

So regional wie nötig – so zentral wie möglich

→ Regionale Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk*

Von Bernd Gilgen**

Sehr geehrte Damen und Herren, Sie haben von ausgewiesenen Marketingexperten, anerkannten Spezialisten mit Verantwortung für die Marktinvestitionen und Markenführung weltweit erfolgreich agierender Unternehmen interessante Informationen über die Kommunikationsstrategie, die Gestaltung des Mediamixes, die Steuerung der Marktinvestitionen und damit etwas über die Rahmenbedingungen erfahren, unter denen eine Werbetilfinanzierung öffentlich-rechtlicher werbetragender Programme möglich ist. Ein umfassender Vortrag über die Werbetilfinanzierung einer öffentlich-rechtlichen Landesrundfunkanstalt mit regionalem Zuschnitt liefe Gefahr, daß die nachfolgenden Referenten mit Ralph Waldo Emerson sagen könnten: „Der Herr Vorredner hat viel gesagt, Wahres und Neues – nur das, was wahr ist, ist nicht neu und das was neu ist, ist nicht wahr!“ Die Zutaten für den regionalen Werbekuchen sind die gleichen wie für den nationalen Werbekuchen – die „Geschmäcker“ und damit die Rezepte mögen dagegen variieren. Unterschiede erklären sich aus starken und schwachen Pendlerbewegungen und damit Tagesabläufen, der Verschiedenheit der Wirtschaftsstrukturen, der Demographie etc.

Ausdrücklich möchte ich gleich zu Beginn meiner Ausführungen festhalten, daß ich mit vielen der heute dargebotenen Informationen und Aussagen übereinstimme. Es bedarf folglich keiner weiteren Wiederholung allgemein anerkannter und bekannter Fakten mit neuen Formulierungen, und ich werde mich lediglich auf die Darstellung der Aufgaben und Einschätzungen eines Geschäftsführers einer Vermarktungsgesellschaft mit regionalem Angebot beschränken, und Achim Rohnke ist die Aufgabe zugefallen, Ihnen die gemeinsamen Umsätze und die Potentiale darzustellen.

Gewinne der ARD-Werbe-gesellschaften werden direkt ins Programm investiert

Wie jeder Geschäftsführer hat auch der verantwortliche Geschäftsführer einer ARD-Werbe-gesellschaft zu planen, zu führen, an die Zukunft seines Unternehmens zu denken und alles zu unternehmen, was seinem Gesellschafter nützt und bei der Erfüllung seines gesetzlich definierten Programmauftrages hilft. Macht die Werbe-gesellschaft Gewinne, so werden diese sofort wieder in das Programm investiert und nicht als

Dividenden oder Kapitalrenditen von Gesellschaftern den Organkreisen entzogen. Schon hier werden Sie einen Unterschied zu anderen privatrechtlich organisierten Wirtschaftsunternehmen feststellen: Nicht das Gewinnstreben im Sinne eines „share holder value“ bestimmt unser Handeln, sondern die höchstmögliche finanzielle Unterstützung und finanzielle Entlastung der Rundfunkanstalt bestimmen unseren Unternehmenserfolg, wobei wir uns selbstverständlich – und da unterscheiden wir uns nicht von allen anderen Unternehmungen – sowohl der Effektivität als auch der Effizienz verpflichtet fühlen.

Wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Geschichte der Werbung in elektronischen Medien in Deutschland fast auf die Minute genauso alt ist wie die Geschichte des Rundfunks selbst und die Vorkriegsphase der Rundfunkwerbung – genauer gesagt der Hörfunkwerbung – in Deutschland im Vox-Haus Berlin am 29. Oktober 1923 um 20.00 Uhr begann, 1936 durch das Reichspropagandaministerium beendet wurde und sich die neun regionalen deutschen Rundfunkstationen und das nationale Programm der Deutschen Welle Königswusterhausen 1930 zu 27 Prozent aus Werbeeinnahmen finanzierten, scheint mir diese Zielmarke heute unter den gegebenen Voraussetzungen unerreichbar.

Auch die in der Nachkriegsphase des öffentlich-rechtlichen Rundfunks von Politikern, Medienrechtlern und Programmverantwortlichen mehrfach definierte Idealmarke einer 20prozentigen Werbetilfinanzierung scheint mir bei langfristiger Festschreibung der existierenden gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht mehr erreichbar. Diese Feststellung basiert nicht auf einer pessimistischen Einschätzung der eigenen Leistung und der eigenen Fähigkeiten, denn die ARD-Werbe-gesellschaften haben noch nie so effektiv und effizient gearbeitet wie zur Zeit. Darum lautet die Forderung an die Geschäftsleitungen der Werbe-gesellschaften schlicht und einfach: Wenn die Umsätze nicht gesteigert werden können, müssen die Kosten gesenkt werden, wollen sie ihrem Gesellschafter nicht zur Last fallen, sondern ihm dienen, wie es ihre Aufgabe ist.

Bei einer Analyse der Effektivität und Effizienz zeigen sich große Unterschiede zwischen den Werbe-gesellschaften. Dies liegt an unterschiedlichen Ressourcen in den Regionen, an unterschiedlichen Autonomieggraden, die ihnen bei Gründung von ihren Gesellschaftern zugewiesen wurden und die Overheadkosten unterschiedlich hoch ausfallen lassen. Wenden wir uns also den Ressourcen zu, die einer Vermarktungsgesellschaft für die Vermarktung überhaupt zur Verfügung stehen.

Rundfunkwerbung gibt es in Deutschland seit 1923

Früherer Finanzierungsanteil der Werbung für ARD wegen Werbelimits heute nicht mehr erreichbar

* Überarbeitetes Manuskript des Vortrags auf dem KEF-Symposium „Werbung in der ARD“ am 22. Mai 1997 in Saarbrücken.

