmen für das Image eines Senders von höchster Bedeutung ist, muß das Risiko des Erwerbs von publikumsunwirksamen schlechten Filmen beim Kauf von Programmpaketen beachtet werden.
3. Eine dritte Möglichkeit des Lizenzkaufs besteht darin, die Überlassung des Programms mit entgeltfreier Werbung zu begleichen (**Barter**). Die Risiken sind jedoch vergleichbar mit denen des Output Deals, weil auch hier die Qualität nicht beobachtbar ist.
4. Beim **Lifetime Deal** sichert sich der Fernsehveranstalter für eine Serie direkt alle auch zukünftig produzierten Staffeln. Dabei schließt er zwar das Risiko aus, daß die Kosten bei jeder neu gedrehten Staffel steigen, er erhält dafür aber die Unsicherheit, daß die Serie nach einiger Zeit bei den Zuschauern an Interesse verliert und die erwarteten Werbeeinnahmen nicht einspielt.
5. Ähnlich verhält es sich bei den sogenannten **Prebuys** von Kinofilmen. Während der Produktionsphase ist ein günstigerer Preis erzielbar, jedoch trägt der kaufende Fernsehsender das Risiko des Erfolges.
6. Auch Einzelkäufe sind als weitere Option denkbar, jedoch beziehen sich diese meistens nur auf Serien und Fernsehfilme. Wenn ein Sender überwiegend Einzelkäufe tätigt, dann entsteht das Risiko, daß sich der Aufbau eines langfristig gesicherten Programmstocks schwierig gestaltet.¹⁰¹

Wenn die Lizenzkäufe überwiegend im Ausland vorgenommen und die Rechnungen deshalb nicht in D-Mark beglichen werden können, entstehen **Währungsrisiken**. Schließlich sind an dieser Stelle noch Lieferrisiken zu nennen. Falls der Programmverkäufer die vereinbarten Termine nicht einhält, und das Programm bereits fest eingeplant war, muß eine Alternative gefunden werden, die in etwa die gleichen Werbeeinnahmen erzielt, da ansonsten nicht kalkulierte Einnahmeausfälle entstehen.

¹⁰¹ Vgl. Holtmann, K. (1998), S. 12 ff.



3.2.3.1.2 Eigen- und Auftragsproduktion

Auch die Entscheidung zur Eigen- oder Auftragsproduktion ist mit Unsicherheiten und dadurch mit Risiken behaftet. Ein Vorteil besteht in der Unabhängigkeit vom freien Lizenzmarkt. Eigen- und Auftragsproduktionen bieten außerdem meistens ein gesichertes und höheres Zuschauerinteresse, da die Rezipienten Formate aus dem eigenen Land vorziehen. Sie ermöglichen zusätzlich eine direkte und schnelle Einflußnahme durch die Sender und verbessern die Imagebildung eines Senders. Nachteile und folglich Risiken der Eigen- und Auftragsproduktion entstehen dagegen durch die hohe finanzielle Belastung.

Gerade bei Eigenproduktionen müssen zunächst Ressourcen geschaffen werden, die die Produktion ermöglichen, bevor Einnahmen erzielt werden können. Diese sind nicht gesichert. (Im Lizenzbereich existieren mehr Erfolgsindikatoren aus Auslandserfahrungen mit dem Produkt.)¹⁰² Eigenproduktionen können nur mit qualifizierten Schauspielern, Autoren und Produzenten erfolgreich werden. Die Akquisition guter Mitarbeiter gestaltet sich bei steigender Eigenproduktionsquote nicht einfach.

Wenn ein Programmformat außerordentlich erfolgreich ist, dann werden die an der Eigen- oder Auftragsproduktion beteiligten Gruppen versuchen, bei einer anstehenden Vertragsverlängerung ihre Position zu verbessern. Da sie unproblematisch an Informationen über Marktanteil und TKP kommen, können sie sich leicht den Umsatz errechnen, den die Produktion für den Sender abwirft. Aufgrund der Abhängigkeit von einem erfolgreichen Format, besteht das Risiko unerwartet hoher Forderungen. Auch Moderatoren stellen ein Risiko dar. Dies ist insbesondere der Fall, wenn sie zur Imagebildung eines Senders beitragen und der Erfolg des Programmformates an sie gebunden ist. Ein weiteres Risiko stellt die Kalkulation mit möglichen Dritt- und Weiterverwertungsrechten dar. Erreicht eine Eigenproduktion nicht das gesetzte Erfolgsziel, so dürfte es schwer fallen, sie an andere Sender im In- oder Ausland zu verkaufen oder eine Wiederholung vorzunehmen. Bei einer Auftragsproduktion dagegen besteht dieses Erfolgsrisiko nicht, weil es sich auf das beauftragte Produktionsunternehmen übertragen läßt (Falls das Fernsehunternehmen nicht zu 100 % an der Produktionsfirma beteiligt ist).¹⁰³ Hier entsteht jedoch das Risiko des Einflußverlustes. Der Risikoübertrag wird praktisch mit einer Abhängigkeit vom Produktionsunternehmen bezahlt, welche die Möglichkeit einer direkten Steuerung erschwert. Der Eigen- und Auftragsproduktion ist das Risiko gemein, daß ein Produktionsausfall durch technisches oder menschliches Versagen entstehen kann. Die feste Einplanung eines Sendeplatzes kann dann zu erheblichen Planungsschwierigkeiten führen, die das Fernsehunternehmen unerwartet belasten.

¹⁰² Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 47 ff.

¹⁰³ Vgl. Hoffmann-Riem, W. (1999), S. 24.

3.2.3.2 Sportsenderechte

Zwar fällt der Erwerb von Sportsenderechten unter das Risiko der Programmkosten und -beschaffung, dennoch soll er seiner Wichtigkeit entsprechend kurz gesondert erläutert werden, da er einer besonderen Dynamik unterliegt. Der Markt für Sportsenderechte ist von einer immensen Preisexplosion seit Einführung des privaten Fernsehens in Deutschland geprägt, die von ihrer Höhe nicht vergleichbar ist mit den Steigerungen auf dem Programmmarkt insgesamt. Hinzu kommen in jüngster Zeit die Wettbewerber aus dem Pay-TV-Bereich, da für sie die Rechte von besonderer Bedeutung sind.¹⁰⁴ Durch die Ausstrahlung von Liveübertragungen sollen die Rezipienten zum Kauf eines Abonnements bewegt werden.

Sport im Programm hat für Zuschauer und damit für die Fernsehsender einen besonderen Stellenwert. Eine Übertragung von Sportveranstaltungen, die eine breite Masse interessieren, wie z. B. Olympische Spiele, sind ein Muß für Free-TV-Unternehmen, wenn sie dem Zuschauer dienen und ein bestimmtes Image aufbauen wollen. Es besteht jedoch das Risiko, daß die sehr hohen Kosten nicht direkt amortisiert werden, sondern der Kauf von Rechten sich erst nach zehn oder mehr Jahren auszahlt. Problematisch ist die Prognose, wie zuschauerattraktiv eine Sportart zukünftig sein wird. Fußball scheint eine relativ sichere Angelegenheit zu sein. Demgegenüber hat z. B. das Tennisinteresse merklich abgenommen, seitdem deutsche Stars nicht mehr in der absoluten Weltspitze mitspielen. Für die Tour de France dagegen hat sich seit 1997 ein unerwarteter Interessenszuwachs ergeben. Das zeigt, daß eine Vorhersage und damit eine eventuelle Investition sich als besonders risikoreich gestalten. Die Entscheidung pro oder contra Sport im Programm muß wohlüberlegt sein. Dem Risiko der hohen Erwerbskosten stehen sehr große Chancen im Falle einer erfolgreichen und publikumswirksamen Sportart gegenüber. RTL erzielt z. B. mit der Formel 1 Übertragung sehr gute Einschaltquoten und hat mit den dort erreichbaren Werbeeinnahmen eine sichere Einkommensquelle.¹⁰⁵

Insbesondere im Fußball sind jedoch mittlerweile Summen zu zahlen, die noch vor einigen Jahren die Vorstellungskraft überstiegen. Der Preis für die Senderechte der Europameisterschaft ist von 1980 bis 2000 um 4275 % gestiegen. Für die kommenden beiden Weltmeisterschaften wurde vom Pay-TV-Anbieter Leo Kirch gar ein Preis gezahlt, der für europäische Free-TV-Veranstalter nicht zu überbieten war.¹⁰⁶ Sie unterliegen damit dem Risiko, daß Zuschauer extra für die WM ein Pay-TV-Abonnement erwerben, welches auch nach diesem Großereignis Zuschauer von den Free-TV-Anbietern abwirbt. Der Nichterwerb der Senderechte hat somit langfristige Folgen. Hier nutzen auch Zweitverwertungsrechte wenig, da die Berichterstattung einem starken zeitlichen Nut-

¹⁰⁴ Vgl. Walter, D. (1999b), S. 2.

¹⁰⁵ Vgl. o.V. (1998b), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Westerloo, E. v. (1996), S. 515 f.



zenverfall für den Rezipienten unterliegt. Je länger eine Sportveranstaltung zurückliegt, desto weniger Zuschauer kann sie erreichen und desto weniger Werbeeinnahmen können erzielt werden.¹⁰⁷

3.2.3.3 Verlust von Übertragungsrechten

Auslaufende Verträge bei Übertragungsrechten, z. B. ausländischer Serien, Spielshows oder von Reality-TV-Konzepten, stellen ebenfalls ein Risiko auf dem Programmmarkt dar. Wenn ein Programmpunkt erfolgreich bei einem Sender läuft, so sind auch Konkurrenten an diesem Format interessiert. Stehen neue Verhandlungen für Übertragungsrechte an, droht die Gefahr, daß entweder ein unerwartet hoher Mittelaufwand für den Wiedererwerb zu betreiben ist, oder aber, daß die Rechte von Mitbewerbern erlangt werden. Dadurch kann ein Imageverlust entstehen, verbunden mit sinkenden Zuschauerzahlen. Neue alternative Programme müssen geschaffen werden. Das könnte zur Folge haben, daß unerwartete Kostensteigerungen erfolgen, weil die Ideenfindung Kosten bindet. Sie erhöhen sich besonders, wenn die Übertragungsrechte über einen langen Zeitraum bestanden und deshalb zu einem verhältnismäßig geringen Preis erworben wurden. Besteht sogar Abhängigkeit von bestimmten erfolgreichen Formaten, so erhöht sich das Ausmaß des Risikos.

3.2.3.4 Personal

Für Fernsehveranstalter sind gute Mitarbeiter von hoher Bedeutung, da die Produktion des Gutes Fernsehen zum größten Anteil durch Menschen erfolgt. Maschinen sind lediglich Hilfsmittel dabei.¹⁰⁸ Eine anspruchsvolle Aufgabe stellt die Beschaffung von gutem Sendematerial dar. Um dabei erfolgreich zu sein und sich auf dem Programmbeschaffungsmarkt durchzusetzen, ist erfahrenes Personal notwendig, welches Probleme lösen und zukünftige Trends aufspüren kann. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter der Programmbeschaffung eigene Ideen entwickeln, die für die Zukunft Erfolg versprechen.¹⁰⁹ Sie sind Voraussetzung für eine Konzeptentwicklung, die insbesondere kommunikative Fähigkeiten fordert.¹¹⁰ Das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter ist folglich ausgesprochen hoch. Aus einer falschen Einkaufspolitik des Programmbeschaffungsbereichs resultieren Fehlinvestitionsrisiken. Nichtsendefähige Programme belasten das Fernsehunternehmen. Das schnelle Wachstum in der Fernsehbranche hat dazu geführt, daß das Personal nicht medienspezifisch ausgebildet werden konnte, sondern viele Quereinsteiger als Mitarbeiter eingestellt wurden.¹¹¹ Es besteht das Risiko, daß die Programmeinkäufer nicht erfahren und qualifiziert

¹⁰⁷ Vgl. Walter, D. (1999b), S. 1.

¹⁰⁸ Vgl. Heinrich, J. (1999), S. 344.

¹⁰⁹ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 43.

¹¹⁰ Vgl. Jansing, Th. (1999), S. 25.

¹¹¹ Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 95.

genug sind, um auf dem wesentlich weiter entwickelten US-Markt oder von großen Produktionsfirmen Filme/ Filmpakete zu einem fair ausgehandelten Preis zu erwerben.

Die Kreativität der Mitarbeiter ist in der Fernsehbranche zudem entscheidender und existentieller als in vielen anderen Unternehmen. Für den Erfolg im Eigen- und Auftragsproduktionsbereich ist Ideenreichtum von Bedeutung, um sich von anderen Mitbewerbern abzugrenzen und neue Maßstäbe zu setzen. Es besteht bei der Einstellung von neuem Personal aber das Risiko, daß Kreativität kaum beobachtbar ist. Auch die kommunikativen Fähigkeiten sind nicht immer direkt erkennbar. Hier ist der Bewerber besser informiert. Aufgrund dieser asymmetrischen Informationsverteilung kommt es zu vorvertraglichem Opportunismus. Das bedeutet, daß der Arbeitgeber erst nach Vertragsabschluß feststellen kann, welche Fähigkeiten der Programmbeauftragter bzw. -planer tatsächlich besitzt. Auch mit aus nachvertraglichem Opportunismus resultierenden Risiken haben die Fernsehsender zu rechnen. So kann eigenverantwortliches Handeln einzelner Redaktionen oder Mitarbeiter außerhalb des Unternehmensinteresses liegen und das Image des TV-Senders belasten.¹¹² Fehler dieser Art schlagen sich insbesondere bei neuen Formaten nieder, da diese noch nicht von einer bereits bestehenden Reputation profitieren können.¹¹³ Schließlich wirkt sich auch der steigende Wettbewerb auf den Personalbereich aus. Es besteht das Risiko, daß gute Mitarbeiter von Konkurrenten abgeworben werden, internes Wissen weitergeben und Wettbewerbsvorteile vernichten. Durch eine mögliche Unterbreitung von Gegenangeboten entstehen nicht einkalkulierte erhöhte Personalkosten.

Selbstverständlich ist auch auf dem Werbemarkt für den Verkauf der Werbezeiten gut ausgebildetes Personal notwendig.

3.2.3.5 Technik

Auch wenn Maschinen und ihre Technik im Produktionsprozeß nur eine untergeordnete Rolle gegenüber dem Menschen spielen, stellen sie dennoch einen eigenen Risikofaktor dar. Die durch einen kompletten Senderausfall bedingte Senkung der technischen Reichweite auf Null sowie der damit verbundene Imageverlust ziehen unerwartete Einnahmeverluste nach sich. Eine veraltete Sendetechnik, die anfälliger für Störungen ist, birgt somit Risiken. Gleichzeitig ist eine Investition in neue Techniken aufgrund der hohen Kosten risikoreich.

Die durch den technischen Fortschritt bedingte Digitalisierung und ihre Risiken wurden bereits im Rahmen des Rezipientenmarktes abgehandelt. Eine ständig

¹¹² Zu asymmetrischer Informationsverteilung und der Theorie des vor- und nachvertraglichen Opportunismus Vgl. Milgrom, P.; Roberts, J. (1992), S. 140 ff.

¹¹³ Ein Beispiel dafür ist die Verwendung nicht selbsterstellten Bildmaterials vom Tschetschenienkrieg durch den Journalisten Frank Höfling im Nachrichtensenders N24 Anfang 2000. Diese Verfehlung hat für Negativschlagzeilen gesorgt, die das Image des Senders beeinflussen. (Vgl. www.taz.de/tpl/2000/03/01/a0075.fr/text?Name=ask02813aaa).



fortschreitende Entwicklung beinhaltet jedoch auch Risiken im Rahmen der Programmbeschaffung. Das Resultat aus einer Entscheidung zu einer neuen Produktionstechnik kann nicht als gesichert gelten. Möglicherweise ist diese bei der derzeitigen rasanten Entwicklungsgeschwindigkeit nach erfolgter Implementierung bereits veraltet. Sie verliert dadurch unerwartet stark und schnell ihren Wert. Eine veraltete Studiotchnik bei Eigenproduktionen erschwert die Erstellung eines attraktiven Programms. Sie kann außerdem zu höheren Produktionskosten führen, wenn bereits effizientere und kostengünstigere Möglichkeiten zur Programmerstellung existieren. Hinzu kommt, daß es relativ lange dauert, bis Eigenproduktionen in der Zweit- oder Drittverwertung die Gewinnschwelle überschreiten.¹¹⁴ Dadurch steigt das aus einer Investition in neue Technik resultierende Risiko der Amortisation der Kosten zusätzlich an. Innovative Technik wird in der Hoffnung eingesetzt, daß die damit produzierten Programme kostengünstiger hergestellt werden können, Akzeptanz beim Publikum finden und die Werbeeinnahmen steigen.

3.2.3.6 Rechtliche Rahmenbedingungen

Auch werbefinanzierte Rundfunkveranstalter haben sich lt. §25 Abs. 1 Rundfunkstaatsvertrag dem Gemeinwohl zu verpflichten, was bedeutet, daß sie in ihrem Programm die Vielfalt von Meinungen zu zeigen haben, wobei auch Minderheiten zu beachten sind.¹¹⁵ Die privaten Sender haben sich zusätzlich durch den Zusammenschluß zur VPRT rechtlichen Beschränkungen unterworfen, indem sie 1993 eine Konvention verfaßten, die sich mit Gewalt und Sexualität im deutschen Fernsehen auseinandersetzt. Weiterhin wurde von den privaten Fernsehveranstaltern die FSF mit dem Ziel geschaffen, den Jugendschutz zu berücksichtigen. Damit haben sie versucht, Risiken der Verantwortung im vorhinein zu beschränken.¹¹⁶ Generell sind Fernsehunternehmen für das verantwortlich, was sie senden. Bei Auftragsproduktionen und Lizenzkäufen kann das Fernsehunternehmen sich nicht damit rechtfertigen, daß es die ausgestrahlte Sendung nicht selbst produziert hat, falls im Programm rechtliche Verstöße gezeigt wurden. Die Sender versuchen durch Klauseln die Verantwortung auf den Produzenten zu übertragen. Die Rundfunkaufsicht kann Sanktionen jedoch nur bei den Veranstaltern durchführen. Für die Fernsehunternehmen besteht damit ein Risiko, welches aus dem Rundfunkstaatsvertrag resultiert.¹¹⁷ Außerdem beinhalten unerwartete Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen ein Risiko, weil den Fernsehunternehmen daraus nicht einkalkulierte Einnahmeverluste entstehen können. Würde z. B. die in § 31 des Rundfunkstaatsvertrages festgelegte Sendezeit für unabhängige Dritte ausgeweitet, kann diese nicht mehr für

¹¹⁴ Vgl. Holtmann, K. (1998), S. 33.

¹¹⁵ Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31. August 1991 in der Fassung des Vierten Rundfunkänderungsstaatsvertrages vom 31. August 1999.

¹¹⁶ Vgl. Kresse, H. (1999), S. 147 f.

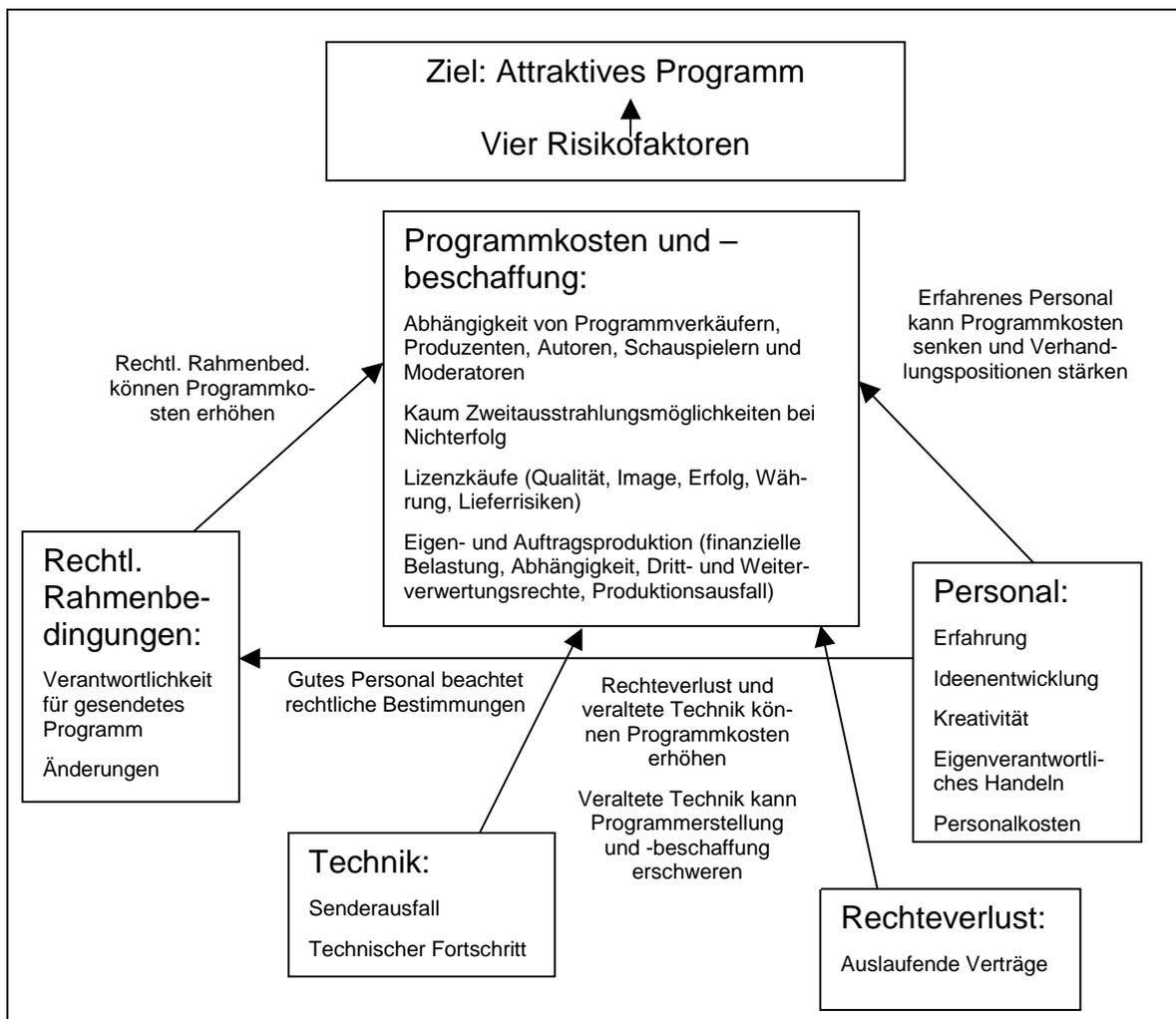
¹¹⁷ Vgl. Hoffmann-Riem, W. (1999), S. 33.

die Zielgruppe des Senders genutzt werden, so daß Imageverluste und Zuschauerwanderungen drohen.

