



Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln

Horst M. Schellhaaß

Individualisierung der Medien –  
Wettbewerbsstrategien für die Sicherung der Meinungsvielfalt

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

**Heft 260**

**Köln, im Juli 2009**

## **Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999  
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 260: 978-3-938933-64-0

Schutzgebühr 7,00 €

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:  
[rundfunk-institut@uni-koeln.de](mailto:rundfunk-institut@uni-koeln.de)  
oder an die unten genannte Postanschrift



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

Hohenstaufenring 57a  
50674 Köln  
Telefon: (0221) 23 35 36  
Telefax: (0221) 24 11 34

Horst M. Schellhaaß

Individualisierung der Medien –  
Wettbewerbsstrategien für die Sicherung der Meinungsvielfalt

A. Problemstellung .....	5
B. Minderheitenprogramme als Bestandteil der Meinungsvielfalt.....	6
C. Sozialisation als Bestandteil der Meinungsvielfalt .....	10
D. Strategie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk .....	12
E. Schluss .....	15
Literatur .....	17



Horst M. Schellhaaß

## **Individualisierung der Medien – Wettbewerbsstrategien für die Sicherung der Meinungsvielfalt\***

### **A. Problemstellung**

Individualisierung ist zwar ein gesellschaftliches Phänomen, aber keine ökonomische Modellvariable. Sie muss erst in die gängigen volkswirtschaftlichen Begriffe übersetzt werden, um die Implikationen der Individualisierung der Medien für die Sicherung der Meinungsvielfalt ableiten zu können. Ökonomen sind es gewohnt, in den Begriffen von Angebot und Nachfrage zu argumentieren. Die Marktergebnisse der Individualisierung können an der Marktfragmentierung, d.h. an der Programmvermehrung abgelesen werden.

Für die Wirkungsanalyse ergibt sich an dieser Stelle das bekannte Henne-und-Ei-Problem. Nach der einen Argumentation haben sich die Konsumentenpräferenzen erst in den letzten Jahren individualisiert, so dass die frühere Dominanz von common denominator Programmen nicht durch die Frequenzknappheit erzwungen worden war, sondern der tatsächlichen Verteilung der Präferenzen entsprochen hat. Nach einer anderen Argumentationslinie hat sich die Individualisierung der Mediennachfrage zeitgleich mit der Individualisierung der Gesellschaft vollzogen, konnte sich aber wegen der knappen Anzahl an verfügbaren Kanälen im Rundfunk nicht unverzüglich durchsetzen. Da die Individualisierung der Gesellschaft schon seit Jahrzehnten zu beobachten ist, nehmen wir für die folgende Analyse an, dass die Ausdifferenzierung der Zuschauerpräferenzen ebenfalls schon vor langer Zeit erfolgt ist.

Methodisch ergibt sich hieraus ein besonderes Problem auf Medienmärkten. Anlass für die ökonomische Analyse der Individualisierung der Medien ist die technology push Komponente der Digitalisierung der Übertragungstechnik (vgl. KAUFER 1970, S. 36ff.). Erst die Ausweitung des Frequenzspektrums hat auf der Angebotsseite die Voraussetzungen geschaffen, um den Wunsch der Konsumenten nach einer größeren Meinungsvielfalt technisch erfüllen zu können. Das, was wir jetzt auf den Medienmärkten beobachten, ist die Anpassung des Programmangebots an die bereits früher gewandelten Konsumentenpräferenzen. Während wir in den meisten Modellen unterstellen, dass sich das Angebot ohne Verzögerung an geänderte Nachfrageverhältnisse anpasst, müssen wir auf Medienmärkten einen time lag berücksichtigen, da sich der Kapazitätsengpass erst durch die Digitalisierung der Übertragungstechnik überwinden lässt.

---

\* Überarbeitete Fassung eines Referates, das der Autor, Direktor des Instituts für Rundfunkökonomie, auf der Tagung „Die Individualisierung der Medien – Herausforderungen und Chancen“ des Instituts für Rundfunkökonomie am 15. 1. 2009 in Köln vorgetragen hat.



Aus dieser Veränderung des Marktumfeldes lassen sich die folgenden wettbewerbsstrategischen Fragen für die Sicherung der Meinungsvielfalt herauskristallisieren:

- Inwieweit übernimmt die größere marktmäßige Programmvielfalt Aufgaben, die in den Zeiten eines knappen Frequenzspektrums dem öffentlichen-rechtlichen Programmauftrag zugerechnet worden sind? Dies ist das Problem der Minderheitenprogramme.
- Wie ist die verfassungsrechtliche Programmvielfalt zu realisieren, wenn die Individuen zunehmend die ihren Präferenzen entsprechenden Programme nachfragen können? Dies ist das Problem der Sozialisation.
- Schließlich gehört zu den wettbewerbsstrategischen Implikationen für die Sicherung der Meinungsvielfalt die Frage, wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk angesichts enger Substitute seine Kundenbasis sichern kann? Dies ist das Problem der Kundenbindung.

### **B. Minderheitenprogramme als Bestandteil der Meinungsvielfalt**

Minderheitenprogramme hat es zu allen Zeiten gegeben. Sie sind deshalb kein neues Problem der Individualisierung der Medien. Was sich jedoch im Zeitalter der Digitalisierung ändert, sind die Übertragungskosten (vgl. NOAM 1987, S. 181). Der drastische Rückgang der Übertragungskosten könnte das marktmäßige Angebot an Minderheitenprogrammen so stark ausweiten, dass die bisherigen Argumente für ein öffentlich-rechtliches Angebot an Minderheitenprogrammen an Überzeugungskraft verlieren.

