

---

# Make or Buy? Beschaffungsstrategien österreichischer Fernsehveranstalter

Andreas Gebesmair

Österreichisches Institut für Medienwirtschaft, Fachhochschule St. Pölten, Matthias Corvinus-Straße 15,  
A-3100 St. Pölten, AUSTRIA

---

## KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Fernsehsender können auf vier idealtypische Arten Content beschaffen: Sie können ihr Programm im Haus produzieren, in Auftrag geben, koproduzieren oder über Lizenzverträge erwerben. In die Bewertung dieser vier unterschiedlichen Beschaffungsstrategien fließen kurzfristige Erwägungen wie etwa die Kosten der Herstellung, Transaktionskosten oder Produktionsrisiken ebenso ein, wie langfristige Überlegungen bezüglich des Senderprofils und der Markenbildung. Private Sender versuchen aufgrund der geringeren Budgets vor allem ihre Kosten und Risiken klein zu halten, während der gebührenfinanzierte öffentlich-rechtlicher Rundfunk darauf abzielt, ein eigenständiges und unverwechselbares Senderprofil aufzubauen. Nichtsdestotrotz zeichnet sich auch in den Programmen des ORF in den letzten Jahren eine Tendenz zu Kaufproduktionen einerseits und internationalen Koproduktionen andererseits ab.

Mit der steigenden Konkurrenz durch Video-on-Demand-Angebote gewinnt die langfristige strategische Ausrichtung wieder an Bedeutung: Durch die crossmediale Verwertung des Content versuchen die Anbieter die Kunden an den Sender zu binden und plattformübergreifende Marken zu bilden. Damit geht aber auch eine rigidere Beschaffungspolitik einher, die auf eine möglichst umfassende Rechteübertragung auf die Sender abzielt.

## 1 EINLEITUNG

Entscheidungen über die Art der Beschaffung von zentralen Produktionsfaktoren sind in allen Unternehmen von großer strategischer Bedeutung. Sollen wichtige Vorprodukte im Unternehmen hergestellt („Make“) oder am Markt bezogen werden („Buy“)? Vor diese als Make-or-Buy-Decision bekannte strategische Option sehen sich auch Fernsehsender gestellt, die ihr Programm im Haus produzieren, in Auftrag geben, koproduzieren oder über Lizenzverträge erwerben können. Da es sich bei der Beschaffung von Fernsehprogramm um den Erwerb von Nutzungsrechten handelt, fließen in die Bewertung nicht nur kurzfristige Erwägungen ein, wie etwa die Kosten der Herstellung, Transaktionskosten oder Produktionsrisiken, sondern auch langfristige Überlegungen zum Stellenwert der Nebenrechteverwertung und zur Wahrung des Senderprofils.

Drei Aspekte sollen im Folgenden hervorgehoben werden: der Unterschied in den Beschaffungsstrategien zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Sendern (4.1), die Entwicklung der Auftragspolitik des ORF (4.2) und Veränderungen durch aufkommende Video-on-Demand-Dienste (4.3.). Zuvor gilt es noch den Stand der Forschung (2.) und die Methode (3.) zu erörtern.

## 2 STAND DER FORSCHUNG

Bei der Beschaffung von Fernsehprogramm werden grundsätzlich vier verschiedene Arten unterschieden: Eigenproduktion, Auftragsproduktion, Koproduktion und Lizenzerwerb (Karsens/Schütte 2005, 129ff., Castendyk und Keil 2005, 57ff., Gläser 2010, 411ff., Keil und Eder 2010, 126ff., Jacobs 2011, 69ff.). Bei der *Eigenproduktion*, der „Make“-Variante im engeren Sinne, wird das Programm ausschließlich von den TV-Sendern finanziert und mit eigenen sachlichen und personellen Mitteln hergestellt. Eigenproduktionen lassen sich gut aus strategischer und transaktionskostentheoretischer Perspektive verstehen: Sie dienen der Profil- und Marken-

bildung, dem Aufbau und Erhalt von Kernkompetenzen und helfen Transaktionskosten zu vermeiden, d.s. Kosten für die Suche von Vertragspartnern, die Kontrolle von Transaktionen und die Durchsetzung von Vertragsgegenständen, Kosten also, die im Falle des Bezugs eines Produkts am Markt anfallen. Aus diesen (ökonomischen) Gründen produzieren öffentlich-rechtliche Rundfunkstationen Nachrichten- und Informationssendungen nach wie vor im Haus (Heinrich 2002, 154ff).