** Geschäftsführer der Werbefunk Saar GmbH.

Werbefernsehen

20-Uhr-Grenze einmalig im europäischen Werbefernsehen

Die durch den Staatsvertrag über das Zweite Deutsche Fernsehen vom 6. Juni 1961 und den Beschluß der Ministerpräsidenten über die Werbung im Ersten Deutschen Fernsehprogramm vom 8. November 1962 erstmals vorgegebene Begrenzung der Fernsehwerbung auf werktäglich 20 Minuten im Jahresdurchschnitt unter Berücksichtigung der 20-Uhr-Grenze ist eine einmalige Beschränkung in 52 Ländern der westlichen Welt und in zehn Ländern Mittel- und Osteuropas, in denen meines Wissens Werbung im Fernsehprogramm zugelassen ist.

Vor Beginn des dualen Systems konnte ARD mit Werbelimits leben

Niemand wird der Schweizer SRG, dem österreichischen ORF oder aber der BBC mit BBC-World unterstellen dürfen, daß sie mit einem werbefinanzierten Programm kein öffentlich-rechtliches Niveau böten. Gleichwohl konnte die ARD zu Beginn der Fernsehwerbung in ihren Programmen mit den Werbezeitbeschränkungen leben, denn das Bruttosozialprodukt betrug 1962 360,1 Mrd DM und die ARD strahlte insgesamt mit allen Landesrundfunkanstalten 131 315 Programminuten im 1. Fernsehprogramm aus. 1995 beträgt das Bruttosozialprodukt 3,4596 Billionen DM, und zwar nicht durch Preissteigerung, sondern durch Marktzutritt neuer, über Werbung angebotener Erzeugnisse, von denen rund 60 000 in Medien in statistisch erfaßbarem Umfang werben. Interessanter ist jedoch, daß die ARD in ihrem Ersten Programm inzwischen 498 748 und in ihren dritten Fernsehprogrammen 3 520 979 Programminuten ausstrahlt. Das bedeutet, daß sich die Programmleistung innerhalb dieses Zeitraums um den Faktor 30 vervielfacht hat, das BSP um den Faktor 9,6, das gesetzlich zulässige Volumen an Fernsehwerbung jedoch unverändert blieb.

Den Status quo ante der Mischfinanzierung im Bereich Werbefernsehen zu erreichen, wäre also nur möglich durch eine exorbitante – nicht durchsetzbare – Preissteigerung oder aber eine Aufhebung der 20-Minuten-Begrenzung und Öffnung der 20-Uhr-Grenze.

Werbung nach 20 Uhr würde national vermarktet

Eine Werbegesellschaft mit ausschließlich regionalem Angebot könnte von einer Aufhebung der Beschränkungen aber gar nicht unmittelbar profitieren, wengleich auch die Entwicklung der Umsätze der Tageszeitungen (zu deren Sicherung die gesetzlichen Beschränkungen durchgesetzt wurden) aufzeigt, daß das Potential an regionaler Werbung beachtlich gestiegen ist. Letztlich haben auch die 1282 sogenannten Anzeigenblätter oder Gratisanzeiger, von denen über die Hälfte im Besitz der Tageszeitungsverleger sind, mit 2917 Mrd DM einen Umsatz neben der ungestörten Entwicklung der Werbeeinnahmen der Tagespresse erzielt, der über

dem Höchststand der öffentlich-rechtlichen Werbeeinnahmen lag und in der medienpolitischen Diskussion vollkommen unberücksichtigt geblieben ist.

Warum könnten regionale Werbegesellschaften im Bereich Werbefernsehen selbst ein vorhandenes regionales Potential nicht ausschöpfen? Schlichtweg, weil nach 20.00 Uhr das 1. Fernsehprogramm ein nationales Gemeinschaftsprogramm ist.

Fazit: Regionale Vermarkter des öffentlich-rechtlichen Rundfunks können nur über eine zentrale Vermarktungsgesellschaft und mit dieser die vorhandenen Ressourcen bei der derzeitigen Architektur der ARD-Programmangebote erfolgreich vermarkten, zumal die künftige Übertragungstechnik der direktabstrahlende Satellit ist und schon heute das über Satellit verbreitete Vorabendprogramm in einigen Bundesländern mehr Seher nachweisen kann als die terrestrisch verbreiteten regionalen Vorabendprogramme der Landesrundfunkanstalten.

Dennoch ist für viele der Fernsehwerbung zuwachsende regionale und überregionale Werbungtreibende das regionale Werbefernsehen unverzichtbar. Würde sich die ARD von dem regionalen Werbefernsehangebot trennen, was auch die Chancen einer regionalen Motivauflösung nationaler Werbungtreibender beschränken würde, stünde dieses Medium einem inzwischen beachtlichen Kundenkreis nicht mehr zur Verfügung. Diese Lücke würde von Ballungsraumsendern und Lokal-TV ausgenutzt, die letztlich mit dem Ziel, Werbeeinnahmen und Gewinne zu erzielen, den Landesrundfunkanstalten in ihrem angestammten Sendebereich eine ernstzunehmende Konkurrenz bedeuten und diese bei der Wahrnehmung ihrer Funktion in ihrem speziellen Sendegebiet empfindlich beeinträchtigen würden.

Die Funktion der regionalen Werbegesellschaft reduziert sich künftig auf die Pflege der in ihrem Aktionsradius ansässigen nationalen Werbekunden, der Akquisition regionaler Werbung und ihrer Einbindung mit Serviceleistungen in ein nationales Vermarktungskonzept. Dieses nationale Vermarktungskonzept ist bei dem überwiegenden Anteil nationaler Werbung ohne Alternative, was die Ausschöpfung des Umsatzpotentials und die Kosten-Nutzen-Relation betrifft.

