

Herausforderung und Erfolgsfaktor  
für Rundfunkunternehmen

## → Rechtemanagement in der digitalen Medienwelt

Von Wolfgang Popp, Lennart Parke  
und Ralf Kaumanns\*

**Veränderte Marktstrukturen, differenzierte Verwertung der Inhalte**

Die gestiegene Nachfrage nach audiovisuellen Inhalten und deren unterschiedliche Verwendbarkeit ziehen eine rasante Veränderung des Marktes für Lizenzen, Nutzungs- und Verwertungsrechte (1) nach sich. Der urheberrechtlich korrekte Umgang mit Inhalten erfordert in der digitalen Ära neue Rechetypen und zusätzliche Differenzierungsformen. Nicht nur Rechte und ihre Ausprägungsformen unterliegen einem Wandel. Auch die Strukturen, innerhalb derer Angebot und Nachfrage nach Inhalten aufeinander treffen, verändern sich. Schon früh waren fremd produzierte Inhalte Bestandteil des Programmschemas von Rundfunkunternehmen. (2) Aufgrund der geringen Anzahl von Rechtegebern und Rechteinhabern konnte man lange Zeit nicht von funktionierenden Marktstrukturen für Inhalte sprechen. Erst mit dem Aufstieg der Kirch-Gruppe, deren Beispiel eine Vielzahl von Rechtehändlern zu folgen versuchte, und dem Eintritt privater Rundfunkunternehmen sowie der Entstehung zahlreicher Spartenkanäle entwickelten sich nach und nach Handelsstrukturen für Rechte und Lizenzen. Parallel zu diesem strukturellen Wandel veränderten sich auch die Vertragsstrukturen für Inhalte. Anstelle einmaliger Gebühren für ein gewünschtes Senderecht für zehn Jahre, wie es früher üblich war, stehen heute komplexe Verwertungs- und Vertragsvereinbarungen im Vordergrund. (3) Kanalspezifische Nutzungs- und Verwertungsstrategien privater und öffentlich-rechtlicher Sendergruppen forcieren diese Entwicklung. Inhalte sollen nach ihrem mittelfizienten Erwerb möglichst profitabel genutzt und verwertet werden, was zu einer wiederholten Verwendung auf unterschiedlichen Plattformen in unterschiedlicher Art und Weise führt. (4)

**Rechtemanagement wird zur zentralen Kompetenz**

Der steigende Wettbewerbsdruck erfordert einen zeitgemäßen Umgang mit Inhalten und den damit verbunden Rechten. Rechtemanagement bezeichnet diesen professionellen Umgang. Das Rechtemanagement umfasst die Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle der strategischen und operativen Aufgaben in unterschiedlichen Phasen der Handhabung von Nutzungsrechten, beginnend mit dem Erwerb über die Dokumentation bis hin zur Nutzung und Verwertung. Analog zu den technischen und ökonomischen Veränderungen im Medienbereich ist ein Umdenken in Bezug auf die Rolle und Ausübung des Rechtemanagements nötig. Standen ehemals operativ-administrative Aufgaben im Vordergrund, avanciert Rechtemanagement heute zu einer zentralen geschäftskritischen Kompetenz mit strategischem Charakter. Operative

Aufgaben bleiben Bestandteil des Rechtemanagements, automatisierte Prozesse und unterstützende IT-Anwendungen helfen jedoch, den dazu notwendigen Aufwand zu begrenzen. Zu den strategischen Aufgaben gehören die marktorientierte, konsistente und unternehmensübergreifende Ausrichtung des Rechtemanagements, die Förderung der angestrebten Markenpositionierung und die Abstimmung mit den unternehmensspezifischen Nutzungs- und Verwertungsmaximen. Auf diese Weise unterstützt Rechtemanagement die effiziente und profitable Mittelverwendung. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den folgenden Fragen: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung der Medienwelt für das Rechtemanagement von Rundfunkunternehmen? Wie sieht ein adäquates Rechtemanagement für Rundfunkunternehmen im digitalen Zeitalter aus? Welche Aspekte sollten Rundfunkunternehmen bei der Entwicklung ihres Rechtemanagements beachten?