Auch in der Bewertung der drei anderen Varianten spielen kurzfristige Kosten- und Risikoerwägungen als auch langfristige Markenstrategien eine Rolle. Von besonderer strategischer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Erwerb von Neben- und Zweitverwertungsrechten: Bei *Auftragsproduktionen* übernimmt ein rechtlich unabhängiges Produktionsunternehmen die wirtschaftliche, organisatorische und künstlerische Verantwortung für die Produktion und damit auch das Produktions- und Überschreitungsrisiko. Sie haben für den Fernsehsender den Vorteil, dass durch die externe Beauftragung die Fixkosten reduziert werden und ein Teil des Risikos auf den Auftragnehmer abgewälzt werden kann. Gleichzeitig behält der Sender aber die Kontrolle über die inhaltliche Gestaltung des Produkts und kann durch die Verwertung des Films im Ausland, auf DVD oder über Video-on-Demand-Plattformen (VoD) zusätzliche Erlöse lukrieren. Andererseits haben die Sender aufgrund der Budgetknappheit zunehmend Schwierigkeiten größere Filmproduktionen alleine zu finanzieren, weshalb sie auf zusätzliche Finanzierungsquellen durch Koproduktionspartner, aber auch öffentliche Förderungen angewiesen sind. Bei *Koproduktionen* tragen die Partner gemeinschaftlich zur Finanzierung bei, teilen das Risiko aber auch die Erlöse aus der Verwertung der Rechte. Sie bieten Fernsehanbietern die Möglichkeit, exklusive Senderechte im Sendegebiet auch für größere, kostspieligere Projekte zu erlangen und gleichzeitig das Risiko klein zu halten. Die am meisten verbreitete, weil günstigste Form der Beschaffung ist allerdings der Kauf von *Sendelizenzen*. Sendelizenzen werden direkt von den Produzenten oder über Vertriebe und Rechthändler oft in ganzen Paketen erworben. In der Regel gelten die Lizenzen aber nur für ein bestimmtes Sendegebiet und für bestimmte Formen der Übertragung (terrestrisch, Kabel, Satellit) und sind zeitlich beschränkt.

### 3 DATEN

Im Rahmen einer Evaluierungsstudie im Auftrag des FERNSEHFONDS AUSTRIA (vgl. Gebesmair 2014) wurden über 40 Fernsehfilmproduzenten, Vertreter von Fernsehsendern und Experten zur Entwicklung der österreichischen Fernsehfilmproduktionslandschaft befragt. Darüber hinaus wurden verfügbare Branchendaten sekundäranalytisch ausgewertet. Anhand der Ergebnisse der Untersuchung lassen sich unter anderem Aussagen über die aktuellen Beschaffungsstrategien der österreichischen (und teilweise auch deutschen) Fernsehsender machen.

## 4 ERGEBNISSE

### 4.1 Die Beschaffungspolitik allgemein

Tabelle 1 gibt einen ersten Überblick über die Beschaffungsstrategien der österreichischen Sender. Die Angaben beruhen auf den Ergebnissen der im Auftrag der RTR viermal durchgeführten TV-Programmanalyse. Dabei werden die österreichischen Vollprogramme während einer Stichprobenwoche hinsichtlich Programmcharakteristik und Programmherkunft analysiert. Die Ergebnisse erlauben einen ersten Vergleich der Sender hinsichtlich ihres Produktionsvolumens, wobei den Kaufproduktionen (d.h. den über Sendelizenzvertrag erworbenen, vor allem internationalen Produkten) alle anderen, sei es im Haus, im Auftrag oder koproduzierten Programmbestandteile gegenübergestellt sind. Die Zahlen lassen die Bedeutung von Lizenzeinkäufen erkennen, wenngleich sich die Sender stark unterscheiden.