3.2.3.7 Interdependenzen der Risikofaktoren auf dem Programmarkt

Auch auf dem Programmarkt beeinflussen sich die identifizierten Risiken gegenseitig, was hier kurz erläutert und graphisch dargestellt werden soll. Steigende Programmkosten wirken sich auch auf den darin enthaltenen Bereich der Sportsenderechte aus. Generell gilt: Je besser die Mitarbeiter, desto größer die Möglichkeiten, ein attraktives Programm kostengünstiger herzustellen. Kompetente und anerkannte Mitarbeiter haben eine bessere Verhandlungsposition. Strenge rechtliche Rahmenbedingungen hemmen zum einen deren Aktionspielraum, zum anderen können sie zu steigenden Programmkosten führen, wenn gegen sie verstoßen wird.

Abbildung 6:
Abhängigkeiten auf dem Programmarkt



Quelle: Eigene Darstellung



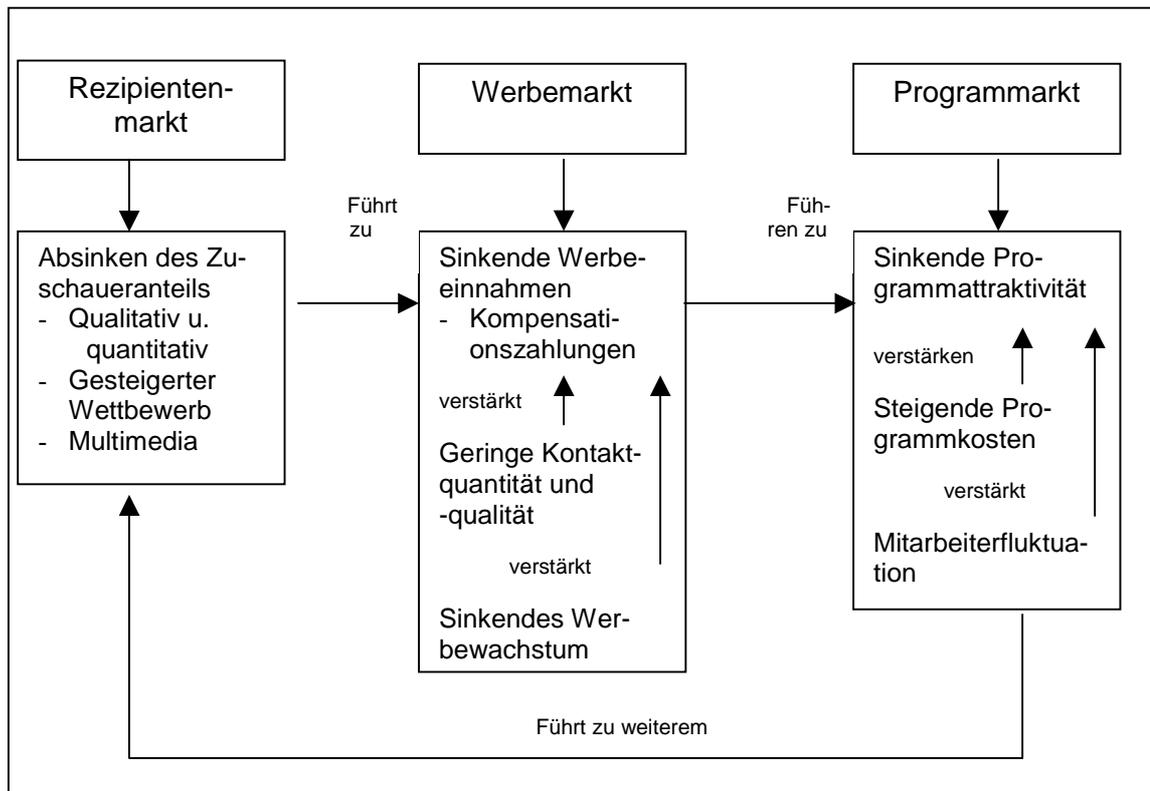
Der Verlust von Übertragungsrechten führt ebenfalls zu steigenden Programmkosten, da ein neues Programm beschafft werden muß bzw. die Rechte zu einem höheren Preis wieder erworben werden. Nicht zeitgemäße Technik sowie ein Senderausfall wirken sich negativ auf das Image des Senders aus, verschlechtern dadurch die Attraktivität des Programms und erschweren die Programmerstellung. Zusätzlich kann veraltete Technik zu erhöhten Produktions- und damit Programmkosten gegenüber den Wettbewerbern führen, wenn diese eine neuere und effizientere Produktionstechnik benutzen. Abbildung 6 stellt die Interdependenzen auf dem Programmarkt dar.

3.2.4 Risikoabhängigkeiten zwischen den betrachteten Märkten

An dieser Stelle sei auf die unter Abschnitt 3.1 dargestellten Interdependenzen der einzelnen Fernsehmärkte verwiesen. Es ergibt sich ein Kreislauf, in dem kaum ein Risiko unabhängig von den anderen betrachtet werden kann. Die Ziele des Absatzmarktes beeinflussen sich besonders stark gegenseitig. Wenn das Zuschauerverhalten sich quantitativ oder qualitativ zu Lasten eines Fernsehsenders verändert, sei es aus Gründen der Programmqualität, gesteigerten Wettbewerbs oder weil ein anderer Sender einen neuen Onlinedienst zum Programm anbietet, wird die Werbeindustrie nicht mehr bereit sein, zu dem bisherigen Preis zu werben. Sie fordert einen Preisnachlaß, da sich für sie die Kontaktanzahl bzw. -qualität negativ verändert hat. Die Werbeeinnahmen sinken. Auch Kompensationszahlungen, ausgelöst durch sinkende Einschaltquoten, bewirken eine Erlössenkung. Verstärkt wird dieser Effekt durch ein sinkendes Werbewachstum. Mit weniger Mitteln wird es erheblich schwieriger, ein attraktives Programmangebot bereitzustellen. Kommen noch unerwartete Steigerungen bei den Programmkosten hinzu, so läßt sich ein hochwertiges Angebot kaum noch aufrechterhalten. Auch gute Mitarbeiter werden es vorziehen, bei anderen Sendern zu arbeiten. Dadurch sinkt das Programmniveau erneut. Die Folge ist, daß weitere Zuschauer ihre Präferenzen zu Gunsten anderer Sender verändern. Es wird deutlich, daß Fernsehsender es sich nicht leisten können, Risiken zu vernachlässigen. Wenn auch nur ein gesetztes Ziel nicht erreicht wird, so werden damit zusammenhängend auch andere Ziele leiden. Ein schnelles und effizientes Vorgehen ist notwendig, wenn Risiken bedrohlich werden.

Abbildung 7 verdeutlicht die Abhängigkeiten der wichtigsten Risiken von Fernsehunternehmen. Die Risiken des Rezipientenmarktes sollen zeitlich an erster Stelle stehen, da sie bedingt durch eine kontinuierliche Zuschauerforschung zuerst sichtbar werden. Ihre Auswirkungen sind danach auf dem Werbemarkt und dann auf dem Programmarkt zu spüren. Selbstverständlich existieren auch Risiken, die ohne Einwirkung des Zuschauermarktes eintreten, wie z. B. Sinken des Werbewachstums oder steigende Programmkosten. Diese verstärken die Folgen bereits eingetretener Risiken oder führen gegebenenfalls auch zu erstmaligen Auswirkungen auf den Rezipientenmarkt.

Abbildung 7:
Risikoabhängigkeiten auf den Fernsehmärkten



Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Bewertung der festgestellten Risiken

Die Wertigkeit der einzelnen Risiken muß bekannt sein, um ein effizientes und schnelles Vorgehen zu sichern. Wenn die Steuerungsmaßnahmen größere finanzielle Aufwendungen erfordern als die Risiken in Form eines drohenden Verlustes beinhalten, dann lohnt es sich nicht, sie zu ergreifen. Deshalb werden in diesem Abschnitt mögliche Strategien zur Bewertung von Risiken dargestellt. Aufgrund der Tatsache, daß über viele Risikofaktoren keine Daten existieren, ist es teilweise nicht möglich, die Risiken in einer quantitativen Form darzustellen. Sie sind deshalb qualitativer Natur. Oft ist eine Quantifizierung nur mit aufwendigen statistischen Methoden möglich, die wegen der getroffenen Annahmen oder wegen eines Datenmangels nicht garantieren, daß sich signifikante Aussagen ergeben. Bei hohen Kosten und unsicheren Ergebnisse liegt deshalb in vielen Fällen eine Qualifizierung der Risiken näher. Die Risiken werden dabei in unterschiedliche Klassen eingeteilt.¹¹⁸

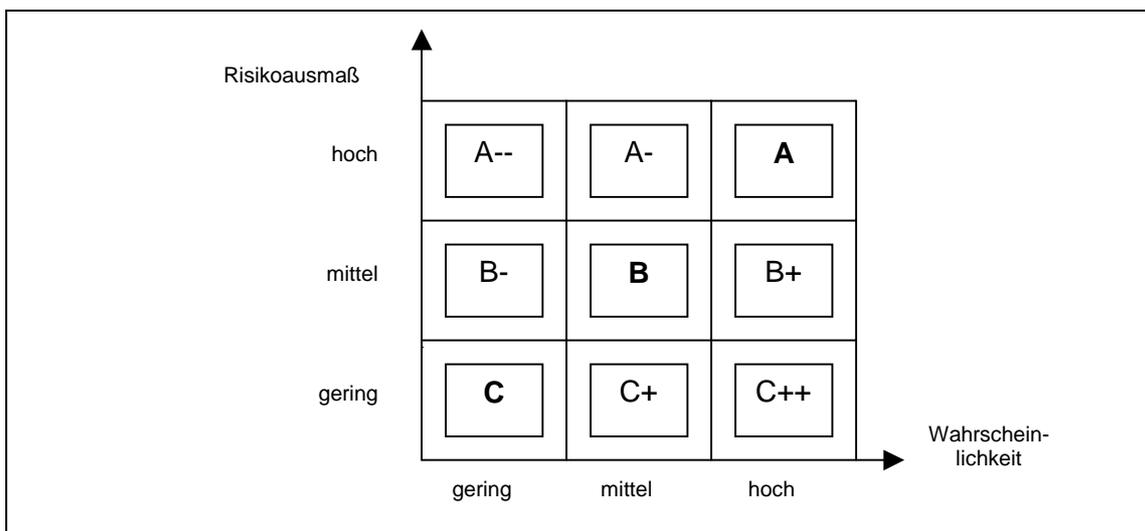
Risiken, die starke direkte oder indirekte Auswirkungen auf das Ergebnis des Fernsehunternehmens vermuten lassen, sollen im folgenden als A-Risiken klassifiziert werden. Risiken, deren Auswirkungen als mittelstark angenommen

¹¹⁸ Vgl. KPMG (1998), S. 23.



werden können, sind als B-Risiken zu bezeichnen. Solche mit geringer Auswirkung werden dementsprechend unter die Gruppe der C-Risiken gefaßt. Wichtig für eine Einteilung ist auch die angenommene Eintrittswahrscheinlichkeit. Grundsätzlich sind bei der Bewertung die Abhängigkeiten und die Unmittelbarkeit der Folgen auf den Erfolg des Fernsehunternehmens zu beachten. Risiken, die direkt auf das Ergebnis einwirken, werden im folgenden als Primärrisiken bezeichnet und immer als A-Risiko klassifiziert. Solche, die zunächst eine andere Risikogröße beeinflussen, können je nach vermuteter Auswirkung die Spanne von A bis C abdecken. In Abbildung 8 wird zusätzlich eine Erweiterung der Systematik vorgenommen, so daß bei einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit die Risikohöhe mit Minus gekennzeichnet wird, bei einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit dagegen mit Plus. Eine Klassifizierung ist deshalb von Bedeutung, um die identifizierten Risiken ihrer Wichtigkeit entsprechend beobachten und steuern zu können.

Abbildung 8:
Risikoklassifikation



Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Bewertung liefert Anhaltspunkte für die Wichtigkeit einzelner Risiken des Fernsehmarktes und stellt eine allgemeine Klassifizierung dar. Feinere Abstufungen und mögliche spezifische Modifikationen müssen unternehmensintern stattfinden. Gleichzeitig hat jedes Fernsehunternehmen eigene (Betrags-) Grenzen festzulegen, ab welcher Größenordnung ein Risiko unter die Gruppe derjenigen mit hohen Auswirkungen fällt. Eine quantitative Bewertung gestaltet sich generell als schwierig, da die üblichen Risikomaße nur unzureichend für die Beschreibung der Risikohöhe geeignet sind. Die hier betrachtete Standardabweichung z. B. mißt Abweichungen sowohl nach oben als auch nach unten. Ein Risiko stellt jedoch nur die negative Abweichung vom Erwartungswert dar. Dennoch wird dieses Konzept im folgenden kurz dargestellt, um eine einfache Möglichkeit der Quantifizierung aufzuzeigen. Das Fernsehunter-

nehmen sollte sich allerdings über die Schwächen der Aussage der Standardabweichung bewußt sein.

3.3.1 Absatzmarkt

Wie bereits festgestellt geht es auf dem Rezipientenmarkt um die Marktanteilssicherung bzw. den -ausbau. Ein Sender steht damit vor dem Risiko des Nichterreichens von erwarteten Zuschauerquoten, welches sich direkt über sinkende Werbeeinnahmen erfolgsmindernd auswirkt. Dieses Risiko stellt ein Primärrisiko dar. Zur Quantifizierung bietet sich das Erwartungswertkonzept in Form der Standardabweichung σ an, da sichere und leicht zugängliche Angaben über die Marktanteile aller Sendungen den an der AGF beteiligten Fernsehunternehmen vorliegen.¹¹⁹ Verschiedene Punkte sind bei der Berechnung von σ zu beachten. Es ist nicht sinnvoll, die Standardabweichung von wöchentlichen oder monatlichen Durchschnittsmarktanteilen des gesamten Kanals zu berechnen. Denn zu viele Störgrößen wirken in diesem Zeitraum auf die Einschaltquoten ein. So verändern Sportereignisse von öffentlichem Interesse, wie z. B. die Fußballweltmeisterschaft, die Präferenzen der Rezipienten zu Gunsten der Inhaber der Senderechte für einen bestimmten Zeitraum. Der Erwartungswert sowie das Risiko können z. B. auf einzelne Sendungen bezogen berechnet werden. Hier sind Störvariablen, wie ein ungewöhnliches Programmangebot der Konkurrenz, einfach beobachtbar. Bei einer Daily Soap bietet es sich beispielsweise an, den Erwartungswert der als identisch verteilten Zufallsvariablen „Marktanteil m “ jeweils täglich neu über die letzten 30 Tage ($t=1,2,\dots,30$) zu berechnen. Der Erwartungswert E ergibt sich damit aus der Methode des gleitenden Durchschnitts als

$$E(m) = \frac{1}{30} \times \sum_{t=1}^{t=30} m_t$$

und werde im folgenden mit μ bezeichnet.¹²⁰ Die die Risikowahrscheinlichkeit messende Standardabweichung σ wird berechnet als

$$\sigma = \sqrt{\left(\sum_{t=1}^{t=30} m_t - \mu \right)^2}$$

Eine weitere sinnvolle und allgemeinere Möglichkeit ist die jeweils auf die letzten 30 Tage bezogene Berechnung von μ und σ für bestimmte Tageszeiten. Dadurch kann erkannt werden, wie hoch z. B. das Risiko ist, in der Prime Time Zuschauer zu verlieren im Vergleich zu der für die Werbeeinnahmen weniger

¹¹⁹ Die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) ist ein Zusammenschluß von ARD, ZDF, SAT.1, RTL, ProSieben, RTL II und Kabel 1, welche die GfK beauftragen, Zuschauerforschung zu betreiben und gleichzeitig bestimmen, wer unter welchen Bedingungen Zugang zu den Ergebnissen erhält. (Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 406).

¹²⁰ Zur allgemeinen Berechnung von Erwartungswerten und Standardabweichungen vgl. Bihn, W. R.; Gröhn, E. (1994), S. 49 ff.



wichtigen Mittagszeit. Jeder Vollprogrammanbieter kann Schwankungen der Quoten bewerten und Vergleiche zu bisherigen Daten ziehen. Welche Schlußfolgerungen aus den berechneten Standardabweichungen resultieren, ist unternehmensspezifisch und gehört in den Bereich der Risikosteuerung bzw. Frühwarnsysteme. Alternativ kann das Primärrisiko des Werbemarktes, die erhofften und erwarteten Werbekontakte nicht zu erhalten, über das Erwartungswertkonzept quantifiziert werden, indem aus den Werbeeinnahmen eines Zeitraumes für bestimmte Sendungen μ und σ berechnet werden. Zwischen Marktanteilen und Werbeeinnahmen besteht über den TKP ein enger Zusammenhang.

Insgesamt ergeben sich für die einzelnen Risikofaktoren des Absatzmarktes folgende Bewertungsformen:

1. **Zuschauerverhalten:** Das im Zuschauerverhalten enthaltene quantitative Risiko ist gleichzusetzen mit der Einschaltquote und damit ein Primärrisiko. Es läßt sich über das oben beschriebene Erwartungswertkonzept der Einschaltquoten berechnen. Auch sind Erwartungswerte von Zuschauerwanderungen ermittelbar, z. B. in Werbepausen und deren Streuungsbreite. Die qualitative Komponente (Attraktivität der Rezipienten) ist ebenfalls mit dieser Methode quantifizierbar. Die Qualität der Werbezuschauer läßt sich über deren Durchschnittsalter sowie über das Durchschnittseinkommen bestimmen.¹²¹ Aus diesen von der Zuschauerforschung ermittelten Daten errechnet sich der Erwartungswert für das Erreichen einer gewünschten Art von Rezipienten und das Risiko für einzelne Sendungen. Man erhält ein σ für die Schwankungsbreite des Durchschnittsalters und eines für die des Durchschnittseinkommens. Die Bewertung jeweiliger Kombinationen erfolgt qualitativ. Es ist jedoch in Betracht zu ziehen, daß Durchschnittsgrößen auch einer Fehlinterpretation unterliegen können. So ergibt sich z. B. ein Durchschnittsalter von 30 Jahren, wenn 50% der Zuschauer 10 Jahre und 50% der Zuschauer 50 Jahre alt sind.
2. **Wettbewerb:** Die Sekundärrisiken der zusätzlichen Marktteilnehmer und des steigenden Wettbewerbs unter bereits vorhandenen substitutiven Anbietern lassen sich über den Gesamtmarktanteil des Fernsehunternehmens quantifizieren. Der Erwartungswert des Marktanteils kann z. B. saisonweise für Sommer- und Winterhalbjahr berechnet werden. Die Streuungsbreite σ gibt Höhe und Wahrscheinlichkeit des Risikos an, insgesamt Marktanteile an Konkurrenten zu verlieren. Der stetig stärker werdende Konkurrenzkampf der letzten Jahre, verbunden mit der Multimediaentwicklung, die kostensenkend wirkt, deuten darauf hin, daß das Risiko mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintritt und als sehr hoch eingestuft werden kann. Deshalb wird es als A-Risiko klassifiziert und steht unter besonderer Beobachtung. Auch der Qualitätswettbewerb fällt in diesen Bereich, da er über die Zuschaueranteile entscheiden kann.