Werbefunk

Völlig anders stellt sich die Situation im Bereich der Hörfunkwerbung dar. In den letzten 25 Jahren hat sich die Zahl der Programminuten öffentlich-rechtlicher Hörfunkprogramme von 10 081 272 auf 27 359 454 um den Faktor 2,7 vergrößert, die Zahl der ausgestrahlten Werbeminuten von 146 280 auf 263 105 um den Faktor 1,8 (wobei das gesetzlich festgeschriebene Maximum nicht wesentlich höher liegt). Nicht nur, daß die Hörfunkwerbung absolut und in der branchenüblichen Verrechnungseinheit, dem

Regionales Werbefernsehangebot bleibt für ARD unverzichtbar

Andere Situation beim Werbefunk

Tausenderpreis, also dem Preis pro 1000 Hörer, niedriger liegt als das Werbefernsehen mit einem ca. 5fach höheren Tausendseherpreis, jeweils bezogen auf einen durchschnittlichen 30 Sekunden langen Werbespot, sind auch die „Eintrittskarten“ für Hörfunkwerbung wesentlich billiger.

Die Produktionskosten für einen Hörfunkspot sind ungleich niedriger als die Herstellungskosten für einen attraktiven Fernsehspot, der – Langeweile ist bekanntlich der Tod der Werbung – nicht unbegrenzt einschaltfähig ist. Damit ist Hörfunkwerbung nicht nur ein Ergänzungsmedium für nationale Werbungtreibende, sondern auch hervorragend geeignet für mittelständische Unternehmen mit einem regionalen Vertriebsgebiet.

Differenziertere Beurteilung von Werbung nötig

An dieser Stelle erlaube ich mir einen kleinen Hinweis auf die Kritik an der Werbung allgemein: Wirtschaftskommunikation ist nicht zu unterteilen in Information und Werbung, und eine pauschale Befürwortung oder Ablehnung der Werbung ist ebensowenig möglich wie eine pauschale Beurteilung von Musik. Man kann nicht grundsätzlich dafür oder dagegen sein. Regionale Werbung bettet sich harmonisch in das Programm ein und bedarf der sorgfältigen Entwicklung und Beratung durch die Werbegesellschaft.

Auch wenn das heutige Thema auf den finanziellen Bereich begrenzt ist, soll ein qualitativer Aspekt nicht vergessen werden. Wie in jedem Produktionsprozeß Ressourcen genutzt und verbraucht werden, verbraucht Werbung Programmzeit. Es geht nicht anders, und behutsamer Umgang ist angezeigt. Die im Jahresbericht 1966 vom damaligen Präsidenten des Bundeskartellamtes Eberhard Günther gewählte unglückliche Unterscheidung zwischen Werbung und Information läßt uns schwer erkennen, daß Kommunikationsmaßnahmen, aus denen der Rezipient keine Informationen und keinen Nutzen zieht, von ihm lästig, sprich: als „Werbung“, empfunden wird. Damit kann auch gute Werbung falsch plazierte auf Widerstand stoßen. Werbung für eine Klassikedition im Programmbeilageheft einer Konzertveranstaltung ist demnach Information, eine Anzeige für Tiernahrung, auch wenn sie noch so gut gestaltet ist, wird im gleichen Heft zu Irritationen führen.

Hörfunkwerbung ist programmverträglich

Daraus ist zu folgern, daß eine geschulte Disponentin und ein aufmerksamer Disponent in der Region, die die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der von ihnen betreuten werbetragenden Programme und Sendungen am besten kennen, hier eine programmverträgliche Platzierung zustande bringen. Unter ausdrücklicher Anerkennung des Kommunikationswertes jahrzehntealter, nationaler Markenartikel bringen regionale Werbespots bekannter regionaler Anbieter in regionalen Werbeprogrammen auch ein programmverträgliches Kolorit ein – man kennt sich ja.

Daß Werbung Hörfunkprogramme nicht beschädigt, zeigt sich am Beispiel des WDR, der im November 1987 Hörfunkwerbung erstmals ausstrahlte. Nach einem Jahr präsentierte sich das werbetragende Programm WDR 2 als das meistgehörte Hörfunkprogramm der Bundesrepublik – was nicht für die Werbung sprechen muß, aber auch erst recht nicht dagegen.

Chancen der regionalen und Grenzen der nationalen Vermarktung

Diese Feststellungen schließen nationale Angebote keineswegs aus, sie sind notwendig und sinnvoll, können aber regionale Aktivitäten nicht vollständig ersetzen. Das darf ich Ihnen am Beispiel einer Effizienzanalyse – wie sie in unserem Hause seit Jahren regelmäßig erstellt wird – nachweisen:

Abbildung 1 zeigt, daß die Werbegesellschaften der ARD unterschiedlich erfolgreich arbeiten, wenn man die Wertschöpfung aus einem Hörer einer durchschnittlichen Werbestelle gewichtet über alle werbeführenden Programme des vermarkteten Senders zum Maßstab nimmt.

Im Bereich Werbefernsehen (Abbildung 2) zeigen sich ebenfalls große Unterschiede; nur die Mehrerlöse pro Sender / Ø Werbeblock basieren auf den Reichweiten des vom WDR ausgestrahlten Satellitenprogramms und werden von WWF an die jeweiligen Werbegesellschaften nach den Reichweiten im jeweiligen Sendegebiet abgeführt.

Natürlich haben alle Werbegesellschaften unterschiedliche Probleme, und die Konkurrenzsituation in jedem Sendegebiet kann anders aussehen; einstrahlende Sender reduzieren vermarktete Reichweiten – und Überreichweiten in andere Sendegebiete vergrößern das Vermarktungspotential.