In der folgenden Analyse wird untersucht, wie sich die Individualisierung der Medien auf die Allokation der Gesamtsendezeit auf die verschiedenen Programme auswirkt. Die Angebotsseite des Fernsehmarktes in Abb. 1 sei dadurch gekennzeichnet, dass die gegebene Sendekapazität von 01 K0 Sendeminuten so universell einsetzbar sein soll, dass sie ohne Anpassungskosten für die verschiedenen Programmkategorien genutzt werden kann. Auf Fernsehmärkten lässt sich die Annahme der vollkommenen Teilbarkeit der Programme leicht umsetzen. Stark nachgefragte Sendungen, wie z. B. Nachrichten, werden mehrmals täglich gesendet. Beliebte Sendungen, wie z. B. Spielfilme, werden täglich ausgestrahlt. Andere Sendungen, die eher special interests ansprechen, werden einmal monatlich oder gar nur zweimonatlich ausgestrahlt.

Wir unterstellen, dass der Sender aufgrund der Individualität seines Programms über eine gewisse Marktmacht verfügt, so dass er die Allokation der Sendezeiten nach der Regel Grenzerlös = Grenzkosten vornimmt. Die Addition der marginalen Deckungsbeiträge der jeweiligen Programme ergibt auf der linken Seite der Abbildung 1 die Gesamtnachfragefunktion nach Kapazität. Der Schnittpunkt der Gesamtnachfragefunktion nach Kapazität mit der Kapazitätsgrenze ergibt den internen Verrechnungspreis  $KGK_{kap}$  für die Nutzung einer Sendeminute (vgl. SCHELLHAAß 1994).

Wie viel Sendezeit einem Programm zugewilligt wird, entscheidet der marginale Deckungsbeitrag des jeweiligen Programms (rechte Seite von Abb. 1). Dieser

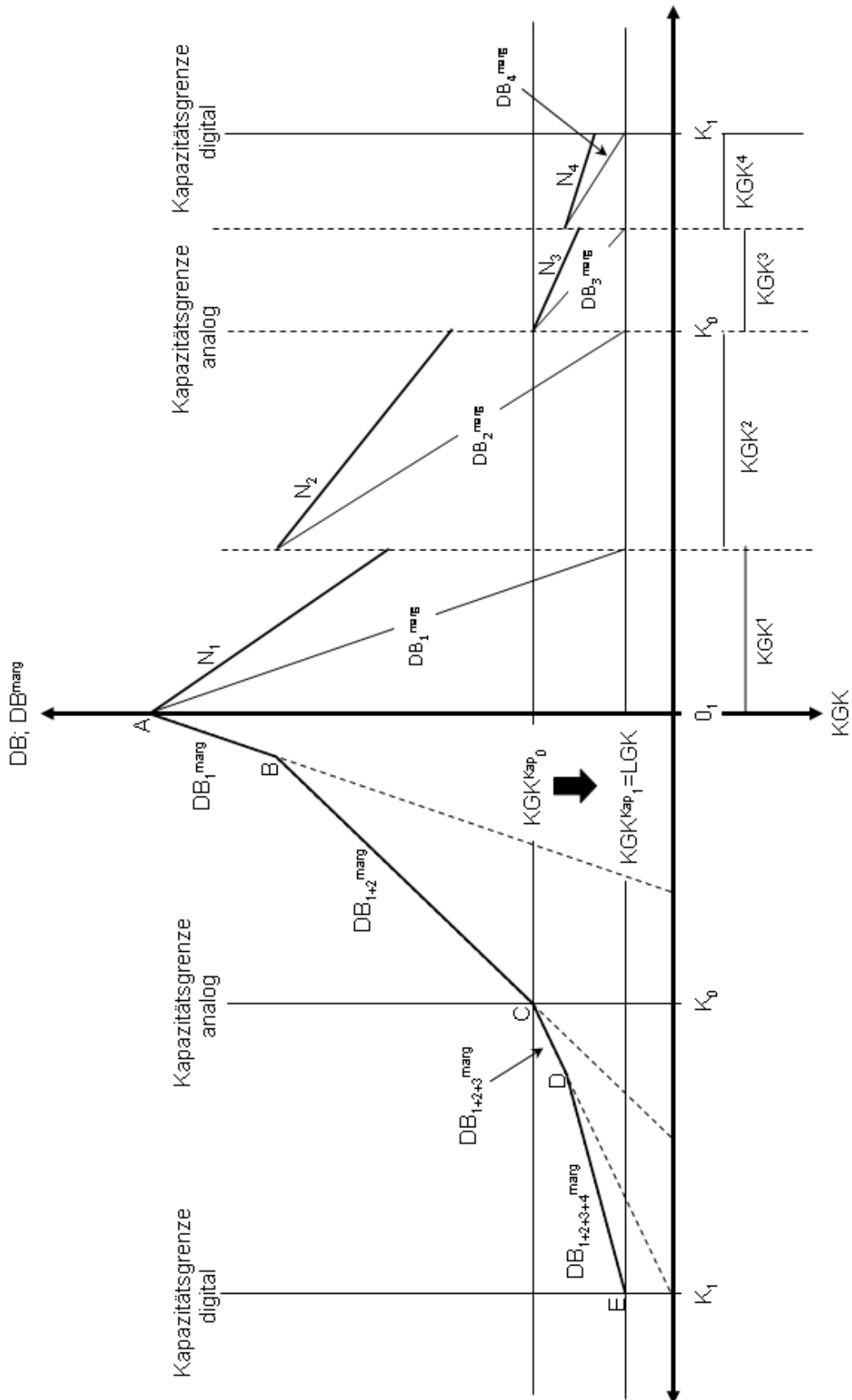
gibt an, welcher Deckungsbeitrag mit der jeweils letzten Sendeminute eines Programms erwirtschaftet werden kann. Die Deckungsbeiträge dienen zur Finanzierung der bei Medienunternehmen nicht unerheblichen Gemeinkosten. Alle ausgestrahlten Programme müssen zumindest den internen Verrechnungspreis  $KGK_{kap}$  erwirtschaften, da sie sonst von deckungsbeitragsstärkeren Programmen verdrängt werden.