Den größten Anteil an der Gesamtsendezeit des Senders ORF eins haben Kaufproduktionen. 2006 wurden 51,3% der Erstsendungen von den internationalen Lizenzmärkten bezogen. Rechnet man die kurzfristigen Wiederholungen (am folgenden Tag) dazu, waren es sogar 77,6%. Allerdings sank dieser für einen öffentlich-rechtlichen Rundfunk ungewöhnlich hohe

Anteil von Kaufproduktion bis 2011 kontinuierlich auf 37,4% (Erstsendungen) bzw. 56% (mit Wiederholungen). Im Gegenzug verdoppelte sich der Anteil an Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen von 12,6% auf 24,7% bei den Erstsendungen. Deutlich anders stellt sich die Situation beim Sender ORF2 dar, der immer schon stark auf eigen- bzw. auftrags- und ko-produziertes Programm setzte. Mit um die 40% bei den Erstsendungen und über 60% der Gesamtsendezeit ist der Anteil von allen österreichischen Programmen mit Abstand am höchsten.

Private Sender zeichnen sich naturgemäß durch einen hohen Anteil an Werbung aus. Dieser liegt etwa bei ATV über einem Viertel der Sendezeit. Kaufproduktionen und eigen-, auftrags- oder koproduzierte Sendungen hielten sich anfänglich bei den Erstsendungen noch die Waage. 2011 waren allerdings nur noch 9,1% (Erstsendungen) bzw. 17,6% (mit Wiederholungen) der Sendezeit diesen Produkten gewidmet. Der Rest waren Kaufproduktionen (44,9%), Werbung (30,6%) und Programmtrailer (6.9%). Etwas besser sieht die Situation des Senders Puls 4 aus, für den 2011 14,3% Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen angegeben sind (28,7% mit den Wiederholungen). Kaufproduktionen machen in Summe 46,6% aus, Programmtrailer 3,5% und Werbung 21,1%. Servus TV, das erstmals 2011 in der Analyse berücksichtigt wurde, unterscheidet sich von den anderen Programmen vor allem durch den hohen Anteil an Wiederholungen (48,3%). Mit Anteilen der Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen von 20,1% bzw. 45,1% am Gesamtprogramm ähnelt es aber mehr den öffentlich-rechtlichen Sendern als den privaten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beschaffungsstrategie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, stärker auf die Ausbildung eines eigenständigen Senderprofils abzielt, wenngleich sich gerade ORF 1 bereits sehr stark an das Profil der privaten angeglichen hat. Ermöglicht wird diese Strategie durch die Einnahmen aus den Gebühren, die ein deutlich höheres Beschaffungsvolumen ermöglichen als die Werbeerlöse der privaten Sender.

**Tabelle 1.** Produktionsformen österreichischer Fernsehsender 2006, 2007, 2009 und 2011 (in Prozent der Gesamtsendezeit) – der ORF

	ORF 1				ORF 2			
	2006	2007	2009	2011	2006	2007	2009	2011
Erstsendungen	63,9	64,9	68,7	62,1	54,5	52,9	54,7	56
Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen	12,6	18,5	20,4	24,7	40,3	34,4	42,4	43
Kaufproduktionen	51,3	46,4	48,3	37,4	14,2	18,5	12,3	13
Kurzfristige Wieder- holungen	29,5	28,5	24,4	30,5	26,2	28,5	26,5	25,4
Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen	3,2	3,2	9,4	11,9	21,1	20,8	21,4	21,8
Kaufproduktionen	26,3	25,3	15	18,6	5,1	7,7	5,1	3,6
Programmtrailer etc.	2,8	3,5	3,6	4,1	15,8	15,3	15,3	15,4
Werbung und Tele- shopping	3,8	3,1	3,3	3,3	3,5	3,3	3,5	3,2
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100