Um etwas mehr Fairneß in die Betrachtung zu bringen, zeige ich Ihnen nunmehr die Ausschöpfung des verfügbaren Werbezeitenkontingentes, des sogenannten Ratecardpotentials der einzelnen Werbegesellschaften, das den theoretisch maximal erzielbaren Bruttoumsatz zu den jeweiligen Tarifpreisen definiert. Berücksichtigen muß man die Tatsache, daß jede Werbegesellschaft unterschiedlich viele werbetragende Hörfunkprogramme mit einem unterschiedlichen maximalen Werbezeitenkontingent zu vermarkten hat (Abbildung 3).

Damit ist zu berücksichtigen, bis zu welcher Höhe das verfügbare Potential an Werbezeit und das daraus resultierende maximale und zunächst theoretische Bruttoeinnahmenvolumen ausgeschöpft wird. Auch hier läßt sich der Nachweis führen, daß die zuvor gezeigten erfolgreichen Werbegesellschaften auch unter diesen Gesichtspunkten die größte Effizienz nachweisen (Abbildung 4).

Unterschiede zwischen Werbegesellschaften bei der Wertschöpfung

Unterschiedliche Werbezeitenkontingente beim Hörfunk pro Werbegesellschaft

Abb.1 Netto-Umsatz pro Hörer/Ø Std. in DM

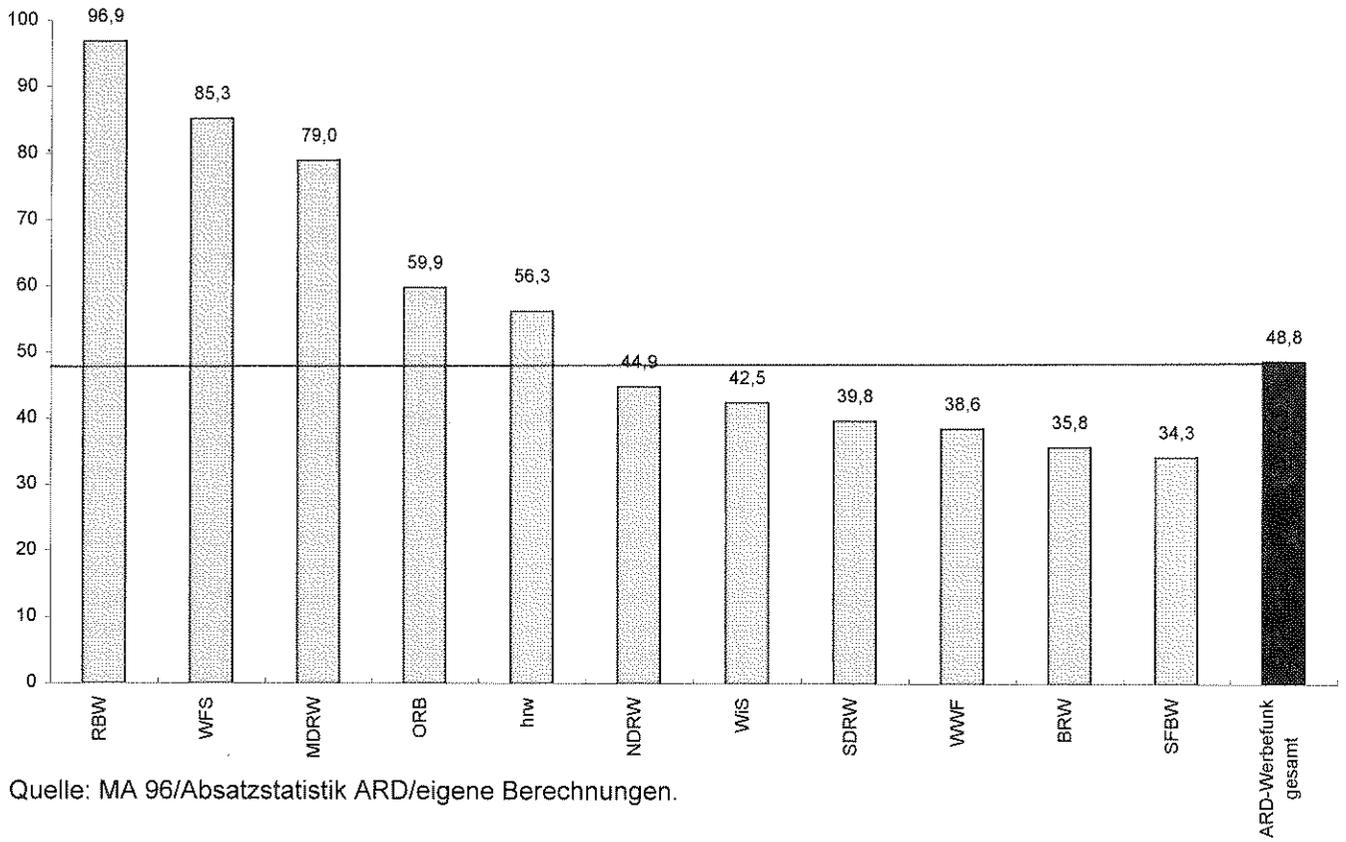
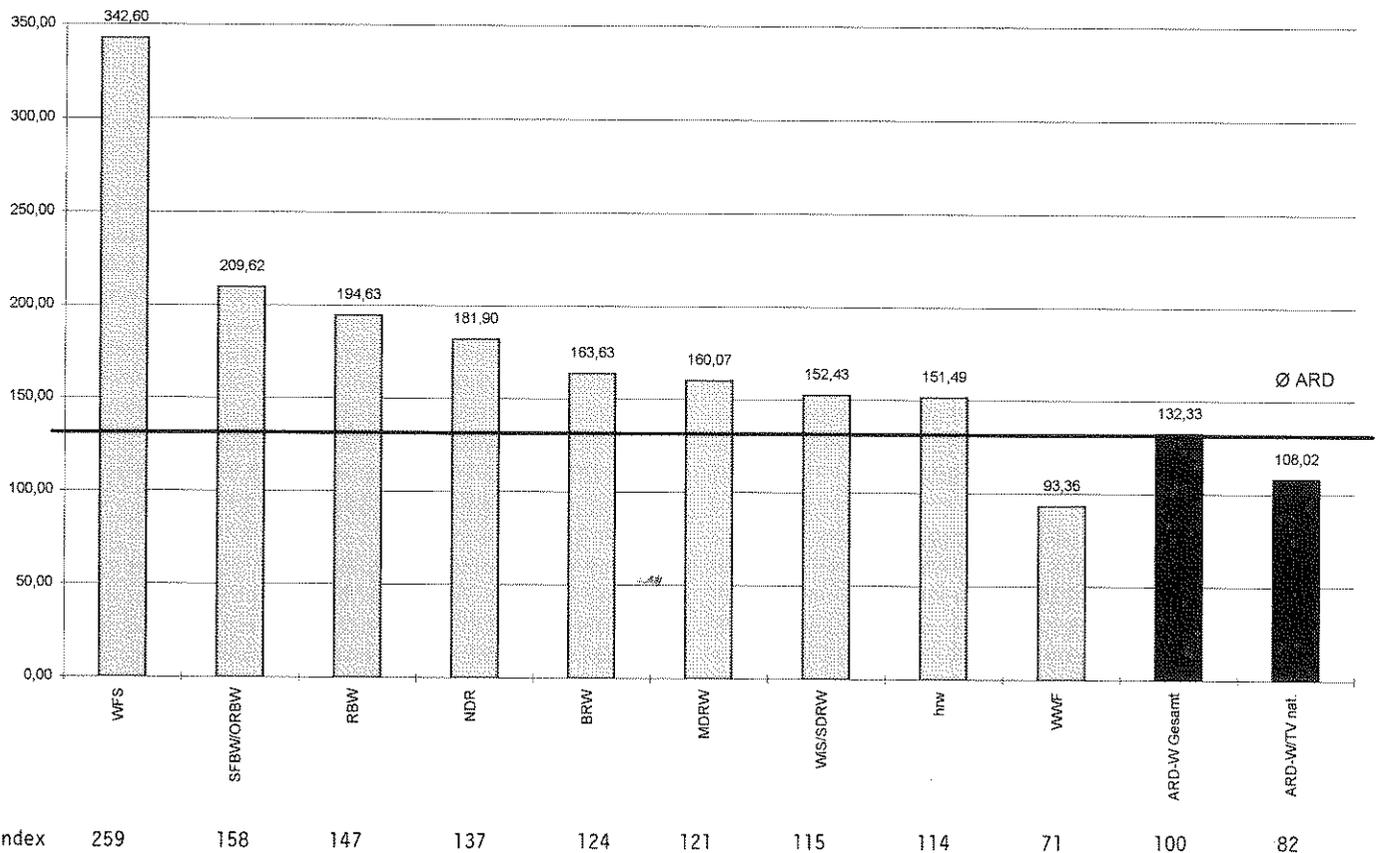