¹²¹ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 161.



3. **Technische Reichweite:** Das Risiko, eine bestimmte technische Reichweite nicht zu erzielen, wirkt nur indirekt über die Marktanteile auf den Unternehmenserfolg. Es ist ebenso wie die aus der Monopolstellung der Deutschen Telekom resultierenden Risiken, als nicht sehr hoch einzuschätzen und wird deshalb unter die C-Risiken gefaßt. Der Verkauf der Kabelnetze birgt dagegen ein höheres Risiko, da die neuen Inhaber der Netzebenen Drei ihre Investitionen mit hoher Wahrscheinlichkeit schnell amortisieren wollen. Allerdings ist dieses Risiko nicht als existenzgefährdend einzustufen und fällt deshalb unter die Gruppe der B-Risiken. Das Risiko des Komplettausfalls eines Senders für einen bestimmten Zeitraum ist zwar äußerst unwahrscheinlich, führt aber zu extremen Einnahmeeinbußen und im Wiederholungsfall sogar zu Imageverlusten sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt. Es ist aus diesen Gründen als A-Risiko einzuschätzen.
4. **Multimediaentwicklung:** Die Multimediaentwicklung läßt sich kaum quantifizieren. Sie wird als A-Risiko klassifiziert, da falsche Prognosen und Strategien eines Senders im Rahmen der Digitalisierung starke Auswirkungen auf die Marktanteile und Werbekontakte und damit auf das Ergebnis des TV-Unternehmens haben können. Hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen besteht zusätzlich in diesem Bereich eine hohe Unsicherheit. Über einen möglichen Verdrängungswettbewerb zwischen Fernsehen und Internet sind kaum Aussagen zu treffen.
5. **Kontaktquantität und –qualität:** Das Risiko kann wie bereits beschrieben über das Erwartungswertkonzept quantifiziert werden. Für das Werbeausweichverhalten sowie Alter, Bildung und Einkommen der Zuschauer sind Erwartungswerte zu berechnen und darauffolgend die Standardabweichungen. Aufgrund der hohen finanziellen Auswirkungen wird das Risiko in Klasse A eingeteilt.
6. **Werbewachstum:** Über das jeweilige Werbewachstum der letzten Jahre Zahlen existieren zwar Zahlen, die eine Quantifizierung nahelegen, jedoch lassen Unsicherheitsfaktoren wie die Onlineentwicklung, die einen Verdrängungswettbewerb zwischen Fernseh- und Onlinewerbung zur Folge haben könnte, nur eine Qualifizierung zu. Das Risiko ist trotz Konstanz des Werbewachstums in den A-Bereich einzuordnen, denn die Abhängigkeit vom Werbemarkt führt dazu, daß das Risiko starke Folgen (zwar mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit) nach sich ziehen kann. Der steigende Wettbewerb beeinflusst diese Tatsache zusätzlich negativ.
7. **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Einschränkungen im Bereich der Alkoholwerbung sowie der Werbung im Kinderfernsehen sind auf EU-Ebene schon lange in der Diskussion. Zusätzlich besteht öffentlicher Druck, der die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß das Risiko des Alkoholwerbverbotes eintritt. In der Folge treten Einnahmeeinbußen auf dem Werbemarkt auf, die jedoch nicht existenzbedrohlich sind. Im Zusammenhang mit den bestehenden Unsicherheiten im Bereich der Werbung zwischen Kinderpro-



grammen wird deshalb für den Risikofaktor „Rechtliche Rahmenbedingungen“ auf dem Werbemarkt die Kategorie B gewählt.

8. **Kompensation aufgrund erhöhter TKP:** Nicht eingeplante Kompensationszahlungen wirken sich direkt auf den Erfolg des Fernsehunternehmens aus. Dieses Risikofeld ist quantifizierbar über die Marktanteile der jeweiligen Sendungen. Wird eine Plan-Zuschauerreichweite festgelegt, so läßt sich über die vergangenheitsbezogene Ermittlung aus dem Erwartungswert auch die Schwankungsbreite und damit das Risiko bestimmen. Qualitativ wird dieses Risiko unter die B-Risiken gefaßt, da in der Regel sehr vorsichtig kalkuliert wird.

3.3.2 Beschaffungsmarkt

Das Risiko, eine bestimmte Programmattraktivität nicht zu erreichen ist ein A-Risiko, da es sich über sinkende Zuschauerzahlen und Einnahmen schnell und stark auf den Erfolg des Fernsehunternehmens auswirkt. Um ein attraktives Programm zu erhalten, werden Entscheidungen unter Unsicherheit gefällt, deren Kalkulation durch die steigenden Programmkosten noch gefährdet werden. Die Programmkosten ziehen unmittelbare Folgen für das Ergebnis des TV-Unternehmens nach sich (Primärrisiko). Eine Quantifizierung der Risiken auf dem Programmarkt gestaltet sich als äußerst schwierig. Die Programmkosten bewegen sich nicht um einen bestimmten Erwartungswert der Vergangenheit, sondern steigen an. Es ist auch kaum möglich, die vergangenen Steigerungsraten in die Zukunft zu extrapolieren und so das Risiko zu ermitteln, da die Programmkosten mit veränderter Schnelligkeit steigen. Sie stellen deshalb das höchste Risiko (Klasse A) auf dem Programmarkt dar, weil sie Auswirkungen auf alle nachfolgenden Entscheidungen und Risikofelder besitzen.

Eine mögliche Quantifizierung der Risiken auf dem Programmarkt kann begrenzt über den Deckungsbeitrag I einzelner Sendungen erfolgen. Dieser zeigt, inwieweit die Erlöse eines Programmpunktes die diesem direkt zurechenbaren (variablen) Kosten übersteigen.¹²² Es wird zunächst ermittelt, in welcher Höhe und wie oft der Plandeckungsbeitrag in der Vergangenheit vom Solldeckungsbeitrag abgewichen ist. Die Berechnung des Erwartungswertes μ der Abweichungen führt zu der Schwankungsbreite σ , die das Risiko angibt, welches aus der Programmbeschaffung resultiert. Dabei ist jedoch zu beachten, daß das Risiko sowohl aus zu hohen Kosten (Programmarkt) als auch aus zu geringen Erlösen (Werbemarkt) resultieren kann. Beide Effekte sollten möglichst separat voneinander betrachtet werden, wobei sich jedoch wieder das Problem der kaum kalkulierbaren Programmkostensteigerung stellt.

Für die einzelnen Risiken des Beschaffungsmarktes ergeben sich die folgenden Bewertungen:

¹²² Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 378.



1. **Programmkosten und –beschaffung:** Steigende Kosten als Folge der Abhängigkeitsposition von Programmverkäufern, aber auch von Autoren, Schauspielern, Produzenten und Moderatoren oder generell von erfolgreichen Formaten sind als hoch wahrscheinlich einzuschätzen, da die Abhängigkeit für alle Gruppen offensichtlich zu Tage tritt und damit ausgenutzt wird. Infolge dessen und aufgrund der Tatsache, daß der Programmbesitz die Existenzgrundlage von TV-Unternehmen ist, müssen unerwartete Steigerungen der Programmkosten als existenzbedrohendes Risiko angesehen werden. Deshalb wird die Abhängigkeit als A-Risiko klassifiziert. Alle mit dem Lizenzkauf zusammenhängenden Entscheidungen, ob Output Deal, Barter oder andere Formen zu wählen sind, bergen ein B-Risiko. Der Erwerb einiger Programmformate schlechter Qualität ist wahrscheinlich. Diese führen jedoch lediglich zu Auswirkungen mittlerer Intensität, da es sich nicht um eine große Anzahl handeln dürfte. Sie sind daher im allgemeinen nicht unternehmensgefährdend. Ähnlich verhält es sich mit dem vom Fernsehunternehmen zu tragenden Erfolgsrisiko. Da einzelne Formate absetzbar sind, ist das finanzielle Risiko in die Kategorie B einzustufen. Lieferrisiken können durchaus einen Schaden in B-Höhe anrichten, sind aber so unwahrscheinlich, daß sie vernachlässigt werden können. Die Risiken der Eigen- und Auftragsproduktion sind aufgrund ihrer hohen finanziellen Belastung als A-Risiko einzustufen. Die Kalkulation von Dritt- und Weiterverwertungsrechten ist von hoher Bedeutung, ebenso wie ein möglicher Einflußverlust bei einer Auftragsproduktion. Lediglich der Produktionsausfall wird in die Klasse der B-Risiken sortiert, da der Ausfall einiger weniger Projekte nicht zur Existenzbedrohung führt.
2. **Sportsenderechte:** Insbesondere im Sportbereich besteht das Risiko des Imageverlustes, wenn Senderechte verloren gehen. Dies wirkt sich mittelbar über sinkende Zuschauerzahlen oder den Verlust an Attraktivität der Werbepplätze auf den Unternehmenserfolg aus. Verliert das Fernsehunternehmen das Wohlwollen des Publikums, kann das zu sehr hohen Einnahmeverlusten führen. Deshalb erfolgt die Einteilung als A-Risiko. Die Konkurrenz des Pay-TV in diesem Bereich unterstreicht diese Klassifizierung.
3. **Verlust von Übertragungsrechten:** Ähnlich verhält es sich in diesem Fall. Der Verlust von Übertragungsrechten durch auslaufende Verträge birgt das Risiko des Imageverlustes, der Kostensteigerungen sowie der Abhängigkeit von bestimmten Formaten, die allesamt aus bereits genannten Gründen als A-Risiko zu bewerten sind.
4. **Personal:** Da das Personal die Grundlage für eine erfolgreiche Programmbeschaffung darstellt, fallen die Erfahrung sowie die Kreativität des Personals gleichermaßen wie ein unternehmensschädigendes, eigenverantwortliches Handeln unter die Gruppe der A-Risiken. Bei steigendem Wettbewerb ist auch das Risiko des Verlustes der Mitarbeiter an die Konkurrenz als sehr hoch und bedeutsam einzustufen. Die aus notwendigen



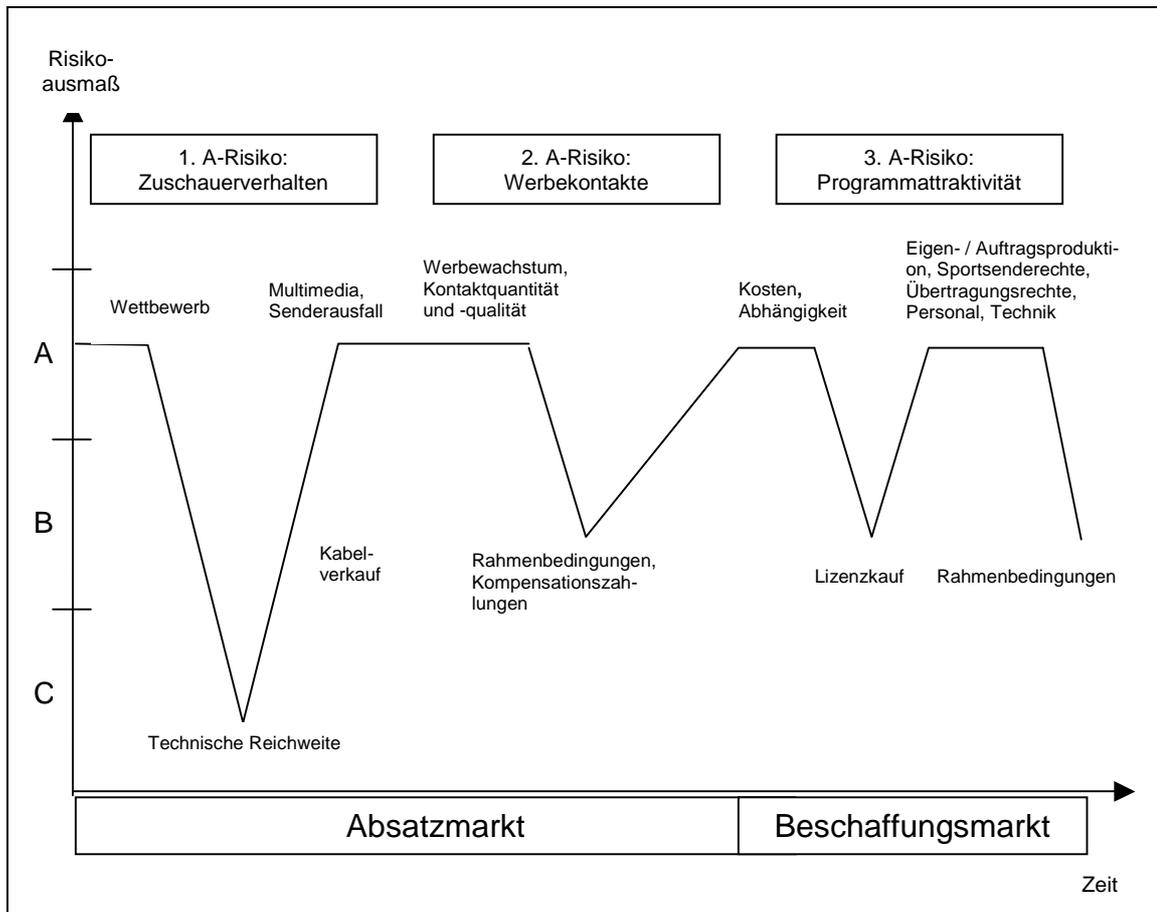
Gegenangeboten resultierenden Personalkostensteigerungen sind ein Primärrisiko und lassen sich über die Standardabweichung quantifizieren, indem zunächst der Erwartungswert der Steigerungsraten berechnet wird. Zusätzlich kann eine mittlere Fluktuationsrate der Vergangenheit als Erwartungswert μ fungieren. Für die Ermittlung ist ein Zeithorizont je nach Unternehmensgröße und Mitarbeiteranzahl von drei bis sechs Monaten denkbar. Die zu berechnende Schwankungsbreite σ quantifiziert das Risiko.

5. **Technik:** Wie bereits auf dem Absatzmarkt festgestellt, handelt es sich bei dem Senderausfallrisiko um ein A-Risiko. Das Risiko auf die falsche Technik zu setzen oder neue Entwicklungen nicht rechtzeitig zu erkennen, kann weitreichende Folgen haben. Es kann dazu führen, daß das Fernsehunternehmen nicht auf dem aktuellen Stand der Technik ist und dadurch eventuell sogar höhere Produktionskosten als Wettbewerber hat. Das Risiko des technischen Fortschritts wird deshalb als A-Risiko kategorisiert.
6. **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Wenn es sich um Einzelfälle handelt, dann ziehen die Risiken, für das gesendete Programm zur Verantwortung gezogen zu werden sowie unerwartete Änderungen des Rechts, kaum bedrohliche finanzielle Konsequenzen nach sich. Sie werden in die Gruppe der B-Risiken sortiert.

3.3.3 Ganzheitliches Risikoprofil

Aus der qualitativen Bewertung der Einzelrisiken ergibt sich ein Risikoprofil für werbefinanzierte private Fernsehveranstalter, das anhand der folgenden Abbildung schematisch dargestellt wird. Dabei ist auf die Primärrisiken des Zuschauerverhaltens, der Werbekontakte sowie der Programmbeschaffungskosten ein besonderes Augenmerk zu legen. Die Darstellung erfolgt als Phasenschema, da die Risiken auf dem Rezipientenmarkt, hervorgerufen durch das Zuschauerverhalten, in Form sinkender Marktanteile in der Regel zuerst sichtbar werden. Die darauf folgenden Auswirkungen auf die Werbeeinnahmen können durch zusätzlich eintretende Risiken, wie eine generelle Stagnation des Werbewachstums oder Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen, verstärkt werden. Danach beeinflussen sie die Attraktivität des Programms, die ihrerseits durch steigende Programmkosten, eine verstärkte Mitarbeiterfluktuation oder steigende Abhängigkeitsverhältnisse, weiter negativ beeinflußt werden kann. Die quantifizierbaren Risiken lassen sich unternehmensspezifisch in einem vergleichbaren Schaubild darstellen, wobei die Ordinate die jeweiligen Werte des σ -Risikos abbildet. Abbildung 9 zeigt das erarbeitete Profil der qualitativen Risiken für Vollprogrammanbieter.

Abbildung 9:
Risikoprofil für Vollprogrammanbieter



Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Risikosteuerung und -dokumentation

3.4.1 Steuerungsmöglichkeiten für die identifizierten Risiken

Mit der Risikosteuerung soll die Bewertung der Risiken modifiziert werden. Durch die ergriffenen Maßnahmen kommt es zu einer Neuklassifizierung einiger Risiken. Da sich nicht alle Risiken beeinflussen lassen oder der Erfolg der Beeinflussung nicht absehbar ist, wird jedoch nicht jedes Risiko neu eingeordnet.

Für alle Risiken stellt die Marktbeobachtung eine grundsätzliche Steuerungsmaßnahme dar. Sie vermindert das Risiko, von neuen Entwicklungen überrascht zu werden. Dazu gehört auch eine umfassende und ständige Erforschung und Analyse der Zuschauerdaten.

Einzelne Risiken sind steuerbar durch die im folgenden erläuterten Möglichkeiten. Die Programmplanung beeinflusst mehrere Risiken gleichzeitig. Es gibt drei Möglichkeiten, Einfluß auf das Zuschauerverhalten zu nehmen und das damit einher gehende Risiko zu mindern. Inhalte des Programms können verändert oder novelliert werden, das Programmschema und die -platzierung haben



Einfluß auf die Zuschauerpräferenzen, aber auch der Programmrahmen und die Werbung (Promotion) für das Programm können Zuschauerverhalten steuern.¹²³ Die Promotion stellt dabei eine eigene Steuerungsmöglichkeit dar. Auch allgemeingültige Maßnahmen finden bei TV-Sendern Anwendung. Strategische Allianzen und Diversifikation, Risikoüberwälzung durch Versicherungen, Kurssicherungsgeschäfte und Vertragsklauseln sind ebenso Instrumente, wie typische Verfahren bei der Mitarbeiterrekrutierung und -führung. Dazu zählen Signalling und Screening sowie die Beeinflussung der Arbeitsweise zugunsten des Unternehmens über Gewinnbeteiligungen.

3.4.1.1 Programmplanung

Die Programmplanung stellt ein Instrument der **Risikoreduzierung** dar. Durch die Planung eines attraktiven Programms und die Analyse des Umfeldes sollen das Zuschauerverhalten und die Wettbewerbsposition (Qualitäts- und Kostenwettbewerb) und folglich die Marktanteile positiv beeinflusst werden. Die Anzahl und Qualität der Rezipienten stellt die Erfolgsgröße dar. Das Programm ist das Mittel, um die Zuschauer zu erreichen. Das Programm muß aufgrund dessen eng an die Wünsche des Publikums angelehnt werden. Ein attraktives Programm ist notwendige Voraussetzung für die Existenzsicherung eines werbefinanzierten Fernsehsenders. Einige Risiken der Programmbeschaffung, der Imagebildung und des Werbeaufkommens können ebenfalls durch die Programmplanung gesteuert werden. Wichtig ist jedoch das Bewußtsein darüber, daß die Programmplanung Risiken lediglich limitieren kann. Ein Ausschluß von Fehlentscheidungen und Mißerfolgen ist keinesfalls zu erreichen.¹²⁴

Risiken auf dem Rezipientenmarkt können reduziert werden, indem das Programm so gestaltet wird, daß der Zuschauer es kennt, ohne in eine Zeitschrift zu schauen. Erforderlich sind klare Strukturen. Dieses Schema muß den Zuschauergewohnheiten, dem durchschnittlichen Tagesablauf sowie dem Konkurrenzangebot angepaßt sein, um zu jeder Zeit die Marktanteile zu maximieren. Dazu ist eine Analyse von Zuschauerdaten erforderlich. Die Rezipientenforschung spielt folglich eine große Rolle für eine erfolgreiche Programmplanung.

Um die Einschaltquoten zu Lasten der Konkurrenz zu beeinflussen, im Umkehrschluß auf Zuschauerverhalten und Programmwahl zu Gunsten des eigenen Senders einzuwirken, existieren verschiedene programmplanerische Steuerungsmaßnahmen:

- Gegenprogrammierung stellt erfolgreichen und damit werbeertragreichen Programmen von Wettbewerbern starke Formate entgegen, um die Marktanteile der Konkurrenz direkt zu mindern.

¹²³ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 11.

¹²⁴ Vgl. Schöneberger, M. (1999), S. 44.