**Tabelle 1 (Fortsetzung).** Produktionsformen österreichischer Fernsehsender 2006, 2007, 2009 und 2011 (in Prozent der Gesamtsendezeit) – die Privaten

	ATV				Puls 4		Servus
	2006	2007	2009	2011	2009	2011	2011
Erstsendungen	48,9	45,7	42,8	34,2	45,9	40,2	32,2
Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen	24,4	19,3	16,7	9,1	18,2	14,3	20,1
Kaufproduktionen	24,5	26,4	26,1	25,1	27,7	25,9	12,1
Kurzfristige Wieder- holungen	13,3	16,9	23,8	28,3	29	35,2	48,3
Eigen-, Auftrags-, Koproduktionen	1,5	5,8	4,2	8,5	5,2	14,5	25,0
Kaufproduktionen	11,8	11,1	19,6	19,8	23,8	20,7	23,3
Programmtrailer etc.	14,4	12,4	8,3	6,9	3,6	3,5	15,5
Werbung und Tele- shopping	23,4	25,0	25,1	30,6	21,5	21,1	4,0
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: Jens Wölke, TV-Programmanalyse 2006, 2007, 2009, 2011, RTR, [www.rtr.at](http://www.rtr.at)

## 4.2 Die Auftragspolitik des ORF

Eine etwas detaillierte Darstellung des Auftragsvolumens der öffentlich-rechtlichen Programme bietet Tabelle 2. Der ORF veröffentlicht jährlich im Rahmen des Filmwirtschaftsberichts Zahlen zu allen in Auftrag gegebenen, koproduzierten bzw. mitfinanzierten Fernsehproduktionen (siehe [www.filmwirtschaftsbericht.at](http://www.filmwirtschaftsbericht.at)). Die Zahlen beinhalten die Finanzierungsanteile des ORFs an den Produktionen und die Ko-Beiträge Dritter, sofern sie über den ORF eingebracht wurden. Nicht enthalten sind also Lizenzkäufe von in- und ausländischen Produzenten, Teamanmietungen und natürlich alle im Haus produzierten Sendungen. Bei den Beträgen handelt es sich um Zusagen, nicht notwendigerweise um Auszahlungen im Berichtsjahr.

Das Auftragsvolumen des ORFs betrug seit 2004 mit wenigen Ausnahmen zwischen 90 und fast 100 Mio. Euro. Dazu kommen noch 6 bis 8 Mio. Euro Finanzierungsbeiträge im Rahmen des Film-/Fernseh-Abkommens für Kinofilme, die hier noch nicht berücksichtigt sind. Was an der Statistik zuerst einmal auffällt ist die deutliche Zunahme des Auftragsvolumens mit der Einrichtung des FERNSEHFONDS AUSTRIA 2004 von nicht ganz 70 Mio. Euro auf fast 100 Mio. Euro. Seit damals blieben die Ausgaben konstant, was in Folge der Inflation einer Reduktion um 18% gleichkommt – und dies, obwohl die Gebühreneinnahmen im gleichen Zeitraum deutlich gestiegen sind (siehe dazu die Angaben am Ende der Tabelle 2). Der Anteil des Auftragsvolumens an den Gebühreneinnahmen lag nur einmal, 2004, über 20%. Seither sank er kontinuierlich und lag 2012 wieder bei 16,3%. Der Anteil am Gesamtumsatz liegt relativ konstant – infolge der sinkenden Werbeeinnahmen – bei ca. 10%.