Abb. 2 Netto-Umsatz pro Seher/Ø Werbeblock in DM



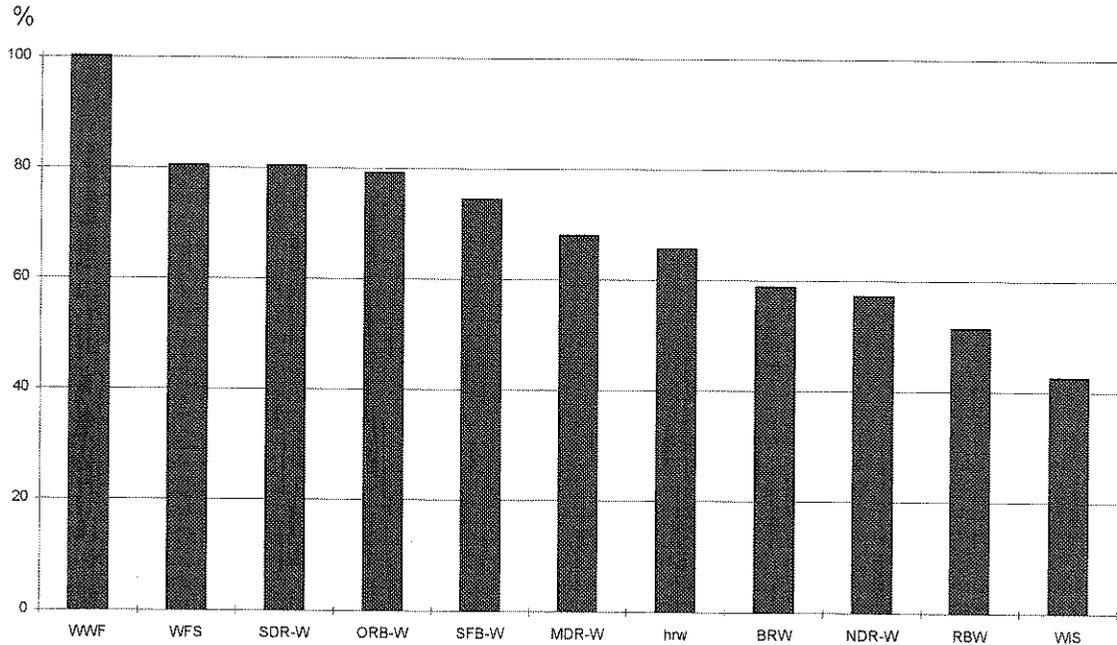
**Unterschiedliche
Finanzierungs-
beiträge der Werbe-
gesellschaften**

Das sieht im Bereich Werbefernsehen ähnlich aus. Im Abstand zu den erfolgreichen regionalen Vermarktungsgesellschaften werden noch die Reserven sichtbar, die bei intensiver Marktbearbeitung und unter Einsatz der erforderlichen Marketing-

instrumentarien für oder von den Werbegesellschaften ausgeschöpft werden sollten.