- Ein weiteres Instrument ist die Platzierung attraktiver Programmpunkte in den Werbepausen der Wettbewerber, um die Rezipienten zum Umschalten zu bewegen.¹²⁵ Die eigene Werbung muß gleichzeitig geschickt in das Programm eingebaut werden, damit die Rezipienten nicht während der Unterbrechung zu anderen Sendern wechseln.
- Sehr wichtig für die Gewinnung von Zuschauern ist auch eine Orientierung an den üblichen Startzeiten der großen Fernsehanstalten. Einen Film während der 20-Uhr-Tagesschau anfangen zu lassen, hat kaum Aussicht auf Erfolg. Statt dessen ist es sinnvoll, den Beginn auf 20:15 Uhr zu legen, da die Zuschauer dann bereit sind, das Programm zu wechseln.
- Die Programmplanung sollte außerdem auf mögliche Sondersendungen zu aktuellen Themen vorbereitet sein. Das Risiko, durch unerwartete Ereignisse Marktanteile an Konkurrenten zu verlieren, die Sonderprogramme ausstrahlen wird damit gemindert.
- Die Kenntnis des Konkurrenzprogramms kann Überschneidungen verhindern, die unerwartete Gewinneinbußen zur Folge haben können.¹²⁶

Risiken auf dem Werbemarkt kann die Programmplanung ebenfalls begegnen und Möglichkeiten zu deren Reduktion liefern. Die Programme sollten so gestaltet werden, daß für die werbungstreibende Industrie ein möglichst passendes Umfeld geschaffen wird. Dazu ist es notwendig, die Werbekunden in die Programmplanung einzubeziehen.¹²⁷ Für die Werbeindustrie ist die Zielgruppe der 14-49-jährigen besonders interessant. Das Programm sollte dementsprechend auf diese Rezipienten ausgerichtet sein, um eine hohe Qualität und Quantität der Rezipienten zu erreichen und folglich die Werbeeinnahmen zu optimieren. Eine langfristige Bindung der Zuschauer an eine bestimmte Sendezeit ist erstrebenswert. Hierfür bedarf es einer effizienten Planung der Zusammensetzung der Inhalte Unterhaltung, Information und Werbung.¹²⁸ Rechtliche Risiken auf dem Werbemarkt können durch eine gute Marktbeobachtung der Programmplaner reduziert werden. Gesetzesänderungen kündigen sich häufig über langfristig vorhergehende Diskussionen an, die einer genauen Analyse bedürfen. Dem Risiko der nicht eingeplanten Kompensationszahlungen aufgrund unerwartet stark sinkender TKP kann eine effektive Zuschauerforschung der Programmplaner entgegenwirken, da damit Fehlprognosen und -erwartungen reduziert werden.

Risiken auf dem Programmarkt benötigen ebenfalls die Zuschauerforschung für eine Steuerung. Die Forschung dient insbesondere dazu, Entscheidungen über die Art der Programmbeschaffung zu erleichtern. Gute Forschung und Beobachtung kann bei Neuformaten die Erfolgsrisiken mindern, bei der Pro-

¹²⁵ Vgl. Körbelin, J. (1999), S. 20 f.

¹²⁶ Vgl. Jansing, Th. (1999), S. 27.

¹²⁷ Vgl. Körbelin, J. (1999), S. 15.

¹²⁸ Vgl. Sudholt, Th. (1999), S. 78.



grammplazierung hilfreich sein und Aufschlüsse darüber liefern, wie die Imagebildung von statten gehen sollte. Steigenden Programmkosten oder der Abhängigkeit von Programmverkäufern, Produzenten, Autoren und Moderatoren kann durch langfristige Planung und langlaufende Verträge begegnet werden. Ein großer Programmstock ist dann von Vorteil, wenn die Formate nicht für einen kurzfristigen Erfolg direkt verwendet, sondern weitsichtig effizient und geschickt eingesetzt werden.¹²⁹ Zur Risikoreduzierung ist es außerdem notwendig, bei der Programmplanung auf die langfristige Verwendbarkeit der Sendungen Wert zu legen. Die Planung kann steigenden Programmkosten auch durch die Produktion von günstigen Eigenformaten, wie Daily Soaps, begegnen. Diese tragen im Erfolgsfall zusätzlich zur Imagebildung bei und können bei Erfolglosigkeit relativ einfach wieder abgesetzt werden.¹³⁰

Durch eine inhaltliche Betreuung kann das Risiko des Einflußverlustes gesteuert werden. Als schwierig erweist sich die Steuerung des Qualitätsrisikos im Fall der Lizenzkäufe bzw. der Auftragsproduktion durch die Programmplanung. Lediglich durch langfristige Vertragsbeziehungen der Programmplaner zu den Verkäufern und Produzenten ist es möglich, auf deren Reputation zu vertrauen. Das Erfolgsrisiko von eigen- bzw. fremdproduzierten Serien kann durch den Einsatz von Pilotfilmen gemindert werden. Er liefert wertvolle Hinweise über das Erfolgspotential eines Stoffes, bevor eine teure Produktion gestartet wird.¹³¹ Das Risiko der Dritt- und Weiterverwertungsrechte bei Auftragsproduktionen kann durch die Programmplanung eliminiert werden, indem man die Rechte bei der Produktionsfirma beläßt. Die Nichtausführung des Geschäftes löscht zwar das Risiko, verhindert gleichzeitig aber auch jede Chance auf zusätzliche Einnahmen. Durch den Abschluß langfristiger Verträge durch die Programmplaner kann das Risiko des häufigen Verlustes von Übertragungsrechten reduziert werden.

3.4.1.2 Promotion

Eine weitere Form der **Risikoreduktion** stellt die Werbung für das eigene Programm dar. Dabei werden verschiedene Möglichkeiten unterschieden, die sowohl der Zuschauerbeeinflussung als auch der Steuerung von Werbekontakten dienen sollen.

Eine Zuschauerbeeinflussung soll durch die sogenannte Audience Promotion erreicht werden. Erstens beinhaltet sie die Werbung im Fernsehen (on-air) für eigene Programmpunkte in Form von Trailern.¹³² Ein Programmtrailer ist ein Werbefilm für eigene Sendungen, der außergewöhnliche Ausschnitte oder be-

¹²⁹ Vgl. Körbelin, J. (1999), S. 16.

¹³⁰ Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 94.

¹³¹ Vgl. Zehetner, H. (1999), S. 71.

¹³² Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 86 f.

sondere Themen enthält und Ausstrahlungsdatum und -uhrzeit bekannt gibt.¹³³ Um den Zuschauer nach einer Sendung davon abzuhalten, den Kanal zu wechseln, sind Abspanntrailer von Bedeutung. Sie sollen das Treueverhalten der Zuschauer steuern und weisen auf die folgende Sendung hin.¹³⁴ Weiterhin existieren Trailer, die auf bekannte und unbekannte Highlights der kommenden Tage aufmerksam machen und solche, die dazu dienen, durchschnittliche Programmformate als Erfolg zu verkaufen.¹³⁵ Als Nebeneffekt tragen Trailer zur Imagebildung eines TV-Unternehmens bei. Da sie immer gleich aufgebaut sind, besitzen sie einen hohen Wiedererkennungswert. Mit Trailern lassen sich außerdem die Programmpausen überbrücken. Sie ermöglichen eine genauere Steuerung der Anfangszeiten einer Sendung.¹³⁶ Zweitens gehört zur Audience Promotion die Werbung in fremden Medien (off-air), wie z. B. im Hörfunk, im Kino, in Zeitschriften, auf Plakaten oder an Lastwagen. Sie kann für einzelne Programmpunkte aber auch für das Gesamtunternehmen werben.

Die sogenannte Sales Promotion hat das Ziel, die werbungtreibende Industrie von der Lukrativität eines Spots im Fernsehen zu überzeugen und dient damit der Steuerung der Werbekontakte.¹³⁷ Promotion ist als Risikosteuerungsmaßnahme nur ergänzend geeignet. Der Erfolg einer Sendung oder des ganzen TV-Unternehmens wird dadurch nicht gesichert, da ein direkter Einfluß der Promotion nicht immer zu erwarten ist.¹³⁸

3.4.1.3 Strategische Allianzen und Diversifikation

Strategische Allianzen und Diversifikation sind Maßnahmen zur **Risikobegrenzung** und vermindern die Auswirkungen der Risiken des Beschaffungsmarktes. Den Abhängigkeiten auf diesem Markt kann durch Allianzen und möglicherweise durch Fusionen auf horizontaler Ebene begegnet werden. Risiken des Programmarktes sind für große Unternehmen leichter zu tragen. Zum einen stärkt sich dadurch die Verhandlungsposition der Fernsehveranstalter. Es wird einfacher, Programminhalte zu besseren Preisen zu erwerben. Bei der Beschaffungspolitik entstehen zudem weitere Synergieeffekte, da z. B. Personal eingespart werden kann. Zum anderen kann auf einen gemeinsamen größeren Programmstock zurückgegriffen werden, der in Qualität und Vielfalt Vorteile bringt.¹³⁹ Das Risiko des Verlustes von Übertragungsrechten kann zusätzlich gemindert werden. Schließlich verbessert sich die Position auf dem Werbe-

¹³³ Vgl. Olschewski, J. (2000), S. 5.

¹³⁴ Vgl. Frank, B. (1999), S. 67.

¹³⁵ Vgl. o.V. (1997), S. 44.

¹³⁶ Vgl. Brockmeyer, D. (1997), S. 6.

¹³⁷ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 286 f.

¹³⁸ Vgl. Holtmann, K. (1999), S. 285 f.

¹³⁹ Vgl. Hoffmann-Riem, W. (1999), S. 14.



markt. Kostenvorteile durch gemeinsame Vermarktung von Werbezeiten bringen Wettbewerbsvorteile.

Vertikale Integration zur Risikosteuerung ist ebenfalls von Bedeutung. Bei der Rückwärtsintegration übernimmt ein TV-Unternehmen eine Produktionsfirma oder einen Lizenzhändler, um das Risiko der Abhängigkeit vom Programmbeschaffungsmarkt und der steigenden Programmkosten besser kontrollieren zu können. Die Vorwärtsintegration führt z. B. zum Erwerb von Vermarktern, die die Werbezeiten verkaufen.¹⁴⁰

Die Risiken in einem Fernsehunternehmen lassen sich durch Diversifikation streuen. Die Beteiligung an einem Unternehmen einer anderen Branche führt dazu, daß der TV-Sender unabhängiger wird von den konjunkturellen Entwicklungen der Fernsehbranche, da sich andere Branchen nicht unbedingt parallel verändern. Hierfür bieten sich u. a. Beteiligungen im Verlagswesen an, weil ein Rückgang von Werbebuchungen im Fernsehbereich häufig durch Zuwächse im Printmarkt kompensiert wird. Die Diversifikation ermöglicht weiterhin eine Absicherung gegen Multimediarisiken. Eine Beteiligung an Unternehmen, die bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben, mindert das Risiko der Erfolglosigkeit.¹⁴¹

Es existieren auch andere Möglichkeiten der Diversifikation: Fernsehsender haben die Option, sich in anderen Geschäftsfeldern zusätzliche Einkommensquellen zu schaffen und damit Unabhängigkeit vom Werbemarkt zu erreichen. Merchandising z. B. bedeutet den Verkauf von Artikeln des Fernsehsenders (T-Shirts, Tassen etc.) oder von Produkten, die in Verbindung zu erfolgreichen Formaten stehen (Serienfiguren etc.). Zusätzlich wird dadurch die Imagebildung und Zuschauerbindung des Unternehmens verbessert und auch für dieses Risiko eine verbesserte Kontrolle ermöglicht.¹⁴² Ein Beispiel einer von Werbeeinnahmen unabhängigen Einkommensquelle ist der ProSieben Club. Für 24,- DM pro Jahr hat das Mitglied die Möglichkeit, an Gewinnspielen teilzunehmen, im ProSieben-Shop vergünstigt einzukaufen, einen Reiseservice zu nutzen sowie Tickets zu besonderen Konditionen für jede Art von Veranstaltung zu erwerben.¹⁴³

3.4.1.4 Versicherungen, Kurssicherungsgeschäfte und Vertragsklauseln

Durch die im folgenden zu beschreibenden Instrumente erfolgt **Risikoabwälzung** auf Dritte. Die auf dem Fernsehmarkt auftretenden Liefer-, Produktions- und Senderausfallrisiken sind über abzuschließende Versicherungen für Fernsehunternehmen nahezu vollständig eliminierbar. Im Ausland gekaufte Pro-

¹⁴⁰ Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 128 f.

¹⁴¹ Vgl. Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 130 f.

¹⁴² Vgl. Seidel, N.; Schwertzel, U. (1998), S. 36.

¹⁴³ Vgl. www.prosieben.de/club.

gramme unterliegen meistens einem Währungsrisiko, welches durch Kurssicherungsgeschäfte auf Banken abwälzbar ist. Dem Risiko der Haftbarkeit für die Programme, das aus den rechtlichen Rahmenbedingungen resultiert, kann durch vertragliche Regelungen begegnet werden. Im Innenverhältnis zwischen Produzent und TV-Unternehmen wird dabei die Vereinbarung getroffen, daß die Produktionsfirma den Sender von Ansprüchen Dritter freistellt, solange der Verstoß nicht auf Anweisungen des Auftraggebers beruht.¹⁴⁴ Das Fernsehunternehmen überträgt damit die rechtlichen Risiken auf den Produzenten. Um den Verlust von Übertragungsrechten zu verhindern, werden im Idealfall vertragliche Vereinbarungen getroffen, die dem Fernsehsender bei Vertragsablauf eine Option zum Wiederkauf einräumen.

3.4.1.5 Signalling, Screening und Gewinnbeteiligungen

Signalling und Screening sind Instrumente zur Vermeidung des vorvertraglichen Opportunismus und dienen der **Risikoreduktion**. Die durch asymmetrische Informationsverteilung entstehenden Risiken bei der Personalrekrutierung sind darauf zurückzuführen, daß der Arbeitnehmer über seine Eignung als Einkäufer oder seine Kreativität informiert ist, das TV-Unternehmen beides bei der Einstellung jedoch nicht beobachten kann. Es bestehen zwei Steuerungsmöglichkeiten zur Vermeidung vorvertraglichen Opportunismus:

1. Beim **Signalling** versucht die informierte Partei (Bewerber) durch Signale den Uninformierten (Fernsehsender) von seiner Eignung zu überzeugen.¹⁴⁵ Diese können z. B. für den Programmeinkauf durch Berufserfahrung und entsprechende Zeugnisse gesetzt werden, die möglichst Medienwissen und kaufmännische Einkäufertätigkeit nachweisen. Wenn Kreativität gefordert ist, dann sollte aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen, daß der potentielle Mitarbeiter bereits Tätigkeiten verrichtet hat, die ein hohes Maß an Kreativität und Ideenreichtum fordern.
2. **Screening** bedeutet, daß das Fernsehunternehmen versucht, dem Bewerber private und wichtige Informationen zu seinen Fähigkeiten zu entlocken.¹⁴⁶ Die Einkäufereignung kann durch Vertragsoptionen geprüft werden. Dem Bewerber werden zwei Wahlmöglichkeiten gestellt. Ein Vertrag sichert ihm ein Festgehalt. Ein weiterer enthält neben einem niedrigeren Fixum variable Bestandteile, die an die Leistung geknüpft sind. Er bietet bei erfolgreicher Arbeit bessere Verdienstmöglichkeiten. Wenn der Bewerber kein erfolgreicher Einkäufer ist, dann wird er die erste Variante wählen und damit versteckte Informationen preisgeben. Eine ähnliche Vertragsgestaltung kann für einen Arbeitsplatz, der Kreativität erfordert, vorgenommen werden. So kann es z. B. in einem Vertragsangebot vorgesehen sein,

¹⁴⁴ Vgl. Kresse, H. (1999), S. 153.

¹⁴⁵ Vgl. Milgrom, P.; Roberts, J. (1992), S. 154 f.

¹⁴⁶ Vgl. Milgrom, P.; Roberts, J. (1992), S. 156 f.



daß jedes neu umgesetzte Format eine Prämienzahlung nach sich zieht. Der Bewerber liefert auch hier durch seine Entscheidung Informationen. Ein speziell entwickeltes Assessment-Center, in welchem die gewünschten Eigenschaften getestet werden, kann dem TV-Unternehmen weitere Informationen über potentielle Mitarbeiter bringen. Da der Bewerber sich vorab über die Anforderungen des AC informieren kann und dadurch vorbereitet in die Tests geht, kommen die Informationen gefiltert beim Unternehmen an. Diese Schwachstelle des Verfahrens muß bei der Durchführung von Assessment Centern beachtet werden.

Mit Anreizverträgen in Form von z. B. Gewinnbeteiligungen kann der Problematik des nachvertraglichen Opportunismus begegnet werden. Wird der Arbeitnehmer teilweise anhand des Erfolges des Fernsehunternehmens bezahlt, so wird er versuchen, möglichst im Unternehmensinteresse zu handeln (Principal-Agent-Theorie). Abbildung 10 stellt die Steuerungsmaßnahmen den Risiken gegenüber.

Abbildung 10:
Überblick über Risiken und ihre Steuerungsmöglichkeiten

Risiko	Steuerungsmöglichkeit
<u>Rezipientenmarkt:</u> 1. Zuschauerverhalten - Programmwahl - Zuschauerwanderungen - Qualität und Quantität 2. Wettbewerb - Neue Marktteilnehmer - Substitutive Anbieter - Qualitätswettbewerb 3. Multimediaentwicklung - Digitalisierung - Verdrängung durch Internet 4. Technische Reichweite - Preisdiktat - Kabelverkauf - Senderausfall	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung und Zuschauerforschung • Programmplanung Gegenprogrammierung, Werbepausenprogrammierung, geschickter Einsatz der eigenen Werbung, Orientierung an üblichen Startzeiten, Sondersendungen, Konkurrenzprogrammbeobachtung • Promotion Abspanntrailer, Programmtrailer, Off-Air-Promotion • Strategische Allianzen Horizontale und vertikale Integration, Diversifikation • Versicherungen
<u>Werbemarkt</u> 1. Kontaktquantität/ -qualität 2. Werbewachstum - Steigender Wettbewerb - Onlinewerbung 3. Kompensationszahlungen 4. Rechtl. Bedingungen - Alkoholwerbeverbot - Werbung im Kinderfernsehen	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung und Zuschauerforschung • Programmplanung Passendes Umfeld schaffen, Zielgruppenorientierung • Promotion • Strategische Allianzen • Diversifikation (Merchandising)
<u>Programmarkt:</u> 1 Kosten u. Beschaffung - Abhängigkeit - Weiterverwertung - Lizenzkäufe - Eigen- und Auftragsproduktion 2 Rechteverlust - Auslaufende Verträge 3 Personal - Erfahrung, Ideen, Kreativität - Eigenverantwortl. Handeln - Personalkosten 4 Technik - Senderausfall - technische Entwicklung 5 Rechtl. Bedingungen - Haftung	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung und Zuschauerforschung • Programmplanung Langfristigkeit der Planung und aller Verträge, Planung günstiger Eigenformate, Pilotfilme • Strategische Allianzen Vertikal, horizontal, Diversifikation • Kurssicherung • Versicherungen • Signalling, Screening und Gewinnbeteiligungen • Versicherungen • Vertragsklauseln

Quelle: Eigene Darstellung



3.4.2 Neubewertung und Grenzen der Steuerungsmaßnahmen

In einigen Fällen führt die Risikosteuerung zu einer umfassenden Minderung der Risiken. In anderen Fällen liefert sie jedoch nur ein gewisses Maß an Kontrolle.

Marktbeobachtung und Zuschauerforschung stellen hilfreiche Instrumente für die frühzeitige Beeinflussung von Risiken dar. Sie vermögen jedoch die im Vorkapitel vorgenommene Klasseneinteilung nicht zu verändern, da die Interpretation des Beobachteten einer subjektiven Beurteilung unterliegt und deshalb neue Risiken nach sich zieht.

Programmplanung und Promotion sind wichtige Steuerungselemente, den Bereich des A-Risikos können die durch sie gesteuerten Risiken jedoch nicht verlassen. Das liegt zum einen daran, daß die für die Programmplanung erforderliche Zuschauerforschung zwar gesicherte Daten der Vergangenheit liefert, Zukunftsprognosen (insbesondere auch für die Bereiche Multimedia und technische Reichweite/ Kabelverkauf) aber mit Unsicherheiten behaftet sind. Zum anderen bleibt der Wettbewerb um Zuschauer und Marktanteile auch bei erfolgreicher Programmplanung stark. Die Wirkung der Promotion ist nicht vorhersehbar, deshalb vermag sie auch keine gesicherte Steuerung des Zuschauerhaltens darzustellen. Durch Programmplanung und Promotion können neue Risiken entstehen, wenn falsche Entscheidungen getroffen werden. Zudem binden beide Steuerungsmöglichkeiten hohe Kosten, so daß Fehlinvestitionsrisiken drohen.