Die Aufteilung des Budgets auf die unterschiedlichen Fernsehgenres fluktuiert stark. Das meiste Geld wird für Shows ausgegeben. Deren Anteil liegt konstant über 30%. Fast ebenso groß ist der Anteil von Serien, der in den letzten Jahren deutlich auf Kosten des Fernsehfilms stieg. Wurden bis 2006 noch deutlich über 20 Mio. Euro jährlich für Fernsehfilme ausgegeben, so waren es 2011 und 2012 nur mehr 13 bzw. 17 Mio. Euro. Die Ausgaben für Dokumentationen, Magazine und dgl. lagen in der letzten Dekade um die 10 Mio. Euro, in manchen Jahren allerdings auch deutlich darüber.

**Tabelle 2.** Umsatz und Auftragsvolumen des ORF in Mio. Euro und in Prozent

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gesamtvolumen in Mio. Euro	69,4	97,6	85,1	87,4	93,1	92,3	83,6	93,747	99,4	96,9
Film (und Serie bis 2003)	39,9	22,7	26,7	26,1	15,1	19,7	14,2	23,346	13,2	17,6
Serie	-	23,8	19,6	24,4	38,2	29,9	30,4	27,247	34,4	30,4
Show	20,5	33,9	28,3	26,8	30,4	30,4	28,8	30,817	35,4	35,2
Doku, Magazin, Sonst.	8,9	17,3	10,5	10,0	9,3	12,3	10,3	12,335	16,4	13,7
Genres in %										
Film (und Serie bis 2003)	58	23	31	30	16	21	17	25	13	18
Serie	-	24	23	28	41	32	36	29	35	31
Show	30	35	33	31	33	33	34	33	36	36
Doku, Magazin, Sonst.	13	18	12	11	10	13	12	13	16	14
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ORF Gesamtumsatz in Mio.	837,3	876,5	882,8	897,1	918,2	884,8	868,5	920,5	924,1	933,2
davon Gebühren	402,3	444,5	450,8	462,8	472,7	503,9	526,4	580,2	584,2	595,5
Anteil Auftrag am Umsatz %	8,3	11,1	9,6	9,7	10,1	10,4	9,6	10,2	10,8	10,4
Anteil Auftrag an Gebühren %	17,2	22,0	18,9	18,9	19,7	18,3	15,9	16,2	17,0	16,3

Quelle: ORF, zit. nach: Filmwirtschaftsberichte, Filminstitut, [www.filmwirtschaftsbericht.at](http://www.filmwirtschaftsbericht.at), [kundendienst.orf.at](http://kundendienst.orf.at) und eigene Berechnungen  
Anmerkung: Die Prozentangaben sind gerundet und daher in Summe nicht immer exakt 100.

Verändert hat sich auch das Ausmaß der Konzentration des Auftragsvolumens auf einige wenige große Produktionen und Produzenten (siehe dazu die detaillierten Angaben zu den finanzierten Projekten des ORF in den Filmwirtschaftsberichten, [www.filmwirtschaftsbericht.at](http://www.filmwirtschaftsbericht.at)). 2005 wurden vom ORF 38 (zum Teil mehrteilige) Fernsehfilme (3.245 Minuten) und 8 Serien (3.717 Minuten) in Auftrag gegeben bzw. mitfinanziert. Diese Produktionen wurden von 20 verschiedenen Firmen hergestellt, nämlich Act Media, Allegro, Beo Film, Bonus Film, Cinevision, Cult Film, Dor Film, Epo Film, Gebhardt Productions, Kids TV, Klaus Graf Film, Lisa Film, Lotus Film, MR TV Film, Mungo Film, Neue Sentimental Film, Satel Film, Star Film, Team Film und Terra Film. 12 von diesen Projekten wurden von öffentlichen Stellen insbesondere dem FERNSEHFONDS AUSTRIA gefördert. 2012 wurden nur mehr 23 Fernsehfilme (1.980 Minuten) und 12 Serien (3.564 Minuten) realisiert – mit in etwa dem gleichen Gesamtbudget von ca. 47 Mio. Euro. Die Aufträge teilten sich nun nur mehr 16 Firmen (Aichholzer, Beo Film, Berge 7 Film, Breitwandfilm, Dor Film, E&A Film, Epo Film, Gebhardt Productions, Graf Film, Interspot, Kids TV, Lisa Film, Mona Film, MR TV Film, Satel Film und Superfilm). Daran sind nochmals deutlich die Verschiebung zu wenigeren, dafür teureren Produktionen und Serien zu beobachten und damit auch die Verschärfung des Wettbewerbs um die stagnierenden Gesamtbudgets. Zu beachten ist auch der Anteil von Produktionen, die von der öffentlichen Hand gefördert wurden: Fast die Hälfte dieser Projekte (16) wurde vom FERNSEHFONDS AUSTRIA unterstützt. An diesen Zahlen ist abzulesen, dass die großen, gut dotierten Projekte zunehmend auf Förderungen angewiesen sind. D.h. aber auch dass die Zahl der vom ORF alleine finanzierten und direkt bei den Produzenten in Auftrag gegebenen Projekte deutlich zurückgegangen ist.