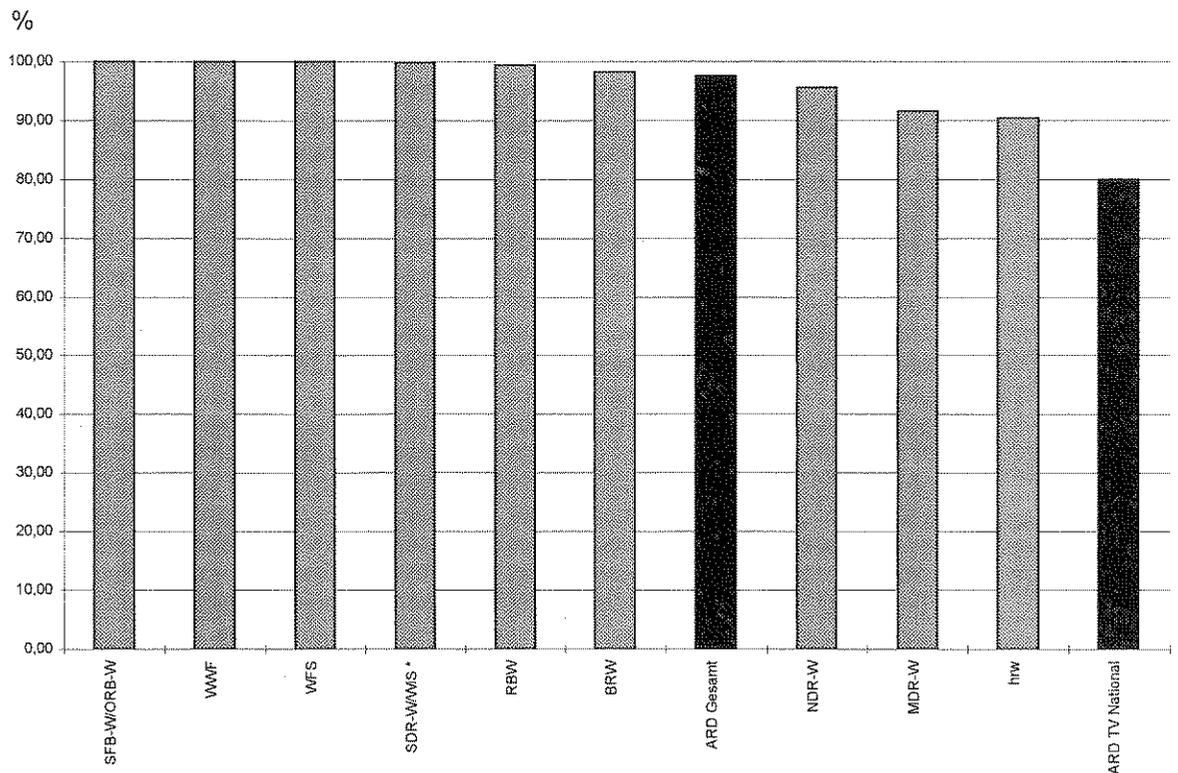
Das alles führt zu recht unterschiedlichen Finanzierungsbeiträgen der Werbegesellschaften (Abbildung 5). Stellt man diese Finanzierungs-

Abb. 3 Potential-Ausschöpfung der Werbegesellschaften 1996 im Werbehörfunk



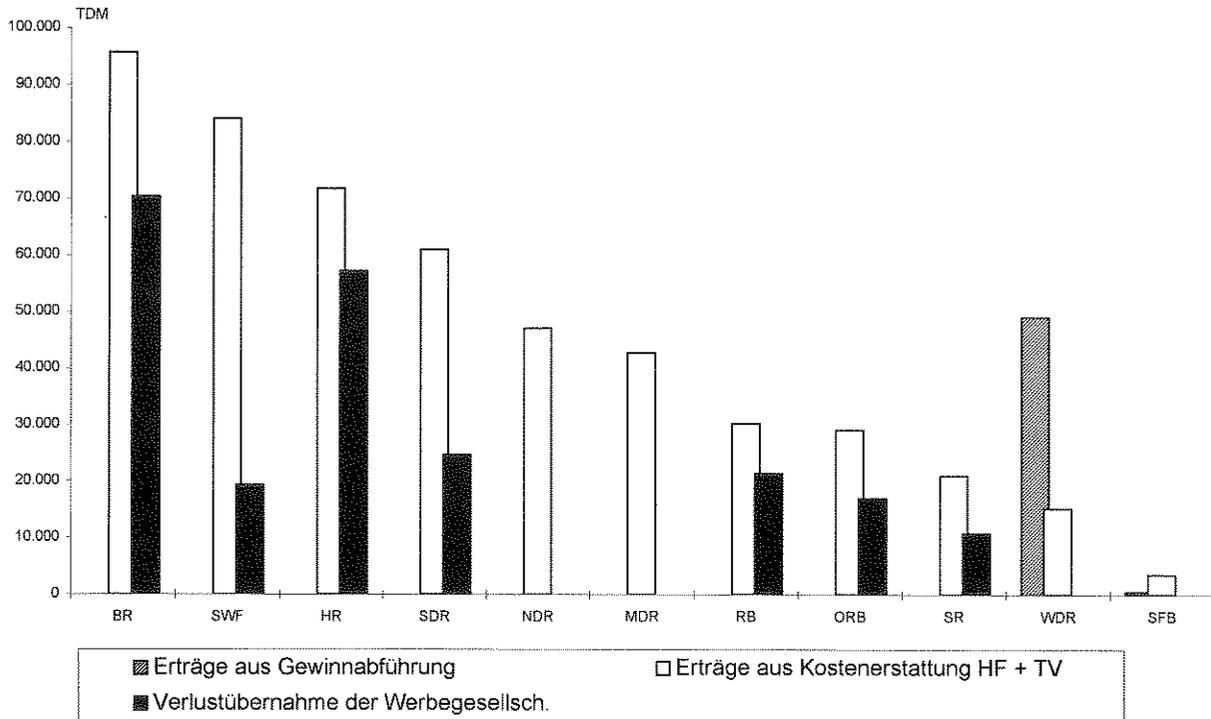
Quelle: ARD-Werbung Sales & Services, Absatzstatistik 1996.