Strategische Allianzen mindern das Abhängigkeits- und Kostenrisiko am Beschaffungsmarkt und bringen Vorteile auf dem Werbemarkt, so daß die so gesteuerten Risiken eine Klasse tiefer einzuordnen sind. Allianzen führen allerdings zu einer anderen Form der Abhängigkeit. Man ist jetzt auf die Beachtung der Wünsche des neuen Partners angewiesen, woraus das Risiko des Verlustes der Selbständigkeit resultiert. Diese Steuerungsmöglichkeit ist folglich nicht in jedem Fall die beste Wahl. Merchandising schafft neue Einkommensquellen, die Unabhängigkeit vom Werbemarkt bieten. Die Einnahmen machen jedoch trotz steigender Wachstumsraten nur einen geringen Teil der Gesamteinnahmen aus und vermögen deshalb Risiken des Werbemarktes nicht in ihrer Klasseneinteilung zu verändern.¹⁴⁷

Die unter Kap. 3.4.1.4 dargestellten Steuerungsmöglichkeiten der Versicherungen, der Kurssicherungsgeschäfte und der Vertragsklauseln ermöglichen nahezu eine Reduzierung der Liefer-, Produktions-, Senderausfall-, Währungs- sowie Haftungsrisiken auf Null. Signalling, Screening und Gewinnbeteiligungen führen dazu, daß das Personalrisiko als geringer einzuschätzen ist (B-Risiko) als ohne Steuerung.

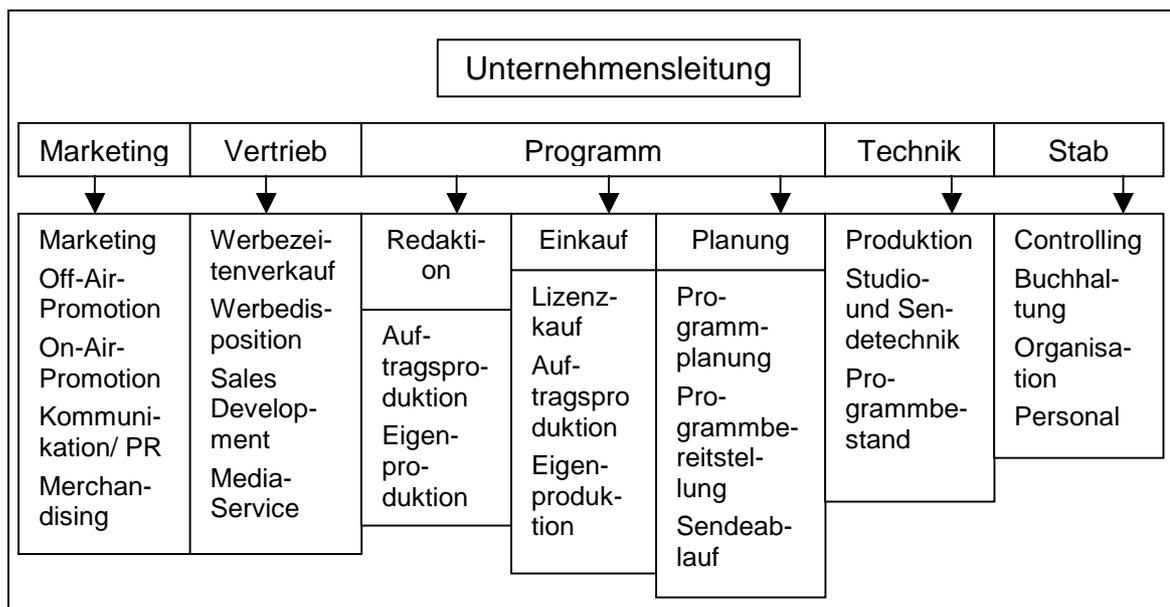
¹⁴⁷ Vgl. Seidel, N.; Schwertzel, U. (1998), S. 36.

Für nur teilweise sowie gar nicht steuerbare Risiken bleibt nur die Strategie der **Risikokompensation**. Es ist für Fernsehunternehmen unabdingbar, Rücklagen zu bilden, die eintretende Risiken abfedern können. Die Kosten der Rücklagenbildung müssen den Risikokosten gegenübergestellt werden, um einen optimalen Sicherungsbetrag zu erhalten.

3.4.3 Dokumentation und Kommunikation der Risiken im Unternehmen

Zu einem funktionierenden Risikomanagementsystem gehört auch die richtige Dokumentation der identifizierten Risiken bzw. des gesamten Risikomanagementprozesses. Welche Risiken wie bewertet und gesteuert werden, muß in einem Risikokatalog erläutert und laufend aktualisiert werden. Die Darstellung vergangener Risiken ist außerdem erforderlich. Die Weitergabe der entwickelten Strategie an die Mitarbeiter hängt damit eng zusammen. So steigt das Bewußtsein für die Risiken, und es verbessert sich die Möglichkeit einer entsprechenden Reaktion. Gefundene Risiken sollten gemäß dem Aufbau des Unternehmens den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet werden. Zwar kann die Organisationsstruktur der Fernsehsender voneinander abweichen, allen gemein ist jedoch die Geschäftsführung. Diese ist vom kompletten Risikokatalog samt Bewertungen und Steuerungsmaßnahmen in Kenntnis gesetzt. Unterhalb der Unternehmensleitung können die Bereiche Marketingleitung, Vertriebsleitung, Programmdirektion, kaufmännische Leitung sowie technische Leitung angesiedelt sein. Dabei können die einzelnen für das Risikomanagement relevanten Bereiche, wie in Abbildung 11 dargestellt, weiter unterteilt werden.

Abbildung 11:
Mögliches Organigramm für werbefinanzierte Anbieter



Quelle: In Anlehnung an Karstens, E.; Schütte, J. (1999), S. 456



Die jeweilige Bereichsführung muß mit allen Risiken der Unternehmung und ihren Interdependenzen vertraut gemacht werden. Dabei sind jedoch die ihre Geschäftsfelder betreffenden Phasen des Risikomanagementprozesses besonders herauszustellen. An die Abteilungen sind von der Bereichsleitung die für sie relevanten Phasen und Auswirkungen des Risikomanagementprozesses zu kommunizieren und dort in feineren Abstufungen weiterzuentwickeln.

- Die Marketingleitung gibt an die Bereiche On-Air-Promotion und Off-Air-Promotion diejenigen Risiken weiter, die durch Trailer und Werbung beeinflussbar sind. Die Abteilung Merchandising ist darauf hinzuweisen, daß ihr als von Werbeeinnahmen unabhängige Einkommensquelle eine Diversifikationsfunktion zukommt.
- Die Führung des Vertriebsbereichs kommuniziert an ihre Mitarbeiter alle Risiken, die mit der Werbung zusammenhängen und deren Steuerungsmöglichkeiten. Dabei wird das Personal über Kompensationszahlungen, das Werbewachstum sowie über rechtliche Rahmenbedingungen informiert.
- Die Programmdirektion setzt die Redaktion über ihre Verantwortlichkeit für den Sendebeitrag, die daraus resultierenden Konsequenzen und über die Risiken des Zuschauerhaltens und der Werbeeinnahmen in Kenntnis. Dabei müssen die Auftrags- und Eigenproduktionsredaktionen zusätzlich über ihre spezifischen Risiken hinsichtlich Wiederverwertbarkeit und Erfolg informiert werden. Der Einkauf erhält ebenfalls diese Informationen, die um die Risiken des Lizenzeinkaufs ergänzt werden. Die Programmplanungsleitung kommuniziert an die dort tätigen Mitarbeiter, welche Risiken durch eine bestimmte Sendeplatzauswahl, Gegenprogrammierung etc. gesteuert werden können.
- Bei der Technik sollte vor allem die Abteilung, die den Programmbestand bzw. das Archiv verwaltet, über die hohen Investitionskosten informiert werden und sich der Verantwortung bezüglich der technischen Reichweite, des Sendebetriebs und des Fortschritts bewußt sein.
- Die Stabsleitung teilt der Personalabteilung mit, welche Risiken bei der Personalrekrutierung zu beachten sind. Eine besondere Bedeutung kommt den Stabsstellen Controlling und Organisation (insbesondere Interne Revision) zu. An sie wird der dokumentierte Risikomanagementprozeß ungekürzt geliefert. Die interne Revision eines Fernsehsenders übernimmt die laufende Überwachung des Risikomanagementprozesses im Rahmen der Unternehmenskontrolle. Das Controlling eines Fernsehunternehmens ist zuständig für die Koordination von Planung, Kontrolle und Information zur Erfüllung der Ziele.¹⁴⁸ Die Informationen laufen hier zusammen, da die Ausrichtung von Risikomanagement ebenfalls anhand der Unternehmensziele verläuft.

¹⁴⁸ Vgl. Sieben, G.; Schwertzel, U. (1997b), S. 3.

Wenn die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen erkennen, daß das Unternehmen durch die ihnen bekannten Risiken gefährdet ist, so verläuft der Kommunikationsprozeß in umgekehrter Reihenfolge an die jeweilige Leitung. Diese entscheidet gemeinsam mit den anderen Bereichsleitern über geeignete Steuerungsmaßnahmen. Je nach Umfang und Wichtigkeit der Risiken wird auch der Vorstand darüber informiert, ansonsten sollte dieser zu bestimmten Terminen in einem zusammenfassenden Risikobericht über die Entwicklungen in Kenntnis gesetzt werden. In großen Unternehmen kann dessen Funktion auch von einer Risikomanagementabteilung übernommen werden.

3.5 Frühwarnsysteme

Nachdem der Risikomanagementprozeß eines Fernsehunternehmens entwickelt wurde, werden im folgenden Abschnitt Indikatoren bzw. Signale dargestellt. Sie sollen für ausgewählte Risiken anzeigen, wenn die Gefahr einer bedrohlichen Risikoentwicklung besteht. Hierbei sind insbesondere diejenigen Risiken in das Frühwarnsystem aufzunehmen, die unmittelbar zu einer Erfolgsminderung des Unternehmens führen. Wenn ein Indikator den Schluß zuläßt, daß das identifizierte Risiko eintritt, dann sind automatisch Steuerungsmaßnahmen einzuleiten, die der Bedrohung entgegenwirken.

Auch der gesamtwirtschaftliche Stellenwert von werbefinanzierten Rundfunkanbietern sollte Gegenstand eines Frühwarnsystems sein und laufend überwacht werden. Eine sinnvolle Kennziffer ist der Beitrag, den Fernsehunternehmen zur gesamtdeutschen Wertschöpfung leisten. Wenn der Anteil sinkt, besteht das Risiko einer konjunkturellen Veränderung zu Lasten dieser Branche. Der Anteil der Mitarbeiter in Rundfunkunternehmen an allen Beschäftigten der deutschen Volkswirtschaft kann ebenfalls als Indikator genutzt werden. Aus beiden Kennzahlen können Hinweise über die Arbeitsproduktivität bzw. die Arbeitszeiten gezogen werden.¹⁴⁹

3.5.1 Indikatoren gestützte Frühwarnung

Es bietet sich an, die Indikatoren in einer zeitlichen Reihenfolge zu plazieren, wie es bereits bei der Bewertung der Risiken erfolgte. Die Risiken des Rezipientenmarktes, wie z. B. Zuschauerverluste, sind zuerst beobachtbar. Wenn ein Indikator auf ein Risiko hinweist, dann sind Gegensteuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Gleichzeitig sind die Risikoindikatoren des Werbemarktes auf Auswirkungen zu überprüfen. Sind diese dort bereits spürbar, müssen Maßnahmen ergriffen und die Indikatoren des Programmarktes intensiv beobachtet werden. Die zeitliche Abfolge bedeutet nicht, daß Risikoindikatoren des Werbe- oder Programmarktes nicht genutzt werden, solange auf dem Rezipientenmarkt kein Risiko erkannt wurde. Selbstverständlich erfolgt hier auch eine laufende Überprüfung. Sie muß jedoch intensiviert und ausgeweitet werden, wenn Risiken auf

¹⁴⁹ Vgl. Seufert, W. (1998), S. 154.



dem Rezipientenmarkt bereits sichtbar geworden sind, da bei nicht wirksamer Gegensteuerung mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf die anderen Märkte zu erwarten sind.

1. Die **Einschaltquote** ist als ein Erfolgsindikator auf dem Rezipientenmarkt für das Primärrisiko des quantitativen Zuschauerhaltens einzelner Sendungen anzusehen.¹⁵⁰ Für jedes Programmformat ist eine Grenze festzulegen, die eine Frühwarnung auslösen soll. Dabei können je nach Bedeutsamkeit zusätzlich Trendanalysen vorgenommen werden, um eine bessere Beurteilung der Indikatoren zu ermöglichen. Weisen diese auf eine Bedrohung durch die Risiken hin, so können die zu ergreifenden Gegensteuerungsmaßnahmen von einer inhaltlichen oder personellen Veränderung des Formates bis hin zur Absetzung der Sendung reichen. Eventuelle kurzfristige Störgrößen, wie z. B. Sportereignisse oder einmalige Highlights auf anderen Sendern müssen in das Frühwarnsystem eingearbeitet werden.
2. Ein weiterer Indikator auf dem Rezipientenmarkt kann für das Risiko des erhöhten Wettbewerbs genutzt werden. Eine sinkende **Marktanteilsquote** des Gesamtunternehmens kann auf einen gesteigerten Konkurrenzkampf hinweisen. Unterschreitet sie gesetzte Toleranzgrenzen, müssen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Die Marktanteilsquote kann auch ein Zeichen für einen Imageverlust darstellen.
3. Für das mit der Multimediaentwicklung verbundene mögliche Risiko des Verdrängungswettbewerbes zwischen Internet und Fernsehen kann als Risikoindikator die **Anzahl der Internetanschlüsse** in den deutschen Haushalten beobachtet werden. Eine starke Zunahme ist ein möglicher Hinweis für einen Verdrängungswettbewerb und kann zu einer sinkenden Gesamtzuschauerzahl führen. Um die Akzeptanz der Digitalisierung zu prüfen, dient die **Anschlußdichte** der bereits Digitalfernsehen empfangenden Haushalte als Indikator. Wenn sich diese trotz breit angelegter Werbekampagnen nicht erhöht, kann das ein Hinweis auf mangelndes Zuschauerinteresse und eine mögliche Nichtamortisation der bereits getätigten Investitionen sein.
4. Die **Verweildauer** der Rezipienten während der Werbezeiten stellt einen Indikator für die Quantität der Werbekontakte dar. Außerdem kann ein gesteigertes **Zappingverhalten** Hinweise für dieses Risiko liefern. Die **Zusammensetzung der Zuschauer** bezüglich Alter, Einkommen und Bildung ist Indikator für ihre Qualität.¹⁵¹
5. Ein Primärrisiko auf dem Werbemarkt ist die Höhe der Werbebuchungen. Um einen möglichen Rückgang frühzeitig zu erkennen, kann die Zufriedenheit der Werbeindustrie anhand der Indikatoren **Tausendkontaktpreis**

¹⁵⁰ Vgl. Seidel, N. (1993), S. 205.

¹⁵¹ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 148 f.

und **Werbeauslastung** beurteilt werden.¹⁵² Außerdem lohnt es sich, die **Branchenkennzahlen** der Werbeindustrie, wie z. B. Umsatz, Gewinn und Auftragslage als Indikator zu Rate zu ziehen. Wenn diese unter ein bestimmtes Niveau sinken, dann besteht die Möglichkeit, daß sich eine verschlechterte Lage der Werbeindustrie auch in Form eines Absinkens der Werbeauslastung und/ oder sinkender Werbeeinnahmen bei den Fernsehunternehmen niederschlägt.

6. Ein weiterer wichtiger Indikator ist der **Deckungsbeitrag**. Er ist in Fernsehunternehmen das zentrale Instrument zur Kontrolle des Erfolges einzelner Sendungen und berechnet sich aus der Differenz zwischen dem Verkaufspreis (z. B. Werbeeinnahmen) und den variablen Einzelkosten, die für die Herstellung der Sendung aufgewendet wurden. Wenn davon auch die fixen Kosten subtrahiert werden, erhält man den Gewinn der einzelnen Sendung.¹⁵³ Ein Absinken des Deckungsbeitrages kann somit ein Indikator für die Primärrisiken der geringeren Werbekontakte bzw. der steigenden Programmkosten gelten, auch wenn das betrachtete Programmformat weiterhin gewinnbringend ist.
7. Auf dem Programmarkt können die **Personalkostensteigerungsraten** der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert werden und als Indikator dienen. Gleichzeitig bietet es sich an, die bereits zur Bewertung genutzte **Fluktuationsrate** als Indikator für ein steigendes Interesse der Konkurrenz an eigenen Mitarbeitern zu sehen.

3.5.2 Strategische Frühwarnung

Die strategische Frühwarnung zielt darauf ab, daß sich Abweichungen von Planwerten, also Risiken, bereits frühzeitig durch schwache Signale ankündigen. Dabei sind diese kaum konkret und wenig strukturiert, lassen sich im allgemeinen nur qualitativ erfassen und können nur intuitiv beurteilt werden. Das bedeutet, daß sie zwar kein Risiko beinhalten müssen, daß aber die Möglichkeit dazu besteht. Aus diesen Gründen gestaltet sich die Suche oft als schwierige Aufgabe.¹⁵⁴ Für Fernsehunternehmen ist es besonders im Hinblick auf Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen von Bedeutung, daß eine kontinuierliche Analyse von Diskussionen der damit zusammenhängenden Organe erfolgt. Veränderungen in diesem Bereich kündigen sich im allgemeinen durch langwierige vorhergehende Meinungsäußerungen aller beteiligten Gruppen an. Im Laufe der Zeit werden sie immer konkreter, so daß von einem echten Risiko gesprochen werden kann. Anfangs jedoch werden nur Ideen genannt und Vorschläge gemacht. Je eher sich ein Fernsehsender mit eventuellen Neuerungen

¹⁵² Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 148 f.

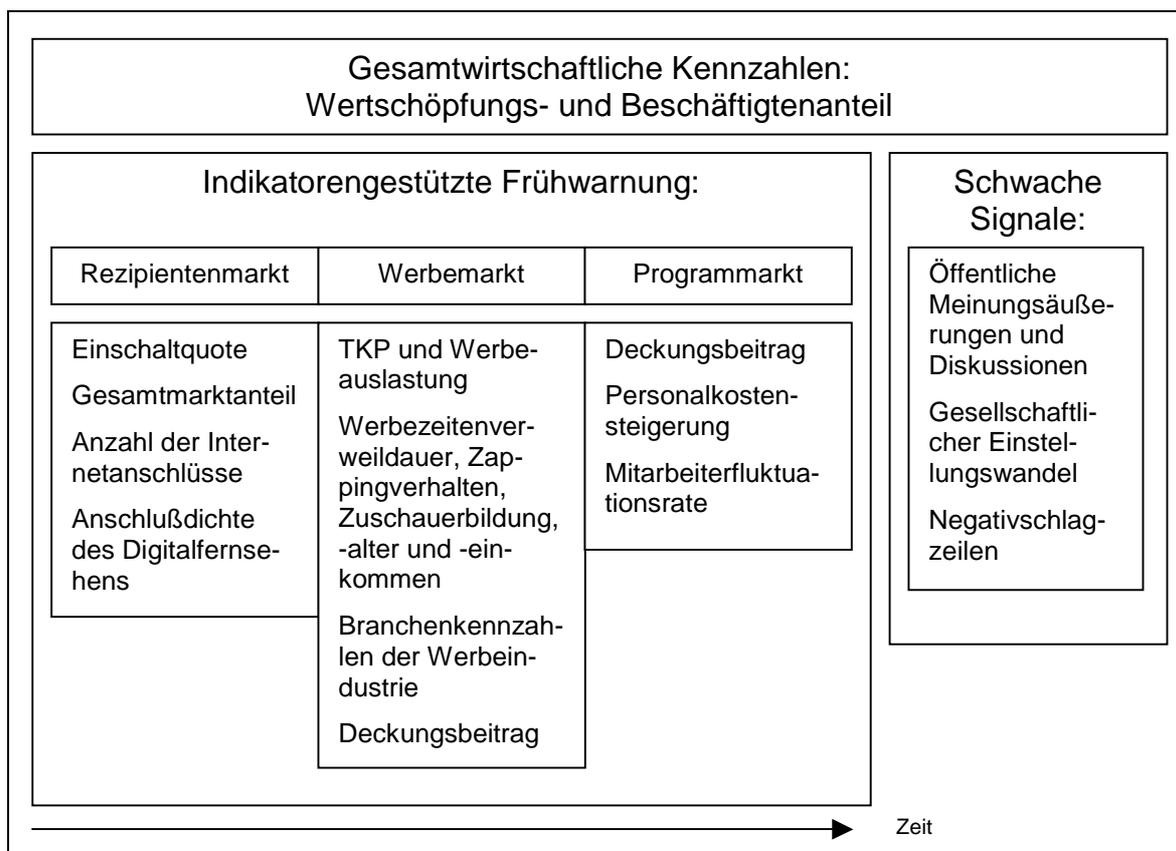
¹⁵³ Vgl. Heinrich, J. (1999), S. 355.