Interessant ist die Gegenüberstellung der Details in Bezug auf die Produktion von Shows und Dokumentationen. Erstere machen, wie wir bereits gesehen haben, den größten Anteil am Auftragsvolumen aus, wurden aber 2012 von nur 13 (!) verschiedenen Produktionsunternehmen produziert (Ab Hof TV-Produktion, Chili TV, Degn Film, E&A Film, Gebhardt Productions, Hofpower TV, Interspot Film, Kids TV, Neuland Film, Superfilm, Talk TV, Ursin Ges.m.b.H und WDW Film). Im Vergleich dazu: Die 14.720 Doku- und Magazin-Minuten wurden 77 Firmen

erstellt. D.h. ein relativ kleiner Kreis von Fiction- und Unterhaltungsproduzenten steht einer sehr großen Zahl von Dokumentarfilmern gegenüber, wenngleich natürlich einige Produktionsfirmen sowohl Fiction bzw. Unterhaltungsshow als auch Dokumentationen herstellen. Im Doku-Bereich sind auch die Finanzierungsbeiträge des ORF auf die Minute Programm gerechnet von über 1.000 Euro auf ca. 930 Euro gesunken, während sie für den Fernsehfilm und vor allem im Bereich Serien gestiegen sind.

Dieser Trend einerseits zu Serien und andererseits zu weniger, aber dafür kostspieligeren Produktionen spiegelt eine Veränderung in der Beschaffungsstrategie wider. Fernsehveranstalter versuchen verstärkt, durch Serialität und Qualität die Zuschauer an den Sender zu binden. Damit einher geht aber auch eine Tendenz zu internationalen Koproduktionen, mit denen die Kosten und Risiken gering gehalten werden.

### 4.3 Veränderung der Beschaffungsstrategien durch Video-on-Demand

Mit dem Auftreten von Video-on-Demand-Anbietern geraten die Fernsehsender zusehends unter Druck. Zwar sind die VoD-Umsätze nach wie vor bescheiden (vgl. Martens und Herfert 2013) und die Fernsehnutzung ist konstant (vgl. mediaresearch.orf.at), neue Anbieter wie Netflix bringen die großen Anstalten aber unter Zugzwang (siehe dazu und zum Folgenden Gebesmair 2015). Diese bemühen sich mit eigenen Plattformen an den Einnahmen zu partizipieren. Neben den weitverbreiteten Catch-Up-Services, auf denen in der Regel Eigenproduktionen sieben Tage lang und manchmal auch länger gratis zum Streamen angeboten werden, setzen sich allmählich auch kostenpflichtige Dienste durch. Die US-amerikanischen Networks NBC, FOX und ABC etwa ergänzten das kostenlose Serviceportal hulu 2010 um einen Bezahl dienst. ProSiebenSat. 1 betreibt in Deutschland und Österreich die Plattform maxdome, und der französische Medienkonzern Vivendi versuchte mit Watchever einen Fuß in den Markt zu bekommen.