### Wandel der Strukturen im Rundfunkmarkt

Auf der Stufe der Erstellung von Inhalten agieren unabhängige und abhängige Film- und Fernsehproduzenten. Amerikanische Filmproduzenten spielen eine wesentliche Rolle im deutschen Markt. Die Spitzenorganisation der deutschen Filmwirtschaft (SPIO) schätzt den Marktanteil amerikanischer Filme im deutschen Kinomarkt für das Jahr 2006 auf 65,8 Prozent. (5) Den Markt dominieren einige große Filmstudios: Warner Brothers, Disney Studio Entertainment/Miramax, Universal Studios, Columbia Pictures/Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), Twentieth Century Fox und Paramount. Die führenden sechs Filmstudios erzielen einen Marktanteil von rund 90 Prozent. (6) Der deutsche Produzentenmarkt ist dagegen stark fragmentiert. Neben den unabhängigen Produzenten verfügen alle großen Sendergruppen über Beteiligungen an Produktionsunternehmen. (7)

Die durchschnittliche Jahresproduktion der abhängigen Unternehmen nahm zwischen 1998 und 2006 von 1 480 Minuten auf 3 586 Minuten zu. Die durchschnittliche Jahresproduktion der unabhängigen Unternehmen stieg lediglich von 427 Minuten im Jahr 1998 auf 765 Minuten im Jahr 2006. (8) Damit besitzen die abhängigen Unternehmen ein vier Mal so großes durchschnittliches Produktionsvolumen. Ihre Eigentümer, die großen Sendergruppen, verstärken dadurch ihre Marktmacht.

Nach der Produktion von Inhalten steht deren wirtschaftliche Nutzung im Vordergrund. Dabei werden die mit einem Inhalt untrennbar verbundenen Rechte zur Nutzung und Verwertung gehandelt. Die Entwicklung von Marktstrukturen mit Wettbewerbscharakter für den Handel mit Rechten verlief in Deutschland relativ stockend. Leo Kirch betrieb in Deutschland als erster den Handel mit Rechten auf professionelle und sehr erfolgreiche Weise. Er legte im Lizenz- und Rechthandel die Basis für seinen Medienkonzern. Er erwarb Spielfilme und Serien in den USA, synchronisierte sie und verkaufte

**Markt wird von wenigen großen Filmstudios dominiert**

**Kirch war Pionier des Rechthandels in Deutschland**

\* Accenture.

te sie mit Gewinn an ARD und ZDF. Doch durch die begrenzte Anzahl möglicher Abnehmer und Anbieter oder Händler waren die Wettbewerbsstrukturen schwach ausgeprägt und relativ starr, so dass kaum von einem aktiven Markt für Lizenzen und Rechte gesprochen werden kann. Die Kirch-Gruppe verfügte über das größte Filmarchiv außerhalb Hollywoods mit einem Rechtstock von etwa 12 000 Filmen und 3 000 Serien für den deutschen Markt und dominierte damit die Angebotsseite. (9)

**Sender streben Output-Deals mit internationalen Produzenten an**

Auf der Seite der möglichen Abnehmer dominierten bis in die 1980er Jahre die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Mit der Gründung der ersten privatwirtschaftlichen Fernsehveranstalter PKS und RTLplus im Jahr 1984 und später Premiere wurde die Seite der möglichen Nachfrager theoretisch größer. Faktisch hatte die Kirch-Gruppe jedoch den Mehrheitsanteil sowohl an Premiere als auch an der späteren ProSiebenSat.1-Gruppe, so dass sich nur schwer ein realer Markt für kommerzielle Nutzungsrechte bilden konnte. Um den Einfluss der größeren Rechthändler zu umgehen, begannen deutsche Sendergruppen daher, direkt bei großen internationalen Film- und Fernsehproduzenten fiktionale Programme einzukaufen. In der Regel erwerben dabei die Fernsehveranstalter die Rechte nicht einzeln, sondern sichern sich diese in größeren, langfristigen Paketabkommen, so genannten Output-Deals. (10) Die Film- und Fernsehproduzenten schließen in diese Paketabkommen in der Regel nicht nur die großen Kinoproduktionen (Blockbuster) ein, sondern auch eine Reihe von reinen Fernsehfilmen, TV-Serien und älteren Produktionen aus dem Archiv. (11)