¹⁵⁴ Vgl. Mikus, B.; Götze, U. (1999), S. 13.

auseinandersetzt, desto besser kann er darauf reagieren und Risikosteuerungsmaßnahmen ergreifen.

Freizeitverhalten, Wertewandel, Grundeinstellungen und Normen gelten als gesellschaftliche Umweltfaktoren für Fernsehanbieter.¹⁵⁵ Eine Veränderung ist ein schwaches Signal für mögliche Risiken aus dem Bereich des Zuschauer- verhaltens. Wenn die Gesellschaft z. B. besonderen Wert auf intensive sportliche Betätigung legt und dieses durch öffentliche Diskussionen und Trendset- zung fokussiert wird, könnte sich das negativ auf den Fernsehkonsum auswir- ken. Ähnlich verhält es sich mit Imageveränderungen, die sich durch schwache Signale, wie z. B. eine negative Presse, ankündigen können. Auch ein möglicher Verdrängungswettbewerb zwischen Fernsehen und Internet ist über schwa- che Signale beobachtbar. Ein Einstellungswandel kündigt sich schleichend an und kann durch eine genaue und kontinuierliche Analyse des Onlinemarktes er- kannt werden. Abbildung 12 faßt die Inhalte eines Frühwarnsystems zusam- men, Abbildung 13 liefert einen Überblick über die im Kapitel 3 entwickelte Risi- komanagementstrategie für werbefinanzierte Vollprogrammanbieter.

Abbildung 12:
Frühwarnsystem

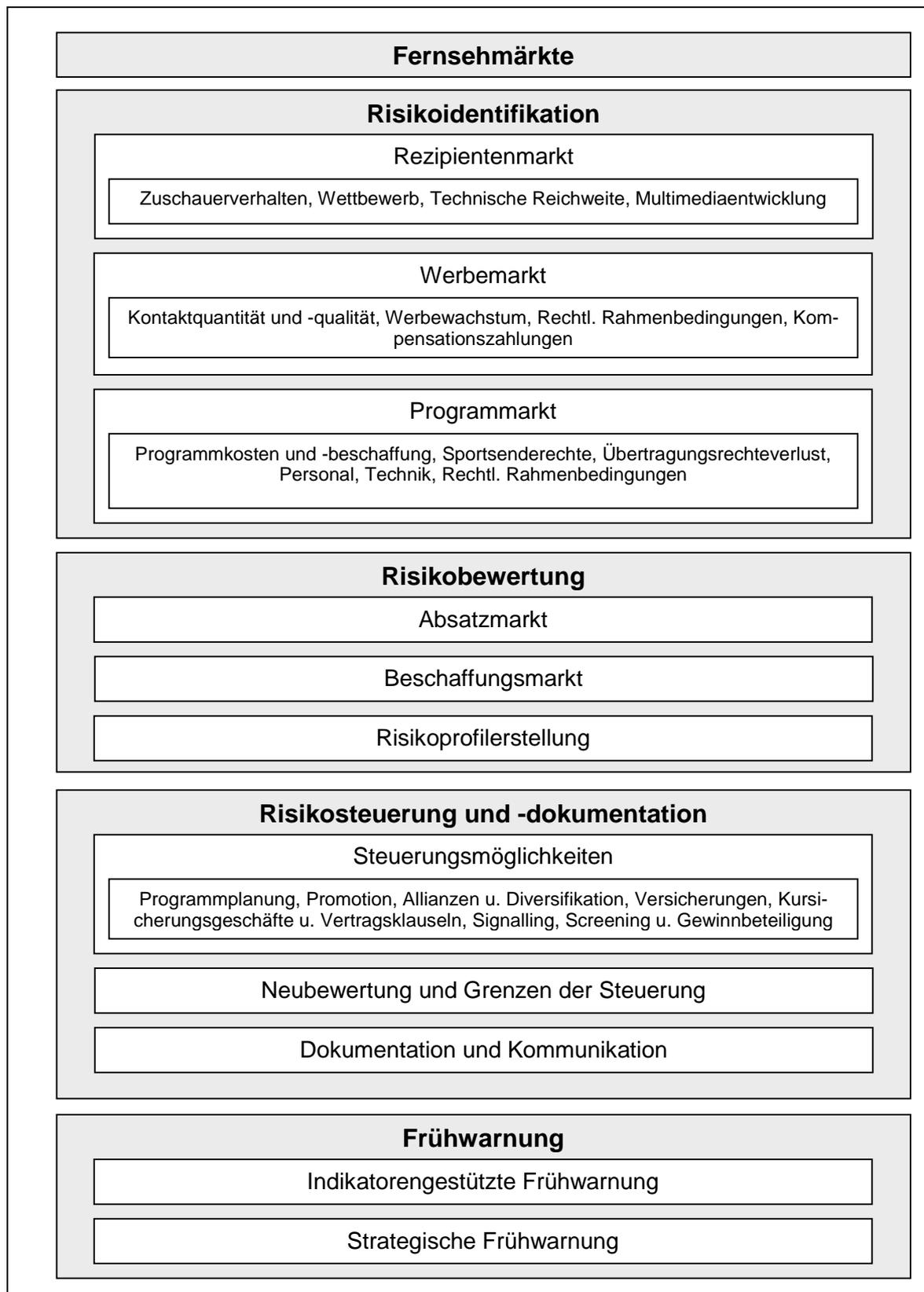


Quelle: Eigene Darstellung

¹⁵⁵ Schneck, O. (1993), S. 230.



Abbildung 13:
Überblick über Risikomanagement werbefinanzierter Anbieter



4 Risikomanagement in der Praxis

Nachdem die allgemeine betriebswirtschaftliche Risikomanagementtheorie im vorangegangenen Abschnitt auf rundfunkökonomischer Basis auf Fernsehunternehmen übertragen wurde, wird im folgenden Kapitel am Fallbeispiel der ProSieben Media AG¹⁵⁶ ein Konzept vorgestellt, wie Risikomanagement in der Praxis eines TV-Senders eingeführt werden kann.

Die ProSieben Media AG beschäftigt ca. 1800 festangestellte Mitarbeiter sowie etwa 600 freie Beschäftigte. Zu ihr gehören die beiden Vollprogramme ProSieben und Kabel 1 sowie der Nachrichtensender N24. Das Unternehmen ist in die folgenden vier Geschäftsfelder unterteilt:

- Fernsehen,
- Multimedia,
- Merchandising,
- Dienstleistungen.

Dabei konzentriert man sich auf die Zielgruppe der 14-49-jährigen Zuschauer, da diese Rezipienten die für die Werbeindustrie attraktivsten potentiellen Kunden darstellen. Im ersten Quartal 2000 konnte das Unternehmen eine Marktanteilserhöhung verzeichnen und liegt damit nach eigenen Angaben zum ersten Mal bei allen Zuschauern vor RTL. Die beiden Vollprogramme erreichten einen gemeinsamen Marktanteil von 14 %. In der Zielgruppe konnte dieser sogar auf 19,2 % gesteigert werden. Als Kernkompetenz bezeichnet die ProSieben-Gruppe die Ausstrahlung attraktiver Spielfilme. Im Kanal ProSieben waren 1999 im Durchschnitt sechs Sendeplätze pro Woche in der Prime Time mit Spielfilmhighlights besetzt. Auf Kabel 1 werden die besten Spielfilme der letzten vier Jahrzehnte ausgestrahlt. Außerdem setzt man bei ProSieben durch Eigen- und Auftragsproduktionen in den Bereichen Comedy, Show und Information und bei Kabel 1 durch Gameshows auf Profilgewinnung.¹⁵⁷

Die ProSieben-Gruppe hat das Konzept des integrierten Risikomanagement entwickelt, das im folgenden näher beschrieben wird.¹⁵⁸ Die ProSieben Media AG ist sich ihrer Risiken und deren Steuerung bewußt. Viele Steuerungsmaßnahmen ergeben sich nahezu automatisch aus der Geschäftstätigkeit, so daß sie im aufgrund des KonTraG entwickelten Risikomanagementkonzept gar nicht beschrieben werden. Im Zuge der Einführung des Gesetzes wurden die Risiken

¹⁵⁶ Am 22. August 2000 haben die Aktionäre der ProSieben Media AG einer Verschmelzung mit SAT.1 zugestimmt. Demnächst wird das Unternehmen unter ProSiebenSAT.1 Media AG firmieren. (Vgl. www.prosieben.com/medienzentrum/pr...nachrichten/prosieben1/2000/0822/01/index.html).

¹⁵⁷ Vgl. Geschäftsbericht ProSieben Media AG (1999).

¹⁵⁸ Die vorliegenden Informationen stammen aus einem Interview mit Barbara Hoff, ProSieben Media AG vom 08. August 2000. (Vgl. hierzu das Gesprächsprotokoll im Anhang der Diplomarbeit) und orientieren sich an dem vom Unternehmen erstellten Konzept „Integriertes Risikomanagement der ProSieben-Gruppe“.

jedoch systematisiert. Ein besonderer Schwerpunkt des Konzeptes liegt in der Ausrichtung auf die Zukunft. Die entwickelten Frühwarnindikatoren sollen bei Erreichen von Toleranzgrenzen Gegensteuerungsmaßnahmen auslösen. Die Zielsetzung des Risikomanagement besteht zum einen in der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, die durch das KonTraG gestellt werden. Zum anderen soll Kontrolle über die Risiken erreicht werden verbunden mit einer gezielten Steuerung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Auswirkungen. Dadurch werden zukünftige Erfolgspotentiale gesichert. Durch den bewußten Umgang mit Risiken soll außerdem ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden.

4.1 Risikoidentifikation

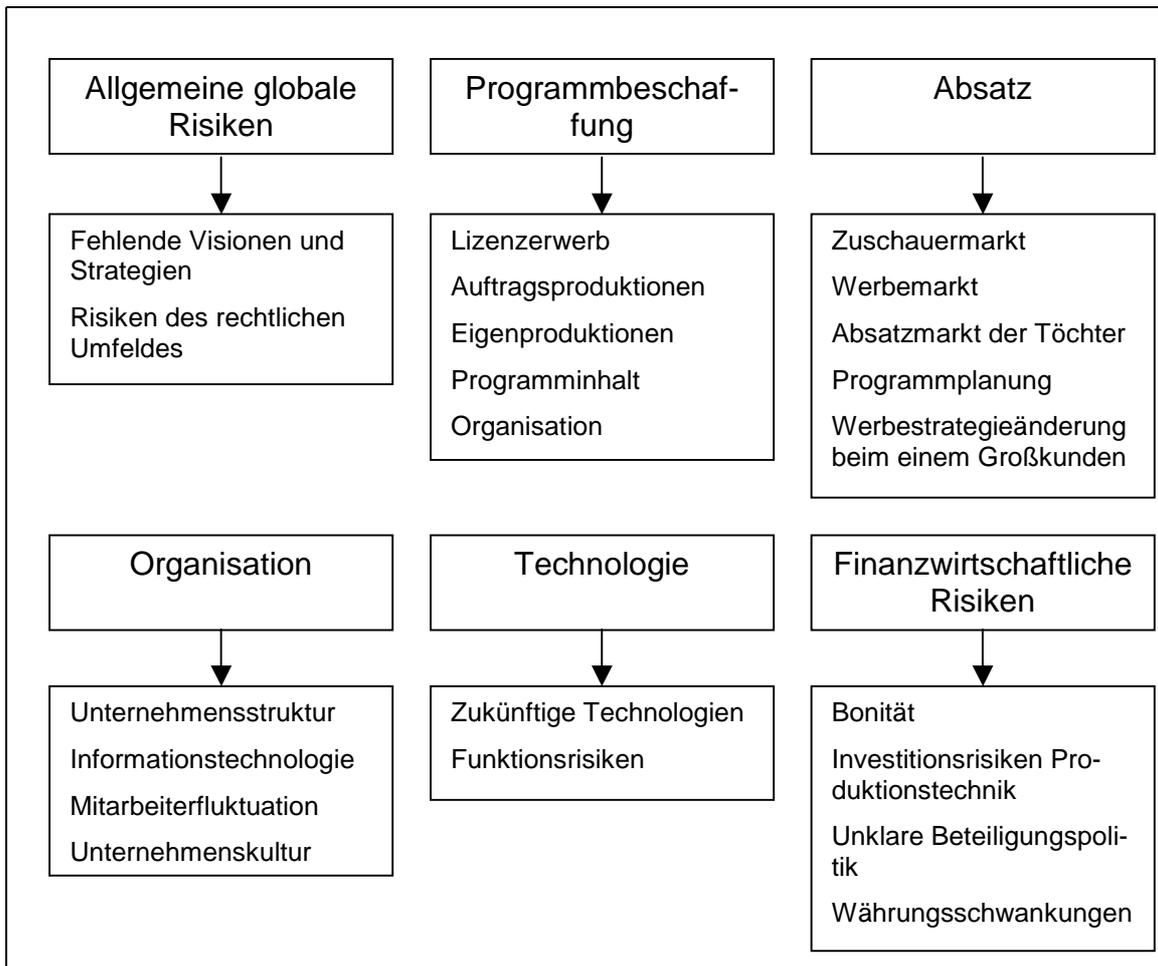
Die ProSieben-Gruppe AG hat für ihr Unternehmen sechs Risikobereiche festgelegt:

1. Die allgemeinen globalen Risiken beinhalten die Unterpunkte „fehlende Visionen und Strategien“ sowie „Risiken des rechtlichen Umfeldes“.
2. Im Programmbeschaffungsbereich entstehen Risiken beim Lizenzerwerb, bei der Auftragsproduktion, durch Eigenproduktionen, bei der Zusammensetzung der Programminhalte sowie bei organisatorischen Risiken.
3. Der Bereich der Absatzrisiken beschäftigt sich mit den Risiken auf den Absatzmärkten der Töchter, den Risiken des Zuschauer- und Werbemarktes, mit programmplanerischen Risiken und dem Risiko, daß große Werbekunden, von denen ProSieben abhängig ist, ihre Werbestrategie verändern.
4. Im organisatorischen Bereich können Risiken aus Problemen in der Unternehmensstruktur, aus der Informationstechnologie, aus Mitarbeiterfluktuation sowie aus der Unternehmenskultur erwachsen.
5. Technologische Risiken beinhalten den Unterpunkt der zukünftigen Technologie und die Funktionsrisiken.
6. Finanzwirtschaftliche Risiken sind Bonitätsrisiken, Investitionsrisiken Im Bereich der Produktionstechnik, eine unklare Beteiligungspolitik und Währungsschwankungen.

Abbildung 14 zeigt die identifizierten Risiken im Überblick.



Abbildung 14:
Risikobereiche der ProSieben-Gruppe



Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Risikobewertung und –steuerung

4.2.1 Gewichtung der festgestellten Risiken

Ein quantitatives Bewertungssystem für die identifizierten Risiken existiert nicht. Die ProSieben Media AG hat zur qualitativen Bewertung ihrer Risiken eine Risikomatrix erstellt. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten sind in die Klassen

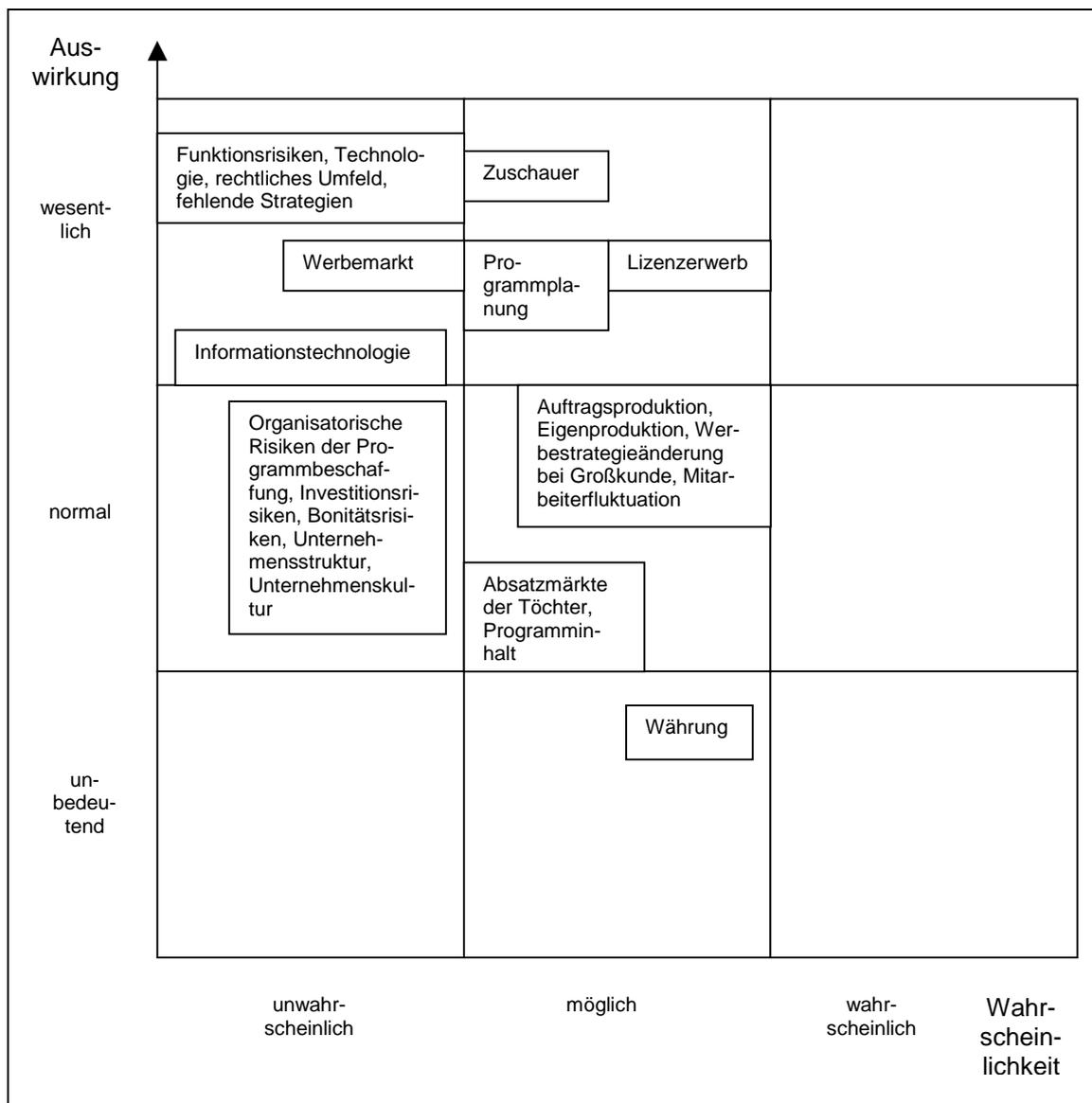
- wahrscheinlich,
- möglich und
- unwahrscheinlich

eingeteilt, die Auswirkungsintensitäten in

- unbedeutend,
- normal und
- wesentlich.

Als Risiken mit möglicher und wesentlicher Auswirkung gelten bei ProSieben solche, die im Zusammenhang mit dem Lizenzerwerb, mit der Programmplanung und mit dem Zuschauermarkt auftreten. Absatzrisiken des Werbemarktes, Funktionsrisiken, zukünftige Technologien, Risiken des rechtlichen Umfeldes, fehlende Strategien sowie informationstechnologische Risiken sind im Bereich der wesentlichen und unwahrscheinlichen Risiken angesiedelt. Als unbedeutend klassifiziert das Medienunternehmen nur Währungsrisiken. Alle anderen befinden sich unter den normalen Risiken in der Spanne von unwahrscheinlich und möglich. Abbildung 15 verdeutlicht die vorgenommene Bewertung und zeigt feinere Abstufungen.

Abbildung 15:
Risikomatrix der ProSieben-Gruppe



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ProSieben Media AG (Stand 1999)



4.2.2 Steuerung, Dokumentation und Kommunikation

Die identifizierten und bewerteten Risiken werden nicht direkt über das Konzept des integrierten Risikomanagement gesteuert. Die in Kapitel 3.4 vorgestellten Steuerungsmöglichkeiten der Programmplanung und Promotion gehören zur normalen Geschäftstätigkeit des Fernsehunternehmens. Deshalb hat ProSieben im Konzept nicht explizit auf diese Möglichkeiten hingewiesen. Statt dessen liegt der Schwerpunkt bei den Frühwarnindikatoren. Die zentral entwickelten Risikobereiche wurden samt ihrer Unterpunkte anhand einer Befragung in den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen konkretisiert. Die Steuerung und Kontrolle der geschäftsüblichen Risiken obliegt dem jeweiligen Risikomanager der Abteilung (im allgemeinen der Leiter) in dezentraler Funktion.