Diese betriebswirtschaftliche Vorgehensweise scheint zunächst einmal nur die Situation bei den privaten Fernsehanbietern zu analysieren, da hier der monetäre Beitrag eines Programms zu dem Betriebsergebnis essentiell für das Überleben des Unternehmens ist. Die Modellierung ist jedoch bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht anders, da hier ebenfalls zuschauerstärkere Programme weichen müssen, wenn Minderheitenprogramme ausgestrahlt werden sollen. Wenn wir zur Vereinfachung davon ausgehen, dass die Zuschauer homogen in Bezug auf die Empfänglichkeit von Werbebotschaften oder des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags sind, dann besteht sowohl das Ziel des privaten als auch des öffentlich-rechtlichen Rundfunks darin, die Zahl der Zuschauer zu maximieren. In beiden Fällen führt ein Abweichen von der Regel  $DB_{\text{marg}} = KGK_{\text{kap}}$  zu Opportunitätskosten in Form von Zuschauerverlusten. Die Maximierung der Zuschauerzahlen dient jedoch unterschiedlichen Zielen: Bei den privaten Programmanbietern geht es um die Maximierung des Gewinns und bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten geht es um die Maximierung der Konsumenten, die dem öffentlich-rechtlichen Programmauftrag ausgesetzt sind.

In SCHELLHAAß 1994 habe ich diese Analysetechnik verwendet, um die internen oder externen Subventionen zu berechnen, die notwendig sind, damit sich gesellschaftlich wünschenswerte Minderheitenprogramme in dem senderinternen Kampf um knappe Sendezeiten durchsetzen können. Mit der gleichen Analysetechnik können die Marktwirkungen der Digitalisierung der Übertragungstechnik analysiert werden. In Abbildung 1 soll sich durch die Digitalisierung die Sendekapazität von  $K_0$  auf  $K_1$  vergrößern. Dadurch sinkt bei gegebener Struktur der Nachfrage der interne Verrechnungspreis für die Nutzung der Kapazität von  $KGK_{\text{kap}0}$  auf  $KGK_{\text{kap}1}$ . Als Folge werden mehr Sendeminuten von den bisher schon angebotenen Programmkategorien 1 und 2 angeboten. Beispielsweise könnten dann Nachrichten, die bereits jetzt zu unterschiedlichen Zeiten am Tage gesendet werden, auch abends um 21:00 Uhr ausgestrahlt werden. Erwartungsgemäß wird die Nachfrage nach dieser zusätzlichen Nachrichtensendung schwach sein, da die meisten Zuschauer das Hauptabendprogramm – Spielfilm, Krimi oder Show – nicht zum Konsum einer Nachrichtensendung unterbrechen werden. Für diejenigen Arbeitnehmer hingegen, die spät von ihrem Arbeitsplatz nach Hause zurückkehren, ist diese Zeit jedoch ideal, um über die Ereignisse des Tages informiert zu werden. Durch die Digitalisierung kann diesen Wünschen entsprochen werden, ohne den Nutzen der Mehrheit der Zuschauer zu beeinträchtigen.



Abbildung 1:  
Kapazitätsaufteilung im digitalisierten Fernsehmarkt





Die gesunkenen Verrechnungspreise für die Nutzung der Sendekapazität leisten auch einen Beitrag zur Programmvierfalt, indem nun die Programme 3 und 4 erstmals angeboten werden können. Wenn wir die bisherigen Programme 1 und 2 als common denominator Programme bezeichnen, können wir die neuen Programme 3 und 4 als special interest Programme interpretieren. In der Ausgangssituation unterlagen die Minderheitenprogramme in dem senderinternen Kampf um Sendeplätze wegen zu geringer Deckungsbeiträge, während die gesunkenen Verrechnungspreise der digitalen Übertragungstechnik bei diesen Programmen positive Deckungsbeiträge erwarten lassen.

Die entscheidende Innovation für den Durchbruch der Individualisierung der Medien ist die Digitalisierung der Übertragungstechnik. Aus ökonomischer Sicht hat sie die Knappheitsrente für die Sendekapazität beseitigt. Darunter verstehen wir jenen Teil des Deckungsbeitrags, der nicht zur Finanzierung des Ressourcenverbrauchs erforderlich ist, sondern einzig und allein die Funktion hat, die Vielzahl der Programmwünsche auf die vorhandene Kapazität zu begrenzen. Diese Notwendigkeit entfällt durch die Digitalisierung. Die internen Verrechnungspreise für die Nutzung der Kapazität im digitalen Zeitalter unterscheiden sich von den analogen Nutzungskosten dadurch, dass sie ausschließlich den realen Ressourcenverzehr der Übertragungstechnik widerspiegeln. Auch bei digitaler Technik ist der Aufbau der Satellitentechnik, des Breitbandkabels oder von DVB-T mit einem realen Ressourcenverzehr verbunden, der in Abbildung 1 mit LGK symbolisiert wird. Damit unterscheiden sich digitale Medienmärkte im Hinblick auf die quantitative Ausprägung der Meinungsvierfalt nicht mehr von normalen Märkten.