Abb. 4 Potential-Ausschöpfung der Werbegesellschaften 1996 im Werbefernsehen



Quelle: ARD-Werbung Sales & Services, Absatzstatistik 1996.

Abb. 5 Die Beiträge der Werbegesellschaften zur Finanzierung der ARD-Rundfunkanstalten 1995



Quelle: ARD-Jahrbuch 1996.

beiträge in Relation zu den Bevölkerungsanteilen oder Rundfunkteilnehmern, so zeigt sich, daß die Bandbreite der Effektivität von Index 28,37 (SFB) bis Index 298,88 (RB) reicht – den Durchschnitt 100 gibt es in der Praxis eben nicht (Abbildung 6).

Mit diesen vereinfachten Darstellungen möchte ich die Chancen der regionalen Werbegesellschaften und die Grenzen einer nationalen Vermarktung erkennbar machen.

Unterschiedliche Vermarktungsstrategien je nach Werbezeitenkontingent bzw. regionaler Ausschöpfung sinnvoll

Die Vertreter der werbungstreibenden Wirtschaft, wie auch Achim Rohnke und ich mit Erfahrungen aus dem Agenturbereich, der Verbrauchs- und Gebrauchsgüterindustrie, wissen, daß nationale Hörfunkkampagnen zunehmen, aber hier die niedrigste Faßdaube den Pegelstand im Wasserfaß vorgibt. Das heißt, kein Vertriebsleiter wird in einem Verkaufsbezirk oder Vertretungsbereich mehr Hörfunkwerbung zugunsten eines Gebietsverkaufsleiters, eines Absatzmittlers o. ä. einsetzen, nur weil zufällig in einem bestimmten Verkaufsgebiet mehr Werbezeit verfügbar ist.

Daraus folgere ich, daß Werbegesellschaften mit einem niedrigen Werbezeitenkontingent oder einer geringen regionalen Marktausschöpfung durch eine maximale nationale Vermarktung von Werbezeiten begünstigt werden, während Werbegesellschaften mit einem überdurchschnittlich hohen Werbezeitenkontingent einen

Großteil dieser Potentiale noch am besten selbst vermarkten, da sie selbst am besten ihre regionalen Ressourcen, die Marktchancen ihres Sendegebietes und qualitative Alleinstellungsmerkmale, die überdurchschnittliche Werbepreise rechtfertigen können, kennen.

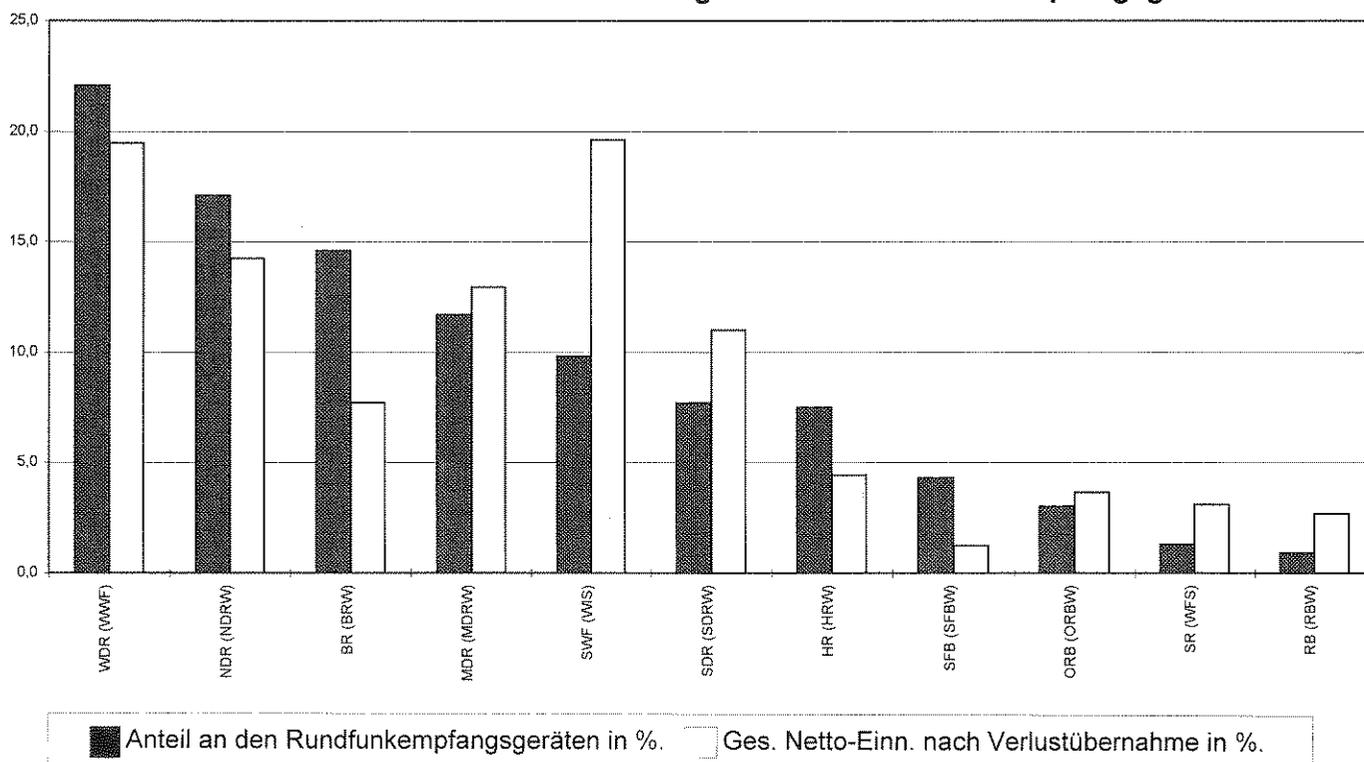
Natürlich muß auch hier anerkannt werden, daß diese Aufgaben von zentralen Institutionen geleistet werden können, gleichgültig ob intern oder extern. Dies ist jedoch Theorie, da Werbungtreibende dazu neigen, ihre Außendienstler, Absatzmittler und Vertriebsgebiete mit möglichst gleichem Werbedruck zu unterstützen und nicht bestimmte Gebiete bevorzugen würden nur aufgrund der Tatsache, daß ein bestimmtes Medium dort überdurchschnittlich verfügbar wäre.