Zur Dokumentation und Kommunikation der Risiken ist die Berichterstattung in das bereits bestehende Berichtssystem des Controlling integriert. In den Monatsberichten an den Vorstand erfolgt die Bewertung der Frühwarnindikatoren. Über die technologischen Risiken wird der Vorstand jährlich informiert, rechtliche Risiken unterliegen einer halbjährlichen Berichterstattung. Der Risikomanager unterrichtet den Vorstand der ProSieben-Gruppe ohne Verzögerung, wenn er neue Risiken erkennt oder sich die Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Schadenshöhen deutlich negativ verändern. Die Funktionalität des Risikomanagementsystems wird von der Internen Revision kontrolliert. Auch die Aufgabe notwendiger Aktualisierungen kommt dieser zu.

4.3 Frühwarnsystem

Für den Risikobereich der globalen Risiken existiert kein Frühwarnindikator. Risiken der Programmbeschaffung werden mit der Gesamtrendite des Programmbestandes sowie dem Anteil der ProSieben Kino-Highlights¹⁵⁹ gemessen. Dabei ergeben sich die Sollwerte und Toleranzgrenzen aus den in 2000 gemachten Erfahrungen. Für die Absatzrisiken werden zwei Indikatoren genutzt: Der Marktanteil in der relevanten Zielgruppe dient zur Frühwarnung von Risiken auf dem Zuschauermarkt. Der Einbuchungsstand der klassischen Werbeerlöse ist ein Indikator für Risiken auf dem Werbemarkt. Dabei entstehen die Sollwerte aus den im jeweiligen Planungsprozeß entwickelten Daten. In der Sparte Organisation besteht für den Personalbereich als Indikator die Mitarbeiterfluktuation in den Segmenten.¹⁶⁰ Für technologische und finanzwirtschaftliche Risiken sind keine Indikatoren im Konzept enthalten.

Die Entwicklung der Indikatoren wird monatlich aktualisiert in Charts dargestellt. Abweichungsanalysen erfolgen dezentral in den einzelnen Risikobereichen und werden vom dort verantwortlichen Risikomanager durchgeführt. Wer-

¹⁵⁹ Kino-Highlights sind Filme, die in Deutschland von über 1 Million Zuschauer besucht wurden und deren Lizenzen von ProSieben bereits erworben wurden.

¹⁶⁰ Der Indikator wird quartalsweise, getrennt nach den Segmenten Fernsehen, Multimedia, Merchandising und Dienstleistungen, berechnet.

den fixierte Grenzen überschritten, unterrichtet der Risikomanager unverzüglich den Vorstand, der über geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen entscheidet. Die kontinuierliche Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen obliegt dem Verantwortlichen im jeweiligen Bereich.

Abbildung 16:
Überblick der verwendeten Frühwarnindikatoren

Programmbeschaffung	Absatzmarkt	Organisation
<p>Gesamtrendite des Programmbestands:</p> <p>Summe der Erlöspotentiale <u>der Programmlizenzen</u> -1 Summe der Restbuchwerte der Programmlizenzen</p> <p>Anteil der ProSieben Kino-Highlights:</p> <p>Anzahl der Highlights im <u>ProSieben-Programmbestand</u> Kino-Highlights des jeweiligen Jahres</p>	<p>Durchschnittlicher Marktanteil 14-49 Jahre:</p> <p>Durchschnittliche Reichweite des ProSieben-Programms <u>in der Zielgruppe im Monat x</u> Reichweite in der Zielgruppe im Monat x</p> <p>Einbuchungsstand der klassischen Werbeerlöse:</p> <p>Kumuliertes Ist <u>der Werbebuchungen</u> Kumuliertes Soll der Werbebuchungen</p>	<p>Fluktuation in den Segmenten:</p> <p>Anzahl der abgewanderten <u>Mitarbeiter im Segment</u> Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter im Segment</p>

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Vergleich zwischen Theorie und Praxis

Zum Abschluß sollen Besonderheiten des ProSieben-Konzeptes im Vergleich zu den unter Kapitel drei entwickelten möglichen Strategien betrachtet werden. Dabei wird klar, daß sich jedes Fernsehunternehmen spezifisch mit seinen eigenen Risiken und Zielen befassen muß, die sich aus der Unternehmenskultur ergeben.

Das theoretisch entwickelte Konzept identifiziert die Risiken anhand der drei Märkte, auf denen Fernsehsender agieren. Die ProSieben-Gruppe bildet statt dessen sechs Risikobereiche. Zwei dieser Bereiche beinhalten die Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes. Rechtliche Risiken werden diesen Märkten nicht zugeordnet, obwohl sie auf Beschaffung und Absatz Einfluß haben. Sie werden unter dem eigenen Punkt der globalen Risiken erfaßt. Risiken der Organisation sind keine fernsehspezifischen Risiken, die sich anhand der Fernsehmärkte identifizieren lassen und finden deshalb im Theoriekonzept keine Beachtung. Die Mitarbeiterfluktuation ist dort jedoch aufgrund des besonderen Anforderungsprofils an das Personal in der Fernsehbranche und der direkten Auswirkungen auf den Absatz- und Beschaffungsmarkt behandelt. Die im Kapitel 3 entwickelten Senderausfallrisiken sowie Multimediarisiken werden bei der ProSieben-Gruppe im gesonderten Bereich der technologischen Risiken erfaßt



und als Funktionsrisiken sowie Risiken aus zukünftigen Technologien bezeichnet. Bei den finanzwirtschaftlichen Risiken fällt auf, daß eine unklare Beteiligungspolitik als Risiko definiert wird. Dieses Risiko resultiert aus dem Charakter des Konzerns, der aus verschiedenen Beteiligungsgesellschaften besteht. Hier finden sich auch die Währungsrisiken, die im theoretisch entwickelten Konzept den Lizenzkäufen zugeordnet sind.

Bei den von ProSieben identifizierten Absatzrisiken besteht eine Besonderheit darin, daß die Programmplanung nicht als Steuerungsmöglichkeit gesehen wird, sondern einen Risikofaktor darstellt. In der theoretischen Strategieentwicklung ist die Programmplanung eine Steuerungsmaßnahme, aus der gegebenenfalls neue Risiken resultieren. Auf dem Beschaffungsmarkt des ProSieben-Konzeptes ist auffällig, daß der Programminhalt als eigenes Risiko gesehen wird. Dieses Risiko entsteht bei jeder der drei Beschaffungsformen und ist deshalb bei der von der Verfasserin vorgestellten Strategie dort jeweils integriert. Dagegen werden die in Kapitel 3 als überaus wichtig erarbeiteten steigenden Programmkosten bei ProSieben nicht gesondert aufgeführt.

Die Risikobewertung der ProSieben-Gruppe weist feinere Abstufungen auf, als die theoretisch entwickelten Bewertungsstrategien. Ansonsten sind sich die Bewertungen in der Theorie und Praxis sehr ähnlich. Die ProSieben-Gruppe hat das rechtliche Umfeld als wesentliches, also A-Risiko, klassifiziert, während es in der theoretischen Strategie lediglich unter die B-Risiken fällt, da es dort nicht als existenzbedrohend eingeschätzt wird. Dagegen werden die Risiken der Auftrags- und Eigenproduktion mit normaler Auswirkung eingestuft, während sie in Kapitel 3 als A-Risiko bezeichnet werden. Die Risiken, die aus den Entscheidungen beim Lizenzkauf resultieren (d. h. ohne Programmkosten und Abhängigkeiten), werden in der theoretischen Strategieentwicklung als B-Risiken bezeichnet. Im Praxiskonzept fällt das gesamte Risiko in die Kategorie der wesentlichen Risiken.

Direkte Steuerungsmöglichkeiten existieren im von ProSieben entwickelten Konzept nicht, deshalb kann hier kein Vergleich angestellt werden. Bei den von ProSieben definierten Frühwarnindikatoren fällt auf, daß mit der Gesamtrendite des Programmbestandes ein sehr allgemeiner Indikator für den Programmarkt gewählt wurde. Der Indikator, der den Anteil der ProSieben Kino-Highlights messen soll, liegt in unternehmensspezifischen Besonderheiten begründet. Das Image des Senders stützt sich auf Kino-Highlights. Der durchschnittliche Marktanteil in den Segmenten sowie die Mitarbeiterfluktuation sind in Theorie und Praxis vorkommende Elemente des Frühwarnsystems. Die Theorie schlägt am Werbemarkt vor, die dortige Branchenentwicklung zu beobachten, um frühzeitig auf Änderungen vorbereitet zu sein sowie die Zufriedenheit der Werbekunden anhand des TKP und der Werbeauslastung zu messen. ProSieben benutzt hier den Einbuchungsstand der Werbeerlöse als Indikator. Der Deckungsbeitrag wird von ProSieben nicht als Frühwarnindikator genutzt, obwohl er zentrales Instrument für die Messung des Erfolges in Fernsehunternehmen ist.

5 Besonderheiten für nicht werbefinanzierte Vollprogrammanbieter

Die entwickelten Risikomanagementstrategien für werbefinanzierte Vollprogrammanbieter lassen sich auf öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten übertragen. Auch für sie gelten alle identifizierten Risiken, die allerdings anders gewichtet werden.¹⁶¹ Denn die Zielsetzung öffentlich-rechtlicher Fernsehunternehmen divergiert zum werbefinanzierten Privatfernsehen. Das Sachziel besteht darin, den Programmauftrag zu erfüllen, der die Verpflichtung enthält, Bildung, Information und Unterhaltung zu senden. Das Formalziel beinhaltet die wirtschaftliche Realisierung des Programmauftrages.¹⁶²

Auch entgeltfinanzierte Fernsehunternehmen unterliegen in vielen Punkten den Risiken werbefinanzierter. Hier sind Modifikationen vorzunehmen, die aus der anderen Finanzierungsweise resultieren. Das Zielsystem der Pay-TV-Unternehmen beinhaltet als Formalziel die langfristige Gewinnmaximierung, als Sachziel die Ausstrahlung zuschauerattraktiver Programme im Hinblick auf das Formalziel.¹⁶³

5.1 Öffentlich-rechtliches Fernsehen

Zunächst scheint der öffentlich-rechtliche Rundfunk vom Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich nicht berührt zu sein. Es wurde jedoch festgestellt, daß die Schaffung eines Risikomanagementsystems notwendige Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Geschäftsführung ist. Nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz ist deshalb auch in öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmen Risikomanagement zu betreiben.¹⁶⁴ Die Ziele des Risikomanagement bestehen ähnlich wie in privaten Fernsehunternehmen in der Erfüllung des gesetzlichen Auftrages, einem kontrollierten Umgang mit allen Risiken sowie der zusammengefaßten Information für die Geschäftsführung. Eine zusätzliche Zielsetzung liegt im Unterschied dazu darin, den Bestand und die Fortführung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu sichern.¹⁶⁵

Die in Kapitel 3 beschriebenen Risiken gelten ausnahmslos auch für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen und werden deshalb in das Risikomanagementsystem übernommen. Modifikationen haben teilweise hinsichtlich der Bewertung zu erfolgen. Die Risiken des Absatzmarktes sind untergeordnet aufgrund der Tatsache, daß öffentlich-rechtliche Unternehmen durch die Einnah-

¹⁶¹ Ein Teil der vorliegenden Informationen stammt aus einem Interview mit Heike Besten-Langel, WDR vom 14. September 2000. (Vgl. hierzu das Gesprächsprotokoll im Anhang der Diplomarbeit).

¹⁶² Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 28 f.

¹⁶³ Vgl. Pagenstedt, G. (1995), S. 54.

¹⁶⁴ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. X.

¹⁶⁵ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. X.



men aus Rundfunkgebühren für eine Gebührenperiode (4 Jahre)¹⁶⁶ eine sichere und gut kalkulierbare Einkommensquelle besitzen. Für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen ist das Risiko der technischen Reichweite nicht relevant, da alle Programme terrestrisch zu empfangen sind. Das damit zusammenhängende Risiko des Senderausfalls bleibt jedoch bestehen. Einige weitere Besonderheiten werden im folgenden aufgezeigt:

Die wichtigste Finanzierungsquelle öffentlich-rechtlicher Sender liegt in den Rundfunkgebühren. Dennoch stellen auch die Werbeeinnahmen auf dem Absatzmarkt eine nicht unerhebliche Einnahmequelle dar. Durch die Werbezeitbeschränkungen auf die Zeit vor 20 Uhr und die nicht primäre Orientierung an der für die Werbewirtschaft interessanten Zielgruppe der 14-49-jährigen Rezipienten sind seit Bestehen des Privatfernsehens erhebliche Einbußen bei den Werbeeinnahmen zu verzeichnen. Die öffentlich-rechtlichen Sender sind auf dem Werbemarkt kaum mehr konkurrenzfähig.¹⁶⁷ Deshalb sind weitere Rückgänge als Risiko einzustufen. Im Zusammenhang mit den steigenden Programmkosten wird dieses zusätzlich verstärkt. Auf dem Programmarkt besteht die Gefahr, daß die durch die Gebühren festgelegten Budgets für den Lizenzerwerb aufgebraucht werden und deshalb für die Bereiche Bildung und Information nicht genügend Mittel zur Verfügung stehen.¹⁶⁸ Für diesen Fall ist die Erfüllung des Programmauftrages nicht mehr gesichert. Die Länge der festgelegten Gebührenperiode kann dazu führen, daß die steigenden Programmkosten gegebenenfalls nicht kalkulierte Defizite zur Folge haben.¹⁶⁹

Drei Risiken, denen nur öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen unterliegen, sind besonders hervorzuheben:

1. **Programmauftrag:** Da Risiko die negative Abweichung von einem gesetzten Ziel bedeutet, besteht ein Risiko der öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmen in der Nichterfüllung ihres Programmauftrages.
2. **Politische Risiken:** Politische Risiken beinhalten die Notwendigkeit zur politischen Akzeptanz öffentlich-rechtlicher Fernsehunternehmen, um die Gebührenfinanzierung zu sichern.¹⁷⁰ Aus der Gebührenfinanzierung der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender resultiert das Risiko der mangelnden Akzeptanz von Rundfunkgebühren. Deshalb stehen die Anstalten unter dem Druck zur Rechtfertigung der Gebühren. Ziel ist es, die Differenz zwischen den Gebühreneinnahmen und den Gebühreneinzugskosten zu maximieren. Für die Akquisition zusätzlicher Teilnehmer entstehen Kosten z. B. durch die Tätigkeiten der GEZ und neue Gebührenbefreiungsanträge.

¹⁶⁶ Die nächste Gebührenperiode umfaßt die Jahre 2001 bis 2004. (Vgl. KEF (1999), S. 156).

¹⁶⁷ Vgl. Hallenberger, G. (1998), S. 83.

¹⁶⁸ Vgl. Stolte, D. (1993), Dokumentation, S. 2.

¹⁶⁹ Vgl. Stolte, D. (1993), Dokumentation, S. 7.

¹⁷⁰ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. XII.

Sie müssen den Einnahmeausfällen durch Schwarzseher gegenüber gestellt werden. Wenn die Gebührengrenzerträge, die durch die neuen Teilnehmer eingenommen werden, gleich den Grenzkosten sind, die durch die Akquisition entstehen, dann ist die optimale Anzahl der Rundfunkgebührenteilnehmer erreicht.¹⁷¹

3. **Technische Risiken** durch das Betreiben eines eigenen Sendernetzes: Das Betreiben eines eigenen Sendernetzes erfordert einen hohen finanziellen Aufwand und ist deshalb sehr risikoreich.¹⁷²

Zwischen dem Risiko der Erfüllung des Programmauftrages und den politischen Risiken bestehen Interdependenzen. Der Programmauftrag beinhaltet die Ausstrahlung von Information, Bildung und Kultur und damit auch die Bedienung von Minderheiten. Wenn nur Sendungen für Randgruppen angeboten werden, dann sind selten hohe Einschaltquoten erzielbar. Die mehrheitliche Zuschauerakzeptanz fehlt. Die Folge kann eine sinkende Gebührenakzeptanz in der Bevölkerung sein, die die Notwendigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks anzweifelt. Die Sicherung und Fortführung ist dadurch gefährdet.¹⁷³

Die Bewertung der spezifischen Risiken eines öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmens gestaltet sich schwierig. Das Risiko der Nichtausstrahlung von Bildung, Information und Unterhaltung kann nicht eindeutig als sehr wahrscheinlich oder unwahrscheinlich eingestuft werden. Auch die Beschreibung der Auswirkung wirft Probleme auf. An einem Beispiel wird dieses deutlich. ARD und ZDF erreichten im Jahr 1999 einen Informationsanteil von 44,6 bzw. 45,7 %.¹⁷⁴ Ein Risiko könnte in dem Sinken des Informationsangebotes liegen. Dieses Risiko betrifft jedoch nicht den Sender, sondern den Zuschauer. Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen stellen ein öffentliches Gut zur Verfügung, d.h. ein Programm, daß gesamtgesellschaftlich wünschenswert ist.¹⁷⁵ Die Nichterfüllung der Programmauftrages stellt somit zunächst ein Risiko für die Gesellschaft dar, weil Minderheiten nicht mehr bedient werden und kulturelle und informative Programme ihren Stellenwert verlieren. Wie hoch ein Informationsverlust für den Zuschauer einzuschätzen ist, hängt jedoch von den persönlichen Präferenzen des Einzelnen ab und kann somit nicht allgemein bewertet werden. Auch politische Risiken können kaum eingeschätzt werden. Allein die technischen Risiken können aufgrund der hohen finanziellen Mittelbindung als Risiko mit starken Auswirkungen klassifiziert werden.

¹⁷¹ Vgl. Schwertzel, U. (1997), S. 123.

¹⁷² Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. XII.

¹⁷³ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. XIII.

¹⁷⁴ Vgl. Krüger, U. M. (2000), S. 279.

¹⁷⁵ Vgl. Seidel, N.; Libertus, M. (1993), S. 22.



Eine Steuerungsmöglichkeit des Risikos der Erfüllung des Programmauftrages sowie des Risikos der Gebührenakzeptanz besteht in der Programmplanung. Dabei sind jedoch zwei wichtige Punkte zu beachten:

1. Die Programmplanung muß unter der Prämisse des Programmauftrages erfolgen, damit dessen Erfüllung gesichert wird. Es geht darum, dem gesetzlichen Auftrag der Grundversorgung nachzukommen. Der Erfolg eines öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmens mißt sich in diesem Sinne an seiner Qualität.¹⁷⁶ Das Ziel öffentlich-rechtlicher Programmplanung besteht darin, auch Programme zu senden, die für Minderheiten und Randgruppen interessant sind.¹⁷⁷ In der Prime Time müssen deshalb auch Programmformate ausgestrahlt werden, die nicht unbedingt die Mehrheit der Rezipienten ansprechen.¹⁷⁸
2. Die Anzahl der Zuschauer spielt für die Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks eine große Rolle. Die Programmplanung muß sich deshalb zum Teil auch an der Quantität orientieren. Dabei ist es hilfreich, dem Rezipienten ein Programmschema anzubieten, welches einer Regelmäßigkeit folgt, wie es auch im Privatfernsehen der Fall ist. Grundsätzlich sind auch die Wettbewerber zu beachten: Informationssendungen sollten so platziert sein, daß sie auf jeden Fall in direkter Konkurrenz zu den Informationssendungen des Privatfernsehens stehen.¹⁷⁹

Die Entwicklung von Frühwarnindikatoren für die spezifisch öffentlich-rechtlichen Risiken gestaltet sich problematisch. Zur Überprüfung der Gewährleistung des Programmauftrages kann der Anteil an Bildungs-, Informations- und Unterhaltungssendungen am Gesamtprogramm zu Rate gezogen werden. Zuschauerforschung und die Analyse des Gebührenzahlerverhaltens sind zusätzlich notwendige Elemente eines Frühwarnsystems. Dadurch wird ermöglicht, einen Rückgang der Rezipientenzahlen sowie ein Absinken der Gebührenakzeptanz frühzeitig zu beobachten.¹⁸⁰ Für die Früherkennung von Risiken aus dem rechtlichen und politischen Bereich auf EU-Ebene hat die ARD ein Verbindungsbüro in Brüssel eingerichtet. Ziel ist die Aufnahme aller Informationen und Diskussionen (schwache Signale), die zu politischen und rechtlichen Veränderungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk führen könnten.¹⁸¹

¹⁷⁶ Vgl. Jansing, Th. (1999), S. 24.

¹⁷⁷ Vgl. Berthoud, M. (1999), S. 31.

¹⁷⁸ Vgl. Kops, M. (1998), S. 7.

¹⁷⁹ Vgl. Anschütz, U. (1999), S. 50 f.

¹⁸⁰ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. XIII.

¹⁸¹ Vgl. Anhang der Diplomarbeit, S. XIV.