Die Individualisierung der Medien wird zu einer größeren Programmvierfalt in dem Sinne führen, dass das Spektrum an Programmkategorien ausdifferenziert wird. Nach NOAM 1987 wird sich der Medianzuschauer einem so dichten Spektrum an Programmkategorien gegenüber sehen, dass er seine Präferenzen voll verwirklichen kann. In den Außenbereichen des Programmspektrums („high culture“ und „low culture“) werden zwar auch zusätzliche Formate angeboten, jedoch wird hier nicht jeder Zuschauer wegen der programmlichen Lücken im Angebot seine Präferenzen voll verwirklichen können. Diese werden sich dann nach wie vor mit ihrer zweit- oder gar drittbesten Wahl zufrieden geben müssen. Sie haben allerdings den Vorteil, dass dank der größeren Programmvierfalt das von ihnen konsumierte common denominator Programm näher als zuvor an ihren wahren Präferenzen liegt. Das gleiche Phänomen begegnet uns auf allen Gütermärkten. Niemand kann trotz einer großen Produktvierfalt genau das Auto kaufen, das in jeder Beziehung seinen Präferenzen entspricht. Eine Vergrößerung der Vierfalt würde sowohl auf dem Automarkt als auch auf den Medienmärkten an den ressourcenabgebenden Stellen der Volkswirtschaft mehr Kosten verursachen als es bei den Nutznießern der zusätzlichen Produktvierfalt Nutzen stiften würde. Insgesamt würde die volkswirtschaftliche Wohlfahrt durch zusätzliche Minderheitenprogramme sinken. Insofern ist der Marktmechanismus im Hinblick auf Minderheitenprogramme in der digitalisierten Welt voll funktionsfähig. In quantitativer Hinsicht wird eine hinreichende Anzahl an Programmen



angeboten. Die untere Grenze für die Ausweitung der Programmviefalt stellen die neuen KGKkap1 dar. Alle Programme, die mehr Nutzen stiften als sie an realen Ressourcen verbrauchen, werden gesendet. In Abbildung 1 werden alle special interest Programme neu angeboten, die einen Nutzen zwischen dem bisherigen Verrechnungspreis KGKkap0 und dem neuen Verrechnungspreis KGKkap1 stiften.

Diese generelle Aussage kann in einem Ausnahmefall durchbrochen werden. Das „Infant-Industry-Argument“ lässt eine Intervention zu, wenn ein vorübergehender Schutz der im Aufbau befindlichen heimischen Industrie vor der überlegenen ausländischen Konkurrenz notwendig ist, um die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Unternehmen herzustellen. Dieser Schutz gründet auf der Annahme, dass die Wettbewerbsnachteile der zu schützenden Industrie, z.B. aufgrund von Skalen- oder Reputationseffekten, nur vorübergehend sind. Innovative Produkte sind deshalb das Hauptanwendungsgebiet für das Infant-Industry-Argument. Eine analoge Situation ist auf Medienmärkten gegeben. Die Aufgabe von Medienunternehmen besteht nicht nur darin, ein Spektrum an Meinungen zu senden, das den derzeitigen Präferenzen der Konsumenten entspricht, sondern auch Meinungen auszustrahlen, die die zukünftigen Präferenzen der Zuschauer formen (vgl. MAY 2008). Hierunter würden beispielsweise die Themen Klimawandel und Energieversorgung fallen.

Pionierunternehmer, die innovative Produkte oder innovative Meinungen verbreiten, leiden zunächst unter einer geringen Nachfrage; mit anderen Worten, innovative Meinungen stellen sich anfänglich als Minderheitenprogramme dar. In Analogie zum Infant-Industry-Argument könnte die Rundfunkgebühr eingesetzt werden, um innovative Minderheitenprogramme intern zu subventionieren. Das entscheidende Erfolgskriterium für das Infant-Industry-Argument besteht darin, dass innovative Minderheitenmeinungen nach einigen Jahren zu Mehrheitsmeinungen werden. Dann entfällt die Rechtfertigung für eine weitere Subventionierung. Eine per se-Regel zur dauerhaften Subventionierung von Minderheitenprogrammen lässt sich mit dem „Infant-Industry-Argument“ begründen, allerdings kann eine vorübergehende Anschubfinanzierung gerechtfertigt werden.

### **C. Sozialisation als Bestandteil der Meinungsvielfalt**

Aus verfassungsrechtlicher Sicht ist jedoch auch das vergrößerte Programmangebot der digitalisierten Welt noch nicht hinreichend. Es geht hier nicht um weitere Minderheitenprogramme, um die noch bestehenden Programmlücken auszufüllen, sondern es geht um die Sozialisationsinhalte. Unter Sozialisation versteht man die Vermittlung der Werte, die für die Funktionsfähigkeit und den inneren Zusammenhalt einer Gemeinschaft notwendig sind. Im Prinzip handelt es sich um die Normen, Traditionen und Erwartungshaltungen, die ein gedeihliches Miteinander in Beruf und im privaten Bereich erleichtern. Aus ökonomischer Sicht handelt es sich um die Internalisierung externer Effekte, ein Argument, das eine Intervention in das Marktgeschehen ohne jeden Zweifel rechtfertigt.