Hier werden die regionalen Vermarkter insbesondere von ihren Gesprächspartnern Unterstützung erfahren, die in der Region Verkaufsverantwortung tragen und einen Vertrieb zu verantworten haben. Auch höhere Preise lassen sich im Rahmen eines nationalen Paketangebots unterbringen, wenn sie intern von allen Beteiligten an einem nationalen Angebot anerkannt sind.

Für das Werbefernsehen und den Werbehörfunk gemeinsam gilt: Mittelfristig führen zentrale Aktivitäten zu Nivellierungseffekten, was Preisbildung und Ertrag betrifft; das mag für viele Partner ein Gewinn sein, aber für andere wenig attraktiv und im Werbefernsehen wieder attraktiver als im Werbehörfunk. Unverkennbar ist der

Vorteile der Zentralisierung

Abb. 6 Anteil der Rundfunkanstalten an den ARD-Gesamt-Werbeeinnahmen 1995 im Vergleich zu dem Anteil der Rundfunkanstalten an den angemeldeten Rundfunkempfangsgeräten



Quelle: ARD-Jahrbuch 1996.

Kostenvorteil einer zentralen Einheit, und das gilt im kommerziellen Bereich ebenso wie im Programmbereich.

Diese Vorteile werden jedoch nur dann tatsächlich realisierbar sein, wenn zentrale Strukturen nicht neben regionalen Strukturen entstehen und die Mitarbeiter in regionalen Bereichen, deren Verantwortung auf zentrale Strukturen übertragen wurden, auch die Payroll verlassen haben. Die Geschäftsführer der ARD-Werbe-gesellschaften stimmen darin überein und nutzen jede Chance der Kostensenkung durch die Suche nach dem größtmöglichen gemeinsamen Nenner gemeinsamer Aktivitäten. Das ist kein aufregend neuer Gedanke, denn mit „Media Marketing“ begann schon frühzeitig der Aufbau zentraler Aktivitäten und damit der Serviceentlastung im regionalen Bereich. Diese Strategie ist in der Umsetzung begrenzt, wenn die Kostenminimierung nicht mehr zu Ergebnisverbesserungen führen kann; das heißt, daß der Kostensenkung mehr Beachtung geschenkt wird als der Maximierung der Erlöse.

Fazit: So zentral wie möglich, so regional wie nötig

Sie werden hoffentlich über weite Strecken festgestellt haben, daß ich mit meinen Vorrednern und sicher auch mit den nachfolgenden Ausführungen meines Kollegen Rohnke übereinstimme. Auch da, wo Sie unterschiedliche Ausführungen registriert haben, stimmen wir im Grundsatz überein, haben jedoch aufgrund der unterschiedlichen Strukturen unserer Muttergesellschaften mit ihren unterschiedlichen Sendegebieten erklärbar unterschiedliche Zeitvorstel-

lungen und -Erwartungen. Das sehen wir leidenschaftslos und sachlich differenziert. Es geht also nicht um das „entweder - oder“, sondern um das „sowohl - als auch“.

Das Ziel heißt also: so gemeinsam oder zentral wie möglich und so regional oder individuell wie nötig. Alle, die ihre regionalen Ressourcen überdurchschnittlich ausschöpfen, werden auf noch längere Sicht ihre Eigenleistung nötig haben.

Wer unterdurchschnittlich - aus welchem Grunde auch immer - die regionalen Ressourcen nicht ausschöpfen konnte oder vornehmlich aus Überreichweiten in benachbarten Gebühreneinzugsgebieten Werbeeinnahmen erzielte, mag gut beraten sein, das Verkaufsmandat möglichst schnell zu übertragen - unterschiedliche Voraussetzungen machen Durchschnittsberechnungen immer schwierig.

Die künftige Entwicklung eines europäischen Binnenmarktes wird zu globalen Marken mit zunehmend globalem Werbeauftritt und damit einer zunehmenden Bedeutung einer nationalen und internationalen Vermarktung führen. Parallel dazu wird die Identität der Regionen an Bedeutung gewinnen, wobei man vortrefflich darüber diskutieren darf, ob eine Region im künftigen Sinne ein durch kulturelle Eigenarten bestimmtes Gebiet ist, ein Sprachraum, ein Wirtschaftsraum wie die Benelux-Staaten oder das frühere Gebiet der Hanse.

Regionale Identität in globalisierten Märkten wichtig