Auch die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten haben das Potenzial von Video-on-Demand erkannt. Das von ARD und ZDF in Kooperation mit mehreren Produktionsfirmen initiierte Videoportal Germany's Gold scheiterte 2013 am Bundeskartellamt. Nun nimmt die ARD, zusammen mit Brainpool und Beta Film einen zweiten Anlauf. Der ORF gab 2014 überraschend bekannt, dass er sich an der kleinen österreichischen Abruf-Plattform flimmit beteiligen würde.

Damit verändert sich aber auch die Beschaffungspolitik der Sender. In den Interviews, die 2014 im Rahmen der Evaluierung mit deutschen und österreichischen Sendeanstalten durchgeführt wurden, zeichnete sich eine Rückkehr zu einer rigideren Beschaffungsstrategie ab: Da viele Fernsehsender nun beginnen, ihre Produktionen über digitale Abrufdienste anzubieten, verzichten sie nur noch ungern auf eine umfassende Rechteübertragung, einen bei Auftragsproduktionen lange Zeit üblichen Rechte-Buy-out:

*„Es gibt einen Kernbereich von Nutzungsformen, die für uns sakrosankt sind. Dazu gehört die Onlinenutzung. Das heißt, wir müssen Senderechte und Onlinerechte nutzen können und brauchen in diesem Bereich die Rechte exklusiv. Vor allem wenn wir mit großen Finanzierungsanteilen dabei sind.“* (Auszug aus Interview mit einem TV-Rechtmanager)

*„Neben dem linearen Markt brauchen wir VoD-Rechte. Da geht es weniger um die Erlöse, sondern darum überall präsent zu sein, dass die Ware überall und jederzeit für die Kunden erreichbar ist. Dort wo die Fragmentierung am stärksten ist, beim Spielfilm und bei Serien, brauchen wir das.“* (Auszug aus Interview mit TV-Produktionsmanager)

Damit verringern sich aber für die Sender wiederum die Möglichkeiten, Kosten und Risiken mit den Produzenten zu teilen. Das langfristige strategische Ziel der crossmedialen Kundenbindung und des plattformübergreifenden Markenmanagements gewinnt gegenüber kurzfristigen Kosten- und Risikoerwägungen an Bedeutung.

## LITERATURVERWEISE

- [1] Castendyk, Oliver und Klaus Keil (2005): Angemessene Bedingungen zwischen Fernsehveranstaltern und -produzenten in Österreich. Ein Beitrag zur Revision der RTR-Förderrichtlinie. Wien: Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH.

- [2] Gebesmair, Andreas (2014): „Veränderung der Fernsehfilmproduktion seit 2004.“ In: Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH (Hrsg.): Fernsehförderung in Österreich. Schriftenreihe der Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH Band 1. Wien: RTR, 17-141.
- [3] Gebesmair, Andreas (2015): „Video-on-Demand.“ In: Moritz Baßler, Robin Curtis, Heinz Drügh, Nadja Geer, Thomas Hecken, Mascha Jacobs, Nicolas Pethes, Katja Sabisch-Fechtelpeter (Hg.): POP. Kultur und Kritik, Heft 6, im Erscheinen.
- [4] Gläser, Martin (2010): Medienmanagement. München: Vahlen.
- [5] Heinrich, Jürgen (2002): Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- [6] Jacobs, Olaf (2011): Finanzierung von Film- und Fernsehproduktionen. Strategien zur erfolgreichen Mittelbeschaffung. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- [7] Karstens, Eric und Jörg Schütte (2005): Praxishandbuch Fernsehen: Wie TV-Sender arbeiten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [8] Keil, Klaus und Dieter Eder (2010): Finanzierung von Film- und Fernsehwerken. Berlin: Vistas Verlag GmbH.
- [9] Martens, Dirk und Jan Herfert (2013): „Der Markt für Video-on-Demand in Deutschland“. Media Perspektiven 2/2013, S. 101–14.