Die Digitalisierung fördert die Inhalte, die von den Konsumenten aktiv nachgefragt werden, weil sie ihnen unmittelbar einen Nutzen stiften. Im Bereich der Informations- und Bildungsfunktion des Fernsehens gehören dazu etwa Fragen wie „Wie finde ich die beste Autoversicherung?“ oder „Wie sicher sind Zertifikate im Zeichen der Finanzkrise?“. Entsprechend werden im Bereich der Unterhaltungsfunktion die von den Zuschauern gewünschten Spielfilme oder Shows in größerer Vielfalt angeboten. Ebenso werden vermehrt special interests bedient, z.B. eigene Kanäle für Golfspieler oder Reiter. Diese Programminhalte gehören zum marktfähigen Humankapital, d.h. die Zuschauer fragen solche Sendungen von sich aus nach und werden in dieser Hinsicht in der digitalisierten Welt besser denn je zuvor bedient.

Je stärker alle möglichen Interessengruppen in der digitalisierten Welt bedient werden, umso wichtiger wird es, den verfassungsrechtlichen Programmauftrag systemimmanent zu interpretieren. Auch ein Programmangebot, das alle am Markt geäußerten Präferenzen erfüllt, weist noch Defizite auf, wenn einer der Gründe für Marktversagen gegeben ist (vgl. DIJK ET AL 2006). Zu den nicht-marktfähigen Inhalten gehören alle Aspekte, die einerseits für ein gedeihliches Zusammenleben in einem Gemeinwesen wichtig sind und andererseits dem einzelnen keine unmittelbaren Vorteile bringen. In diesem Sinne gehört es zu dem öffentlich-rechtlichen Programmauftrag, die Aufnahmebereitschaft etwa für Umverteilungsmaßnahmen des Staates oder für Wissen über die Funktionsweise von Märkten zu fördern. Personen, die nicht-marktfähiges Humankapital akkumulieren, erzeugen durch Anwendung dieses Wissens externe Vorteile für den Gesamtstaat.

Nehmen wir als Beispiel die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise. Wir erleben gerade, wie das Management und die Gewerkschaften von Opel im engen Schulterschluss mit den Oberbürgermeistern der betroffenen Städte und den Ministerpräsidenten der Bundesländer versuchen, den Steuerzahler für die aufgetretenen Verluste haftbar zu machen. Selbstverständlich gehört es zu einer gut gemachten Sendung, dass den beteiligten Interessenvertretern hinreichende Sendezeit im Fernsehen eingeräumt wird, damit sie ihre Standpunkte in der Öffentlichkeit vertreten können. Die Meinungen der Funktionäre gehören zum marktfähigen Humankapital, das von den Mitgliedern der jeweiligen Organisationen aktiv nachgefragt wird. Der öffentlich-rechtliche Programmauftrag erfordert mehr. Sozialisation fordert vom öffentlich-rechtlichen Rundfunk, dass er eine Gesamtbewertung vornimmt, wie die jetzt geforderten Rettungsmaßnahmen mit der längerfristigen Entwicklung der Automobilindustrie kompatibel sind. Die im öffentlich-rechtlichen Programmauftrag implizit angelegte Meinungsvielfalt kann sich nicht mit einer ausgewogenen Darstellung der gegensätzlichen Meinungen der Akteure begnügen, sondern muss eine gemeinwohlorientierte Abwägung vornehmen. Die Interessenvertreter kommen auch in einer marktmäßigen Programmvietalt zu Wort, die für die Sozialisation erforderliche Internalisierung externer Effekte erfordert zwingend eine Berücksichtigung des Gemeinwohls. Für diese relativierende Abwägung der Forderungen der Interessengruppen fehlt nicht immer, aber häufig eine aktive Nachfrage.



Das Problem besteht darin, dass die Mehrheit der Zuschauer diese wohlfahrts-theoretische Interessenabwägung nicht schätzt. Rentner wünschen beispielsweise vor allen Dingen Sendungen, in denen die Rentenerhöhungen als unzureichend dargestellt werden; eine Erörterung der Stabilisierung der öffentlichen Haushalte oder der hohen Abgabenlast für die arbeitende Bevölkerung stört dabei nur. Opelaner wünschen sich vor allem klare Statements zum Erhalt ihrer Arbeitsplätze; Hinweise auf die großen Überkapazitäten in der Automobilbranche oder auf die Belastung der Steuerzahler werden dabei nicht als hilfreich empfunden. Für den Fernsehsender, der die Sozialisationsbotschaften ausstrahlen möchte, bedeutet dies, dass er mit Zuschauerverlusten rechnen muss. Die Individualisierung der Medien verstärkt die Gefahr von Zuschauerverlusten, denn durch die Dichte des Programmspektrums kann ein abwanderungswilliger Zuschauer ein nahezu identisches Programm ohne störende Sozialisation finden. Im Falle von Opel würde dies konkret bedeuten, dass eine öffentlich-rechtliche Interessenabwägung der Milliardensubventionen für Opel leicht durch eine Sendung, die durch die Schilderung von Einzelschicksalen Emotionen weckt, unterlaufen werden könnte. Die zunehmende Substitutionskonkurrenz macht es deshalb schwieriger, Sozialisation in die bestehenden Programme zu integrieren.

#### **D. Strategie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

Die größere marktmäßige Programmvielfalt ist kein Argument, um die Existenz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Frage zu stellen. Die Sozialisation im Sinne von identitätsstiftenden und gemeinschaftsförderlichen Inhalten eines vielfältigen Programms bleibt eine Daueraufgabe, deren Umsetzung allerdings durch die Individualisierung der Medien erschwert wird. Je mehr sich die Wechselbereitschaft der Zuschauer aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit enger Substitute erhöht, umso wichtiger wird die Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie zur inhaltlichen Ausfüllung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags.