5.2 Entgeltfinanziertes Fernsehen

Das entgeltfinanzierte Fernsehen hat bei der Risikomanagementkonzeption einige Modifikationen vorzunehmen. Die Risiken des Werbemarktes bestehen nicht, da keine Werbung ausgestrahlt wird. Statt dessen ist auf dem Absatzmarkt der Rezipient die einzige Risikoquelle. Man unterscheidet die Bereiche Abonnementfernsehen (pay-per-channel) und Einzelabrechnung pro Sendung (pay-per-view).¹⁸² Der Erfolg des Unternehmens läßt sich an der Anzahl der Abonnenten sowie am Marktanteil messen.¹⁸³ Die Abhängigkeit von den Abonnementgebühren bzw. Entgelten einzelner Sendungen ist deshalb zusammen mit dem Zuschauerverhalten als Primärrisiko des Absatzmarktes zu definieren.

Allen Risiken des Programmbeschaffungsmarktes ist das Pay-TV in derselben Form ausgesetzt wie das werbefinanzierte Fernsehen. Zusätzlich besitzt es den Nachteil, daß Zuschauer, die kein Abonnement besitzen, sondern Einzelabrechnung vorziehen, nicht über das Umschalten mit der Fernbedienung („Zapping“) zufällig auf diesen Kanal stoßen und dort verweilen. Außerdem unterliegen entgeltfinanzierte Fernsehunternehmen auf dem Programmarkt einem großen Risiko im Bereich technischer Investitionen. Für die Verschlüsselung des Programms müssen hohe Ausgaben getätigt werden, die sich erst mit steigender Abonnentenzahl amortisieren. Für die Bereitstellung des digitalen Pay-TV sind erhebliche Aufwendungen für Endgeräte und Software erforderlich.¹⁸⁴ Das Investitionsrisiko ist deshalb höher einzuschätzen als bei werbefinanzierten Vollprogrammanbietern.

¹⁸² Vgl. Sieben, G.; Schwertzel, U. (1997a), S. 15.

¹⁸³ Vgl. Pagenstedt, G. (1996), S. 57.

¹⁸⁴ Vgl. Walter, D. (1999a), S. 6.



6 Schlußbetrachtung

Die vorliegende Diplomarbeit hat gezeigt, welche Aspekte bei der Strategieentwicklung für ein Risikomanagementsystem in Fernsehunternehmen zu beachten sind. Neu an dem Konzept ist die Systematisierung aller Risiken und deren Bewertung, die zu einem Risikoprofil des Gesamtunternehmens führt. Zusätzlich werden die Bestandteile des Risikomanagementprozesses gebündelt und ihre Ergebnisse werden zueinander in Beziehung gesetzt.

Die Identifikation der Risiken hat deutlich gemacht, daß zwischen den Risiken weitreichende Interdependenzen zu beachten sind. Die Bewertung kann über das Erwartungswertkonzept erfolgen, ist jedoch in vielen Fällen aufgrund der komplexen Zusammenhänge qualitativer Natur. Für die Risikosteuerung konnte herausgestellt werden, daß sie in vielerlei Hinsicht auf bereits vorhandene Prozesse im Sender zurückgreift. Die bekannten Instrumente werden jedoch in neuen Verbindungen eingesetzt, die sich aus dem ganzheitlichen Risikomanagementkonzept ergeben. Programmplanung, Promotion oder strategische Allianzen sind demnach Möglichkeiten, um eine verbesserte Kontrolle über Risiken zu erlangen. Bestehende Restrisiken müssen zumindest teilweise über Rücklagen abgesichert werden. Besondere Aufmerksamkeit ist auf die laufende Überwachung und Aktualisierung zu legen, damit auch neue Entwicklungen schnell und vollständig erkannt werden. Frühwarnindikatoren, wie z. B. Einschaltquoten, TKP's oder der Deckungsbeitrag unterstützen dieses Unterfangen. Öffentliche Diskussionen, gesellschaftlicher Wertewandel oder Negativschlagzeilen können schwache Signale für mögliche Risiken sein. Um die Effektivität einer implementierten Risikomanagementstrategie sicherzustellen, müssen die Mitarbeiter der Fernsehunternehmen von der Notwendigkeit des Risikomanagement überzeugt werden. Dazu sind Risikodokumentation und -kommunikation hilfreiche Methoden.

Das Fallbeispiel der ProSieben Media AG zeigt, daß die Risikomanagementaktivitäten der Praxis bereits weit fortgeschritten sind. Dabei sind unternehmensspezifische Besonderheiten zu beachten. Grundsätzlich fällt auf, daß ProSieben alle Risiken nur qualitativ bewertet. Die daraus entstandene Risikomatrix weist feinere Abstufungen auf als das im Vorkapitel entwickelte Risikoprofil und zeigt dadurch die Schwerpunktsetzungen des Unternehmens. Die ProSieben Gruppe beschreibt in ihrem Konzept keine direkte Steuerung der Risiken. Das weist auf das Vorhandensein von Steuerungsmaßnahmen als Folge der Geschäftstätigkeit hin. Unternehmenstypisch ist die Verwendung des Frühwarnindicators Kino-Highlights. Auf diese gründet sich das Image des Unternehmens. Ein Großteil der Promotion- und Erfolgsaktivitäten sind darauf ausgerichtet. Für die Zukunft ist das bestehende Risikomanagementsystem weiter auszubauen. Außerdem muß seine Effektivität laufend überprüft werden. Der Bereich der automatischen Gegensteuerung ist im betrachteten Unternehmen noch nicht näher im Konzept konkretisiert und liegt in der alleinigen Verantwortung des Vorstandes.



Für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten bestehen drei zusätzliche Risiken. Die Nichterfüllung des Programmauftrages sowie politische und technische Risiken unterliegen hier besonderer Aufmerksamkeit. Das in Kapitel 3 entwickelte Risikomanagementkonzept ist ansonsten aufgrund der durch das Formalziel geforderten Wirtschaftlichkeit weitgehend übertragbar. Speziell für den WDR konnte festgestellt werden, daß dort bereits in großem Umfang Risikomanagement betrieben wird. Es ist jedoch notwendig, eine zentrale Dokumentation und ein zentrales Berichtswesen zu entwickeln.

Die Risikomanagementstrategie ist auch auf entgeltfinanzierte Fernsehunternehmen anwendbar. Lediglich der Werbemarkt ist hier aus dem Konzept zu streichen, da die Finanzierung über Abonnements oder Einzelentgelte erfolgt. Zusätzlich besteht eine große Abhängigkeit von den Abonnenten sowie ein hoher Investitionsbedarf in die Technik, der finanzielle Risiken birgt.

Es bleibt festzuhalten, daß Risikomanagement für die langfristige Überlebensfähigkeit eines Fernsehsenders zu einem unabdingbaren Bestandteil der Geschäftstätigkeit geworden ist. Es muß sich jedoch noch zeigen, inwieweit die Frühwarnindikatoren geeignet sind, tatsächlich auf zukünftig entstehende Risiken hinzuweisen. Dementsprechend wird sich herausstellen, in welchem Ausmaß die theoretisch entwickelte Risikomanagementstrategie und die praktisch bereits angewandten Konzepte und Überlegungen zu einer verbesserten Kontrolle und Steuerung von Risiken beitragen.

Literaturverzeichnis

- Anschütz, Ulrich: Vollprogramme werden wichtiger, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung (1999), S. 46-52
- ARD-Forschungsdienst: Entwicklung und Nutzung neuer Medien, in: Media Perspektiven, Nr. 7 (2000), S. 326-332
- ARD/ ZDF-Arbeitsgruppe Multimedia: ARD/ ZDF-Online-Studie 1999: Wird Online zum Alltagsmedium?, in: Media Perspektiven, Nr. 8 (1999), S. 401-414
- Baetge, Jörg; Schulze, Dennis: Möglichkeiten der Objektivierung der Lageberichterstattung über „Risiken der künftigen Entwicklung“, in: Der Betrieb, Heft 19 vom 8. Mai 1998, S. 937-948
- Barwise, Patrick; Ehrenberg, Andrew: Television and its Audience, London 1998
- Beckert, Bernd; Kubicek, Herbert: Multimedia möglich machen: Vom Pilotprojekt zur Markteinführung, in: Media Perspektiven, Nr. 3 (2000), S. 128-143
- Berthoud, Martin: Eine vielfaltsorientierte Angebotskonzeption verfolgen, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung (1999), S. 29-35
- Bihn, Willi R.; Gröhn, Eckard: Induktive Statistik, Köln 1994
- Bitz, Horst: Risikomanagement nach KonTraG, Stuttgart 2000
- Böcking, Hans-Joachim; Orth, Christian (1998a): Neue Vorschriften zur Rechnungslegung und Prüfung durch das KonTraG und das KapAEG, in: Der Betrieb, Heft 25 vom 19. Juni 1998, S. 1241-1246
- Böcking, Hans-Joachim; Orth, Christian (1998b): Offene Fragen und Systemwidrigkeiten bei den neuen Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften des KonTraG und de KapAEG, in: Der Betrieb, Heft 38 vom 18. September 1998, S. 1873-1879
- Beroggi, Giampiero E.G.: Neue Technologien zur Unterstützung des Risikomanagement, Zürich 1995
- Brockmeyer, Dieter: Direkt im Anschluß, Programm-Trailer der Sender: Ärgernis für Kunden und Agenturen? in: Media Spectrum, Nr. 4 (1997), S. 6-8
- Bürgel, Dietmar: Risk Management aus der Sicht der Unternehmenspraxis, in: Goetzke, Wolfgang; Sieben, Günter (Hrsg.): Risk Management – Strategien zur Risikobeherrschung, Gebera Schriften, Band 5, Köln 1979, S. 39-52
- Darschin, Wolfgang; Kayser, Susanne: Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven Nr. 4 (2000), S. 146-158
- Deutscher Bundestag: Drucksache 13/10038 vom 04.03.1998



- Deutsches Aktieninstitut; KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): Einführung und Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen, Studien des deutschen Aktieninstituts, Heft 9, Frankfurt a.M. 2000
- Drewitz, Hans-Dieter: Digitales Fernsehen: Ordnungspolitische Aspekte, in: Landeszentrale für private Rundfunkveranstalter (Hrsg.): Aufbruch in die digitale Welt, Baden-Baden 2000, S. 13-23
- Duvvuri, Stefan: Der deutsche Fernsehmarkt, München 1996
- Ernst, Christoph: Auswirkungen des KonTraG auf Rechnungslegung und Prüfung, in: Baetge, Jörg (Hrsg.): Auswirkungen des KonTraG auf Rechnungslegung und Prüfung, Düsseldorf 1998, S. 1-21
- Farny, Dieter: Grundfragen des Risk Management, in: Goetzke, Wolfgang; Sieben, Günter (Hrsg.): Risk Management – Strategien zur Risikobeherrschung, Gebera Schriften, Band 5, Köln 1979, S. 11-35
- Frank, Bernward: Seit 30 Jahren dient Forschung der Programmplanung, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 66-69
- Gabler: Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997
- Giese, Rolf: Die Prüfung des Risikomanagementsystems einer Unternehmung durch den Abschlußprüfer gemäß KonTraG, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 10 (1998), S. 451-458
- Hall, Georg van: Einrichtung eines integrierten Risikomanagements, in: Recht & Steuer Report, Nr. 3 (1999), S. 4-5
- Hallenberger, Gerd: Auswirkungen unterschiedlicher Finanzierungsformen auf die Programmgestaltung, in: Pethig, Rüdiger; Blind, Sofia: Fernsehfinanzierung, Opladen /Wiesbaden 1998, S. 74-95
- Heffler, Michael: Der Werbemarkt 1999, in: Media Perspektiven, Nr. 6 (2000), S. 230-239
- Heinrich, Jürgen: Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen/Wiesbaden 1999
- Hindy, Ayman: Elements of Quantitative Risk Management, in: Beaver, William H.; Parker, George (Hrsg.): Risk Management: Problems and Solutions, New York 1995, S. 107-138
- Hoffmann-Riem, Wolfgang: Der Stellenwert der Programmproduktion für die Rundfunkveranstaltung und Rundfunkregulierung, in: Schröder, Hermann-Dieter (Hrsg.): Entwicklung und Perspektiven der Programmindustrie, Baden-Baden 1999, S. 13-41
- Holtmann, Klaus: Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen, Lohmar 1999



- Holtmann, Klaus: Programmbeschaffung und –entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 106, Köln 1998
- IP Network (Hrsg.): Status Report 2000, Advertising and the Economy, Vol. 1, Orsay 2000
- Jacob, Hans-Joachim: KonTraG und KapAEG – die neuen Entwürfe des Hauptfachausschusses zum Risikofrüherkennungssystem, zum Bestätigungsvermerk und zum Prüfungsbericht, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 23-24 (1998), S. 1043-1056
- Jansing, Thomas: Programm ist nicht nur das, was man sieht, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 24-28
- Karstens, Eric; Schütte, Jörg: Firma Fernsehen, Reinbek, 1999
- KEF: 12. Bericht, Mainz 1999
- Körbelin, Jan: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 12-23
- Kops, Manfred: Eine ökonomische Herleitung der Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 20, 2. Auflage, Köln 1998
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): Integriertes Risikomanagement, Juli 1998
- Kresse, Hermann: Make or Buy? Strategische Optionen der Programmressourcen-Beschaffung im privaten Fernsehen, in: Schröder, Hermann: Entwicklung und Perspektiven der Programmindustrie, Baden-Baden 1999, S. 137-156
- Kromschröder, Bernhard; Lück, Wolfgang: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Der Betrieb, Heft 32 vom 7. August 1998, S. 1573-1576
- Krüger, Udo Michael: Unterschiedliches Informationsverständnis im öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehen, in: Media Perspektiven, Nr. 7 (2000), S. 278-296
- Kruse, Jörn: Ordnungspolitik im Rundfunk, in: Schenk, Michael; Donnerstag, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie, München 1989, S. 77-111
- Lück, Wolfgang (1998a): Elemente eines Risiko-Managementsystems, in: Der Betrieb, Heft 1/2 vom 9. Januar 1998, S. 8-14
- Lück, Wolfgang (1998b): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, in: Heft 39 vom 25. September 1998, S. 1925-1930



- Meyding, Thomas; Mörsdorf, Roland: Neuregelungen durch das KonTraG und Tendenzen in der Rechtsprechung, in: Saitz, Bernd; Braun, Frank (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden 1999, S. 3-46
- Mikus, Barbara; Götze, Uwe: Risikomanagement als Bestandteil des strategischen Management, Göttingen, 1999
- Milgrom, Paul; Roberts, John: Economics, Organization and Management, Englewood Cliff. 1992
- Neumann, Horst (1998a): Aufbau eines Risikomanagements – insbesondere eines Frühwarnsystems – als Anforderung der neuen gesetzlichen Regelungen zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Betrieb und Wirtschaft, Nr. 19 (1998), S. 721-730
- Neumann, Horst (1998b): Die neuen Anforderungen an die Jahresabschlussprüfung der Unternehmen im Ergebnis des KonTraG, in: Betrieb und Wirtschaft, Nr. 23 (1998), S. 881-888
- Ohne Verfasser: RTL '95: Mehr Qualität, höhere Reichweiten, in: Kabel & Satellit, Nr. 30 (1994), S. 8-15
- Ohne Verfasser: TV-Ereignisse liegen im Trend, in: Medien Bulletin, Nr. 5 (1997), S. 44
- Ohne Verfasser (1998a): Die Abschlußprüfung nach KonTraG, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), Nr. 6 (1998), S. 665-668
- Ohne Verfasser (1998b): RTL fährt mit Formel 1 Gewinne ein, in: text intern, Nr. 88 (1998), S. 11
- Ohne Verfasser (2000a.): Mühsam nähert sich das Pay-TV, in: Kabel & Satellit, Nr. 20 (2000), S. 2
- Ohne Verfasser (2000b): Horrende Kabelpreise, in: infosat Nr. 7 (2000), S. 152
- Olschewski, Jobst: Planung des wirtschaftlichen Einsatzes von Programm-Trailern im Programm von Fernsehveranstaltern, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 126, Köln 2000
- Pagenstedt, Georg: Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen, Wiesbaden 1996
- Prognos AG: Der Werbemarkt 2010 – Wie der Euro die Werbeindustrie verändert, in: Beilage zum Medienspiegel, Nr. 34 (1998)
- ProSieben Media AG: Geschäftsbericht 1999
- ProSieben Media AG: Integriertes Risikomanagement der ProSieben Gruppe, Stand 1999
- Remme, Werner; Theile, Carsten: Die Auswirkungen von „KonTraG“ und „KapAEG“ auf die GmbH, in: GmbHRundschau, Heft 18, 1998, S. 909-915
- Sat.1: Geschäftsbericht 1999



- Sauerwein, Elmar: Strategisches Risikomanagement in der bundesdeutschen Industrie, Frankfurt a. M. 1994
- Schenk, Alexander: Techniken der Risikoidentifikation, in: Hinterhuber, Hans; Sauerwein, Elmar; Fohler-Norek, Christine (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 43-62
- Schneck, Ottmar: Finanzmanagement von Rundfunkanstalten, Frankfurt a. M. 1993
- Schöneberger, Markus: Wer kein Profil hat, wird nicht überleben, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 36-45
- Schrabe, Klaus: Zur Wirtschaftlichkeit des digitalen Fernsehens in Deutschland, in: Landeszentrale für private Rundfunkveranstalter (Hrsg.): Aufbruch in die digitale Welt: Aktuelle Entwicklungen – Analysen – Konzepte, Baden-Baden 2000, S. 37-55
- Schrabe Klaus; Trappel, Josef: Evolution statt Revolution, in: Message, Nr. 1 (2000), S. 20
- Schwertzel, Uwe: Benchmarking für Rundfunkveranstalter, Berlin 1997
- Seidel, Norbert; Libertus, Michael: Rundfunkökonomie, Wiesbaden 1993
- Seidel, Norbert; Schwertzel, Uwe: Finanzierungsmöglichkeiten von Fernsehunternehmen, in: Pethig, Rüdiger; Blind, Sofia (Hrsg.): Fernsehfinanzierung, Opladen/Wiesbaden 1998, S. 13-42
- Seidel, Uwe M.: Die Auswirkungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf die betriebliche Praxis, in: controller magazin, Nr. 5 (1998), S. 363-369
- Seufert, Wolfgang: Kein Zutritt für Späteinsteiger, in: epd medien, Nr. 64 (1994), S. 3-9
- Seufert, Wolfgang: Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen, in: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, Baden-Baden 1998, S. 152-168
- Sieben Günter, Schildbach, Thomas: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4. durchges. Aufl., Düsseldorf 1994
- Sieben, Günter; Schneider, Willi: Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3 1982, S. 236-251
- Sieben, Günter; Schwertzel, Uwe (1997a): Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen – Teil I, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 65, 2. Aufl., Köln 1997
- Sieben, Günter; Schwertzel, Uwe (1997b): Controlling für Rundfunkanbieter, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 66, Köln 1997



- Stolte, Dieter: Programmauftrag und Finanzierungsbedingungen öffentlich-rechtlicher und privater Fernsehveranstalter im gewandelten Fernsehmarkt, in: Medienspiegel, Nr. 38 (1993), Dokumentation
- Stuiber, Heinz-Werner: Medien in Deutschland, Band 2, Konstanz 1998
- Sudholt, Thomas: Kontinuität in der Programmierung ist wichtig, in: Paukens, Hans/ Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 75-82
- Vogler, Matthias; Gundert, Martin: Einführung von Risikomanagementsystemen, in: DB, Heft 48, vom 27. November 1998, S. 2377-2383
- Walter, Dirk (1999a): Preispolitik von Pay-TV-Anbietern. Eine wettbewerbspolitische Analyse, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 110, Köln 1999
- Walter, Dirk (1999b): Der Erwerb von Sportsenderechten unter besonderer Berücksichtigung der ökonomischen Reputationsstheorie, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 111, Köln 1999
- Westerloo, Ed van: Sportrechte: Preisskala nach oben offen?, in: Media Perspektiven, Nr. 10 (1996), S. 514-520
- Wirtz, Bernd W.: Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt, Frankfurt am Main 1994
- Zehetner, Hedwig: Daten, Analysen und Perspektiven für den Programmerfolg, in: Paukens, Hans; Schümchen, Andreas (Hrsg.): Programmplanung, München 1999, S. 70-74
- Zellmer, Gernot: Risiko-Management, Berlin 1990
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW): Werbung in Deutschland 1999, Bonn 1999
- Zimmer, Jochen: Fernsehempfang: In Zukunft Satellit vor Kabel?, in: Media Perspektiven, Nr. 7 (1998), S. 352-366
- Zimmer, Jochen: Interaktives Fernsehen – Durchbruch via Internet?, in: Media Perspektiven, Nr. 3 (2000), S. 110-126

Internetseiten

- www.dtag.de/dtag/presse/artikel/0,1018,x748,00.html
- www.interverband.com:8080/u-img/184/Aktuell.html
- www.ip-deutschland.de/markt/glossar/tkp.html
- www.prosieben.com/medienzentrum/pr...nachrichten/prosieben1/2000/0822/01/index.html
- www.prosieben.de/club
- www.taz.de/tpl/2000/03/01/a0075.fr/text?Name=ask02813aaa

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-27-4