**Verwertungsgesellschaften vertreten kleine und mittlere Produzenten**

Auf der Seite der Anbieter bildete sich neben den großen internationalen Rechthegebern der letzten Jahrzehnte in Deutschland eine Vielzahl von freien Produzenten und Formatentwicklern heraus. Jedoch kommen von den rund 1 600 Fernsehproduzenten und rund 450 Kinofilmproduzenten hierzulande nur 22 Unternehmen auf einen jährlichen Umsatz von mehr als 25 Mio Euro. Das Gros bilden kleinere und mittelgroße Film- und Fernsehproduzenten, die vornehmlich für die überschaubare Anzahl von Abnehmern in Auftrags- oder Koproduktion Inhalte produzieren. Um ein Gegengewicht zu den marktbeherrschenden Unternehmen und Institutionen auf der Nachfrageseite zu schaffen, bildeten sich in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Verwertungsgesellschaften, die die Rechte dieser kleinen und mittelgroßen Film- und Fernsehproduzenten im In- und Ausland vertreten. Daneben haben sich die Verdienstmöglichkeiten für Rechthegeber verbessert: Durch die Gründung neuer Sender ist das Verwertungspotenzial und dadurch der Wettbewerb bezüglich attraktiver Rechte deutlich gestiegen, zudem bieten technische Innovationen vollkommen neue, flexible Formen der Verwertung von Rechten.

**Vorwärts- und Rückwärtsintegration entlang der Wertschöpfungsstufen und neue Marktteilnehmer**

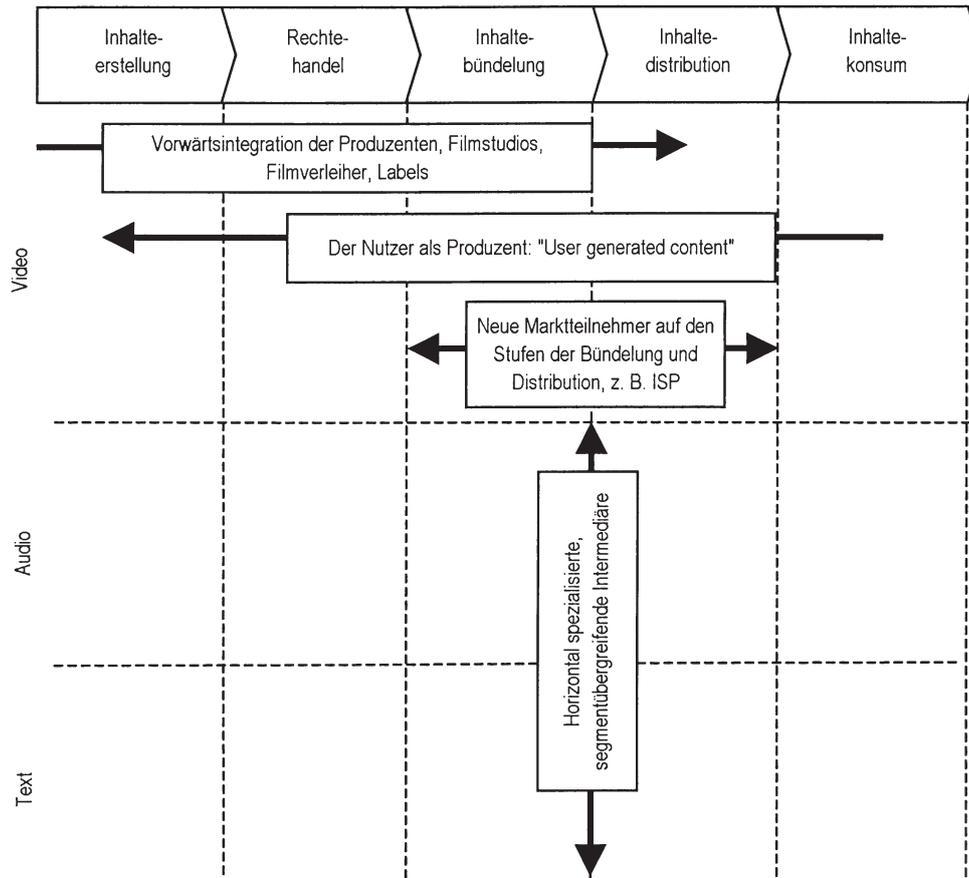
Durch die Digitalisierung und die Zunahme breitbandiger Internetanschlüsse ergeben sich tief greifende Veränderungen für die Medienindustrie. Neue Spieler platzieren sich mit neuen Geschäftsmodellen entlang der Medienwertschöpfungskette, etablierte Marktteilnehmer stellen ihre Geschäftsmodelle um. Vertikale Integrationstendenzen über bestimmte Wertschöpfungsstufen können beobachtet werden. Zudem treten vermehrt stufenspezifische vertikale Integrationen, über Medien- und Plattformgrenzen hinweg, auf. Auch Kombinationen beider Veränderungstendenzen sind zu beobachten (vgl. Abbildung 1).