In den Zeiten der Frequenzknappheit sind überwiegend common denominator Programme angeboten worden, in denen zwar einige Zuschauer ihre erste Programmwahl verwirklichen konnten, die meisten Zuschauer jedoch nur ihre zweite oder dritte Programmwahl (vgl. BEEBE 1977). Letztere werden die Segnungen der Digitalisierung nutzen und auf Programme, die ihren Präferenzen besser entsprechen, umschalten. Umgekehrt wird die Profilierung der einzelnen Sendungen diejenigen Zuschauer, deren Geschmack damit getroffen wird, fester an diesen Sender binden. Bei diesen Gruppen wird die Sicherstellung der Meinungsvielfalt im Sinne der Sozialisationsfunktion erleichtert. Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk kommt es nun darauf an, die gestiegene Kundenbindung für die Sozialisation zu nutzen, ohne die potentielle Wechselbereitschaft und -möglichkeit der Zuschauer aus dem Auge zu verlieren. Dies erfordert eine ausgeprägte Markenbildung.

Es ist schon bisher für keinen Zuschauer rational, zu Beginn seines Fernsehkonsums zunächst eine Programmzeitschrift durchzublättern oder kurz in alle Programme zu schalten, um schließlich das optimale Programm zu wählen. Je

mehr Programme angeboten werden, umso weniger effizient ist ein solches Suchverfahren. Auch im Zeitalter der Individualisierung wird das Konzept des „relevant set“ nicht an Bedeutung verlieren. Dieses Konzept besagt, dass der durchschnittliche Zuschauer seinen Fernsehkonsum auf etwa sechs bis zehn Sender aufteilt. Alle übrigen Fernsehsender stellen eine Option dar, die aber nur in seltenen Fällen wahrgenommen wird. BEISCH UND ENGEL 2006 (S. 374) berichten, dass mit steigender Anzahl der empfangbaren Programme die Ausschöpfung des Programmpotentials zurückgeht. Mit den meist genutzten Programmen wird bereits ein Drittel der gesamten Fernsehnutzung abgedeckt, während wir mit zehn Programmen schon 92 % der Fernsehnutzung erklären können. Allerdings wird die Individualisierung der Medien dazu führen, dass die „relevant sets“ der einzelnen Zuschauer sich stärker als zuvor unterscheiden werden, aber die Zahl der relevanten Fernsehsender wird sich nicht erhöhen. Dabei zählt auch das Internet zu dem „relevant set“, das im Hinblick auf Nachrichten oder Sportergebnisse inzwischen ein gutes Substitut zu den entsprechenden Fernsehsendungen darstellt.

Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk stellt sich die Frage, ob er durch ein Programm für alle Bevölkerungsschichten in möglichst vielen „relevant sets“ enthalten sein möchte oder ob er durch eine Profilbildung das Potential der erreichbaren „relevant sets“ zwar einschränkt, dafür aber jeweils eine vordere Position in den erreichten „relevant sets“ einnimmt. Eine genauere Überlegung zeigt, dass nur die zweite Alternative zukunftsgerichtet ist. Die Individualisierung der Medien zwingt alle Programmanbieter dazu, den Konsumentenwünschen eng zu folgen. Es hilft dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk wenig, beispielsweise in 75 % der Haushalte an hinterer Stelle im relevant set vertreten zu sein, denn praktisch bedeutet dies, dass er zwar als eine relevante Alternative angesehen wird, in der Mehrzahl der Fälle jedoch ein privater Rundfunkanbieter vorgezogen wird. Eine erfolgversprechende Strategie für das Zeitalter der Digitalisierung kann nur lauten, die Marktführerschaft für ausgewählte Programmsegmente anzustreben.

Die entscheidende Frage lautet, auf welche Marktsegmente sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Zukunft stützen sollte. Bisher ist die Marktführerschaft der öffentlich-rechtlichen Sender unbestritten (vgl. BEISCH UND ENGEL 2006, S. 378), aber die Digitalisierung wird die Austauschbarkeit der Programme erhöhen. Nach dem Motto „Stärken stärken“ sollen das die Bereiche sein, in denen der öffentlich-rechtliche Rundfunk einen kommunizierbaren Reputationsvorteil gegenüber der privaten Konkurrenz hat. Keine Wettbewerbsvorteile und mitunter sogar Wettbewerbsnachteile hat der öffentlich-rechtliche Rundfunk bei allen Programmen, die auf das marktmäßige Humankapital der Fernsehnutzer zielen, denn die private Konkurrenz ist tagtäglich gezwungen, die Präferenzen der Konsumenten in ihr Geschäftskalkül aufzunehmen.

Ein Alleinstellungsmerkmal und damit die Marktführerschaft kann der öffentlich-rechtliche Rundfunk nur bei den Sozialisationsinhalten mit Aussicht auf Erfolg anstreben. Für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kommt es deshalb darauf an, ihr Profil im dem Sinne zu schärfen, dass sie die sozialisationsaffinen





Zuschauer binden (vgl. ARMSTRONG 2005, S. 290). Inhaltlich erfordert dies eine höhere Qualität der Vermittlung von Sozialisationsbotschaften: zum einen muss der Blickwinkel von der Bedienung von Minderheiten zu der programmlichen Umsetzung von Sozialisationsbotschaften gewendet werden. Zum anderen müssen die in die einzelnen Programme eingestreuten Sozialisationsbotschaften an zielgruppengerechten Beispielen erläutert werden, um die Wechselbereitschaft der Zuschauer niedrig zu halten. Beide Ausprägungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks werden eine strategische Neuausrichtung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Zeitalter der Individualisierung erfordern.

Leicht wird die Profilbildung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Zeitalter der Digitalisierung der Medien nicht werden, denn Sozialisation wird von den Konsumenten nicht aktiv nachgefragt. Gerade auf einem Gebiet, auf dem der öffentlich-rechtliche Rundfunk bislang eine unangefochtene Spitzenstellung einnimmt, nämlich bei den qualitativ hochwertigen Nachrichtensendungen, gibt es inzwischen enge Substitute und damit eine hohe Wechselbereitschaft der Zuschauer. Internet kommt dem heutigen Wunsch nach nichtlinearen Programmen und damit einer weitgehenden Zeitsouveränität sehr entgegen. ZUBAYR UND GEESE 2009 (S. 158-161) berichten von einer moderaten Abkehr des Publikums von den Fernsehnachrichten zwischen 2000 und 2008. Da sich der Rückgang der täglichen Nutzungsdauer für Nachrichtensendungen in gleichem Ausmaß auf die Angebote der öffentlich-rechtlichen und der privaten Sendersysteme erstreckt, bedeutet dies, dass das Fernsehen als Nachrichtenquelle generell an Bedeutung verliert. Je mehr bislang unangefochtene Domänen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wettbewerblich umstritten werden, umso wichtiger wird es, die Marktführerschaft aktiv zu verteidigen.

Die Ausweitung der marktmäßigen Minderheitenprogramme durch die Digitalisierung macht entsprechende Angebote durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk entbehrlich. Die Tatsache, dass Randsportarten im privaten Rundfunk nicht zu sehen sind, ist kein Argument, sie im öffentlich-rechtlichen Rundfunk auszustrahlen. Was im Fernsehprogramm enthalten sein soll, entscheiden die Zuschauerpräferenzen und nicht die Wünsche der Sportverbände. Die Argumentation ändert sich, sobald eine Randsportart als Beispiel für eine sozial wünschenswerte Handlung herangezogen wird. Beispielsweise kann ein Handballspiel zwischen Amateurvereinen herangezogen werden, um den Gedanken der Fairness und der widerspruchslosen Anerkennung von Schiedsrichterentscheidungen zu fördern. Ebenso kann man einen Bericht über ein Feuerwehrober ausstrahlen, um für die Wahrnehmung von Ehrenämtern im Sinne der Gemeinschaft zu werben.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es keine Besitzstände von Sportverbänden oder gemeinnützigen Organisationen auf Sendezeit im Fernsehen gibt. Den Gedanken der Fairness könnte man auch am Beispiel der Spitzensportart Fußball oder die Förderung des Ehrenamtes auch am Beispiel der DLRG oder des Weißen Rings konkretisieren. Es gehört zu der Autonomie der Programmentscheidungen des Rundfunks, selbst darüber zu entscheiden, an welchen Beispielen die Sozialisationsinhalte vermittelt werden sollen. Aus öko-

nomischer Sicht sind defizitäre Minderheitenprogramme nicht per se schützenswert, sondern sie sind nur dann zu rechtfertigen, wenn sie als Beispiel zur Internalisierung von externen Sozialisationseffekten herangezogen werden.

So wie die vorgeschlagene Wettbewerbsstrategie Zuschauer auf der einen Seite bindet, gehen auf der anderen Seite Zuschauer verloren: Die Qualitätssteigerung bei der Vermittlung von Sozialisationsinhalten wird bei der Individualisierung der Medien hauptsächlich die Zuschauer dem öffentlich-rechtlichen Fernsehen entfremden, die wenig Affinität zu Sozialisationsinhalten haben. Sozialisation setzt nicht nur ein gut aufbereitetes Angebot voraus, sondern auch die Bereitschaft der Zuschauer, die Sozialisationsinhalte auf sich einwirken zu lassen. Eine Sendung bewirkt erst dann einen Nutzen, wenn sie von den Zuschauern gesehen wird. Die reine Option, dass eine sozialisationshaltige Sendung gesehen werden könnte, bewirkt noch keine gemeinschaftsförderliche Verhaltensänderung, d. h. sie trägt nicht zur Umsetzung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags bei. Die strategische Positionierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks kann sich nicht damit zufrieden geben, ein allen Vielfaltsanforderungen genügendes Programm zu produzieren. Der verfassungsrechtliche Programmauftrag wird erst dann erfüllt, wenn die Zuschauer die Sendungen mit den Sozialisationsinhalten tatsächlich gesehen haben.

### **E. Schluss**

Vieles spricht für die Annahme, dass die Individualisierung der Medien einem ähnlichen Muster wie die Individualisierung der Gesellschaft folgen wird. Die Gütervielfalt hat sich enorm verbreitert, die Urlaubsreisen werden individuell zusammengestellt und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten führt zu individuellen Tageszeitstrukturen. Vergleichbare Entwicklungen sind im Medienbereich zu beobachten: die Zahl der Rundfunksender hat sich enorm erhöht und die Bereitschaft der Anbieter, auf special interests einzugehen, lässt insbesondere im Internet kaum noch Wünsche offen.