Produzenten engagieren sich zunehmend auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und versuchen, ihre Produktionen direkt oder indirekt besser und breiter zu vermarkten, wie es am Beispiel des Genres Serie zu erkennen ist. Im Falle von „Desperate Housewives“ oder „Lost“ schloss die Disney-Tochter Buena Vista Mitte 2006 ein Vermarktungsabkommen mit dem Video-on-Demand-Anbieter maxdome (Joint-Venture zwischen ProSiebenSat.1 und United Internet) zur Verwertung aktueller Folgen. Einzelne Episoden waren bereits sieben Tage vor der Free-TV-Ausstrahlung im Internet abrufbar. Das Format Fernsehserie wurde dadurch in ein neues, vorgelegertes Verwertungsfenster gebracht. „Das Abkommen entspricht der Strategie der Walt Disney Company, durch Nutzung moderner Technik zusätzliche Vertriebskanäle für ihre Programminhalte zu erschließen und ihr Angebot weiter zu optimieren.“ (12)

Große US-Filmproduzenten als Inhaber der Rechte an attraktiven Spielfilmen und Serien streben via Vorwärtsintegration mittlerweile näher zum Kunden und führen signifikante Veränderungen im „Windowing“ (Reihenfolge und Terminierung der Verwertungsfenster) herbei. Beispiele sind NBC Universal oder die News Corporation, die mit eigenen Kanälen oder Beteiligungen an Sendern in das Distributionssegment eintreten. (13) Treiber für diese Entwicklungen sind sinkende Erträge in vor- oder nachgelagerten Verwertungsfenstern, wie zum Beispiel rückläufige Zahlen von Kinobesuchern und sinkende Erlöse aus dem Verkauf von Speichermedien. Zwar wird der größte Umsatzanteil (60 Prozent des Gesamtumsatzes der Filmindustrie) mit dem Verkauf physischer Speichermedien wie DVDs erzielt. Wie in anderen internationalen Märkten stagniert jedoch auch in Deutschland der DVD-Markt bei leicht steigenden Abverkäufen und sinkenden Verkaufspreisen. (14) Die absolute Anzahl der Kinobesucher ist in Deutschland von 163,9 Millionen im Jahr 2002 auf 125,4 Millionen im Jahr 2007 gesunken. Dies entspricht einem Rückgang von fast einem Viertel. Zudem wurde im selben Zeitraum ein Umsatzrückgang um 20 Prozent von 960,1 Mio Euro auf 757,9 Mio Euro verzeichnet. (15) Auch die unabhängigen und kleineren deutschen Film- und Fernsehproduzenten versuchen vermehrt, ihre Produktionen zusätzlich zur Ausstrahlung im linearen Programm direkt oder indi-

**Produzenten nutzen zusätzliche Vertriebskanäle**

Abb. 1 Darstellung der horizontalen und vertikalen Veränderungen



Quelle: Accenture.

rekt auf kommerziellen Video-on-Demand-Plattformen zu verwerten.

**Neue Marktteilnehmer bieten eigene Inhalte an**

Als neue Marktteilnehmer auf der Stufe der Inhaltsbündelung und -distribution sind Kabelbetreiber, Internet Service Provider (ISP), Telekommunikations- und Mobilfunkanbieter, aber auch Unternehmen der Unterhaltungsindustrie aktiv. Während diese in der Vergangenheit als neutrale Vertriebskanäle fungierten, bieten sie nun im Zuge einer Rückwärtsintegration in Konkurrenz zu den Rundfunkunternehmen vermehrt eigene Inhalte an oder bündeln die Angebote ihrer kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Wettbewerber. Die Vermarktung und die Konditionen zum Empfang bestimmen dabei die neuen Wettbewerber selbst. Der Kabelanbieter Unitymedia erwarb im Dezember 2005 die Rechte an der Übertragung der Fußball-Bundesliga zum Aufbau des Bezahlers Arena. Für die Deutsche Telekom AG war der Erwerb eines Bundesliga-Rechtepakets ausschlaggebend, um das IPTV-Angebot T-Home Entertain attraktiv zu gestalten und dadurch die Zahl der verkauften Triple-Play-Pakete zu erhöhen. Die United Internet AG gründete zusammen mit der ProSiebenSat.1 Media AG das Video-on-Demand Portal Maxdome mit der Motivation, vermehrt Einnahmen durch den Verkauf von Triple-Play-Paketen zu erzielen. Hersteller von Spielkonsolen (zum Beispiel Sonys PlayStation) und

Set-Top-Boxen (zum Beispiel die AppleTV-Box) wollen ihre Produkte zum zentralen Unterhaltungsmedium ausbauen.

Neben Vorwärts- und Rückwärtsintegration sind auf einzelnen Wertschöpfungsstufen oder an den Schnittstellen zweier benachbarter Stufen plattformübergreifende Spezialisierungstendenzen festzustellen. Anbieter wie iTunes von Apple platzieren sich medienübergreifend als horizontal spezialisierte Intermediäre zwischen Produzenten und Nutzern. Hier kann von einer vertikalen Integration auf den Stufen der Bündelung und Distribution von Inhalten gesprochen werden. Das Unternehmen bündelt Inhalte unterschiedlicher Medienplattformen wie zum Beispiel Musik, Filme, Serien und Spiele und liefert diese über Breitbandverbindungen oder kabellose Übertragungswege an seine Kunden (horizontale Diversifikation). Mittlerweile sind auf der iTunes-Plattform mehr als 500 Spielfilme verfügbar – darunter erfolgreiche Blockbuster.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sich in der Medienindustrie zum einen die Art der Marktteilnehmer wandelt, die Inhalte produzieren, bündeln und vertreiben. Zum anderen verändern die Akteure ihr Aktivitätsniveau über Wertschöpfungs-

**Plattformübergreifende Spezialisierungstendenzen**

stufen hinweg oder finden neue Formen der Spezialisierung. Darüber hinaus hat sich in den vergangenen Jahren ein reger Markt für den Handel von Rechten und Lizenzen entwickelt. Gemeinsam betrachtet führen diese Entwicklungen dazu, dass die Anzahl und Breite der Faktoren, die bei der ökonomisch erfolgreichen Nutzung und Verwertung von Rechten zu beachten sind, steigt. Einfache Nutzungs- und Verwertungsmöglichkeiten entstehen, der Wettbewerbsdruck erhöht sich, die Konkurrenz um Inhalte wächst, die Preise für attraktive Inhalte steigen stetig.