Dennoch gehört der Rundfunk nach wie vor zu den Massenkommunikationsmitteln. Insofern muss es auch Kräfte geben, die einer zu großen Marktfragmentierung entgegen wirken. Hier sind auf der Kostenseite vor allen Dingen die economies of scale zu nennen: Nachrichten gehören zu den typischen Kollektivgütern, die grenzkostenlos von einer Vielzahl von Personen genutzt werden können, wenn sie einmal generiert worden sind. Es gibt nur wenige Produkte, die kostenseitig einer solch starken Tendenz zur Standardisierung unterliegen. Auf der Konsumseite stiftet eine Sendung nicht nur privaten Nutzen bei dem einzelnen Zuschauer, sondern dient auch als Fokuspunkt für die nachgelagerte Kommunikation. Diese kommt jedoch nur in Gang, wenn die Gesprächsteilnehmer zuvor mit dem gleichen Sachverhalt konfrontiert worden sind. Insofern stellt sich die Frage, in welcher Form sich die Individualisierung in den Medien entwickeln wird.

Wenig Zweifel kann es daran geben, dass die gesellschaftliche Individualisierung in den marktfähigen Programmkategorien, die vornehmlich den individuel-



len Nutzen erhöhen, voranschreiten wird. Dies betrifft vorwiegend den Bereich der Unterhaltungs- und Bildungsfunktion. Dies sind die Angebote, die die Zuschauer zur Akkumulation ihres marktfähigen Humankapitals oder zum Zeitvertreib nachfragen. Verständlicherweise kommt hier eine größere Vielfalt an Spielfilmen, an Shows oder an Krimis den Individualisierungstendenzen sehr entgegen. Dieser Bereich der medialen Kommunikation wird den Individualisierungstendenzen voll ausgesetzt sein. Einer Ausuferung der Individualisierung werden nur die Finanzierungsrestriktionen, die mit der Marktfragmentierung wachsen, entgegen wirken.

Das andere Segment der Rundfunkkommunikation erschöpft sich nicht im individuellen Konsum, sondern dient über die persönliche Nutzenstiftung hinaus als Mittel für die soziale Kommunikation. Dies betrifft beispielsweise die Nachrichten, den Spitzensport oder auch Serien, die Kultstatus erringen. In manchen Fällen ist es notwendig, dass viele Menschen genau die gleiche Sendung, z.B. „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, gesehen haben müssen, um diese zum Fokuspunkt eines Gesprächs zu machen. Im Regelfall ist es jedoch nicht erforderlich, dass alle Gesprächsteilnehmer die identische Sendung gesehen haben, sondern es genügt, wenn sie mit der gleichen Thematik konfrontiert worden sind. Beispielsweise können Arbeitskollegen über die Bundesligaspiele des vergangenen Wochenendes diskutieren, wenn der eine die Liveberichterstattung im Pay-TV, der andere die Zusammenfassung in der ARD und der Dritte den Spielbericht in der Zeitung konsumiert hat. Das gleiche gilt für Nachrichten, z.B. Berichte über die Piratenüberfälle vor der Küste von Somalia. Die Individualisierung der Medien wird dort ihre Grenzen finden, wo der Rundfunk als Massenkommunikationsmittel die Fokuspunkte für die soziale Kommunikation bereitstellt. Dies ist der aus gesellschaftlicher Sicht sehr wichtige Bereich der Meinungsbildung, bei dem es darauf ankommt, dass eine große Anzahl an Zuschauern mit der gleichen Thematik konfrontiert wird. Die Individualisierung der Medien wird sich hier in der Weise darstellen, dass die Zuschauer unterschiedliche Zugangswege wählen und unterschiedliche Berichtslängen sowie inhaltlichen Tiefgang präferieren werden.

Aus strategischer Sicht ist es für die öffentlich-rechtlichen Rundfunksender empfehlenswert, ihre Rolle als Vehikel zur sozialen Kommunikation auszubauen. Damit realisieren sie ihre Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu anderen Medien. Meinungsbildung im Rahmen der sozialen Kommunikation setzt voraus, dass die Gesprächsteilnehmer mit unterschiedlichen Ausgangsmeinungen antreten. Hier ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu sehen: Die Interpretation des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags im Sinne der Sozialisation erfordert, dass neben den Standpunkten der jeweiligen Interessenvertreter auch eine gesamtwirtschaftliche Abwägung des Sachverhaltes erfolgt. Damit erhalten die Zuschauer eine bessere Vorbereitung für die soziale Kommunikation; zugleich wird damit aber auch die Basis für die Sicherung der Meinungsvielfalt gelegt. Individualisierung der Medien und Sicherung der Meinungsvielfalt sind deshalb kein Gegensatz.



## Literatur

- Armstrong M. (2005): Public Service Broadcasting, in: Fiscal Studies 26/3, S. 281-299
- Beebe, J. H. (1977): Institutional Structure and Program Choices in Television Markets, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, S. 15-37
- Beisch, N. und Engel, B. (2006): Wie viele Programme nutzen die Fernsehzuschauer? in: Media Perspektiven 7, S. 374-379
- Dijk M. van, Nahuis R., Waagemester D. (2006): Does Public Service Broadcast Serve the Public? The Future of Television in the Changing Media Landscape, in: De Economist 154, S 251-276.
- Kaufer, E. (1970): Patente, Wettbewerb und technischer Fortschritt, Bad Homburg
- May, F. C. (2008): Pressefreiheit und Meinungsvielfalt, Baden-Baden
- Noam, E. M. (1987): A public and private Choice model of Broadcasting, in: Public Choice 55, S. 163-187
- Schellhaaß, H.M. (1994): Instrumente zur Sicherung der Meinungsvielfalt im Fernsehen, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 39, S. 233-253
- Zubayr, C. und Geese, St. (2009): Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht, in: Media Perspektiven 4, S. 158-173





ISBN 978-3-938933-64-0

ISSN 0945-8999