**Auch im Hörfunk neue Anforderungen an Rechtstrategie**

Auch im Hörfunk sind ähnliche Tendenzen erkennbar. Durch die neuen Nutzungs- und Verwertungsformen (wie zum Beispiel Livestream, Podcasts, kommerzielle Downloads) ergeben sich sowohl Anforderungen an die Programmstrategie und Planung als auch an die Rechtstrategie. Auch mit Einführung des Digitalen Radios (DAB) werden neue, bisher nicht relevante Rechtstypen bedeutsam werden. Dies erfordert klare Konzepte zum Umgang mit den entsprechenden Rechten, wie zum Beispiel Bildrechten. Fragen gewinnen an Bedeutung, welche Programme über die neuen Ausspielwege bereitgestellt werden sollen, um neue Hörer zu gewinnen bzw. die Kundenbindung zu verstärken. Zudem ergeben sich durch die Marktveränderungen größere Abstimmungsprobleme mit den Künstlern, ihren Agenturen, Labels und Verwertungsgesellschaften hinsichtlich der Nutzung und Verwertung.

**Rechtliche Herausforderungen im Umgang mit Inhalten**

Die veränderten Marktstrukturen in der Medienindustrie bedeuten neue Herausforderungen an das Urheberrecht. In der analogen Welt war primär das Senderecht inklusive der Wiederholungsrechte relevant. Die geografische Abgrenzung war eng an das technisch mögliche Verbreitungsgebiet des Rechteinnehmers gekoppelt. Kommerzielle Nebenrechte, wie zum Beispiel Merchandisingrechte, spielten eine weitere bedeutende Rolle. (16)

**Senderecht nach § 20 UrhG**

Das Senderecht ist in § 20 UrhG festgelegt. Es ist das Recht, das Werk durch Funk, das heißt, Ton- und Fernsehfunk, Satellitenfunk, Kabelfunk oder ähnliche technische Mittel, der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Für den Nutzer ist die Möglichkeit gegeben, Inhalte an beliebigen Orten wahrzunehmen, nicht jedoch zu Zeiten seiner Wahl, das heißt, der Rezipient hat keinen Einfluss auf Beginn und Ablauf des Programms, weshalb auch vom linearen Programm gesprochen wird. Hinsichtlich der Ausprägung des Senderechts existieren heute neben der einfach linearen Ausstrahlung weitere Formen wie Simulcasting, Livestreaming, Webcasting, Webchannel, Near-Video-on-Demand, Pay-per-Channel, Pay-per-View.

**Recht der öffentlichen Zugänglichmachung**

Im digitalen Zeitalter gewinnt das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung an Bedeutung. Es handelt sich gemäß § 19a UrhG um das Recht, ein

Werk drahtgebunden oder drahtlos der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, so dass es Mitgliedern der Öffentlichkeit von Orten und zu Zeiten ihrer Wahl zugänglich ist. Da der Nutzer die Übermittlung der Inhalte initiiert, handelt es sich um ein nicht-lineares Angebot oder Abrufangebot. Ausprägungsformen des Rechts der öffentlichen Zugänglichmachung sind On-Demand-Streaming, Video-on-Demand, Download, Podcast, Videocast. Durch die vielfältigen Ausprägungsformen ergibt sich ein wesentlich größerer Ausgestaltungsspielraum als für das Senderecht.

Ein Problem ergibt sich bei internetbasierten Verbreitungen. Rechtegeber fordern Einschränkungen des Senderechts hinsichtlich der Territorien und der Verbreitungswege. Versuche von Rechtegebern, eine Nichteinräumung der zeitgleichen und unveränderten Übertragung des Programms ungeachtet der Verbreitungswege, der Erscheinungsformen, der Standards und Formate der Empfangsgeräte durchzusetzen, werden von Rundfunkunternehmen meist nicht akzeptiert.

Bei der Ausgestaltung des Rechts der öffentlichen Zugänglichmachung steigt angesichts der wachsenden Anzahl von Verwertungswegen und -möglichkeiten die Komplexität der rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Unsicherheit über zukünftige, heute noch unbekannt oder nicht genutzte Verwertungsmodelle erschwert für Rundfunkunternehmen, Rechthändler und Produzenten die Verhandlungssituation. Des Weiteren haben heute abgeschlossene Vereinbarungen langfristige und weit reichende Wirkungen, die eine schnelle Anpassung des Kurses erschweren. Zwar lässt sich die Verwertung von Rechten über die verschiedenen digitalen Distributionsplattformen theoretisch eindeutig abgrenzen. In der Praxis hingegen stellen die sich verändernden technischen Möglichkeiten Rechtegeber und Rechteinhaber vor große Probleme. Diese liegen in einer effektiven Umsetzung technischer Zugriffsbeschränkungen und in der klaren Abgrenzung definierter Rechte hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeiten und Distributionsplattformen.

Deutlich zu Tage trat diese Problematik beispielsweise bei der Vergabe der Nutzungsrechte an der Fußball-Bundesliga für den Zeitraum 2006 bis 2009. Die Deutsche Telekom hatte die Internetrechte, genauer gesagt die IP-Rechte, an der Bundesliga für schätzungsweise 45 Mio Euro erworben. Da sich die erworbenen Nutzungsrechte auf das IP-Signal bezogen, wollte die Deutsche Telekom die Spiele neben dem Internet auch über digitale Kabel- und Satellitenzugänge ausstrahlen. In Folge dessen wären die Bezahlangebote von Arena/Premiere und die Nutzungsrechte von ARD und ZDF entwertet worden. Nach einem langwierigen Streit einigte sich die Deutsche Telekom mit der Deutschen Fußball-Liga (DFL), die Spiele nur im Hochgeschwindigkeitsnetz VDSL zu übertragen. Der Kompromiss umfasste einen nachträglichen Rabatt, die Gewährung der Mobilfunkrechte und das Namensrecht an der Fußball-Bundesliga für die Deutsche Telekom. (17)

**Problem bei internetbasierter Verbreitung**

**Komplexität der Rahmenbedingungen steigt**

**Beispiel: Fußball-Bundesliga**

### Unterschiedliche Interessen von Produzenten und Sendern

Produzenten haben durch neue multimediale Verwertungsmöglichkeiten ein gesteigertes Interesse an der Sicherung wesentlicher Rechte zur eigenen Verwertung. Im Rahmen der Beratungen zum zwölften Rundfunkänderungsstaatsvertrag argumentierte die Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen, dass die Entwicklung eines Marktes für On-Demand-Angebote im audiovisuellen Sektor durch die Forderung der öffentlich-rechtlichen Sender an Produzenten, die On-Demand-Rechte zeitlich unbefristet zum Aufbau der Mediatheken den Sendern zu übertragen, erschwert bzw. verhindert werden würde. (18) ARD und ZDF argumentierten, dass eine Bereitstellung der Inhalte für sieben Tage zum Abruf (Seven Day Catch-up) in Form eines On-Demand-Streamings zwar das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung betrifft, wirtschaftlich und faktisch aber ein „verlängertes Senderecht“ darstelle und somit mit der Erstvergütung abgegolten sei.

Dies belegt, dass die Rechtlandschaft im Zusammenhang mit der Nutzung und Verwertung von Inhalten komplexer wird und die Bedeutung des Rechtmanagements immer geschäftskritischer, was im Folgenden mit einer Gegenüberstellung der früheren, heutigen und zukünftigen Aufgaben des Rechtmanagements belegt und am Beispiel ausgewählter Genres untermauert wird.

#### Veränderung der Rolle des Rechtmanagements für Rundfunkunternehmen

### Rechtmanagement in der prä-digitalen Ära

Unter Rechtmanagement wird die Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle der strategischen und operativen Aufgaben des Erwerbs, der Dokumentation, der Nutzung und der Verwertung von Nutzungsrechten unter Reflektion des eigenen Standpunktes und unter Verwendung unterstützender Ideen und Tools verstanden. Ziel des Rechtmanagements sollte die Steigerung von Transparenz, Konsistenz und Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung der entsprechenden Aufgaben sein.

### Rechteerwerb, Rechtenutzung und -verwertung

Der Rechteerwerb beinhaltet den Ankauf von fiktionalen und nicht fiktionalen Inhalten für das Programm, Verträge der Rundfunkunternehmen über Auftrags-/Koproduktionen oder Veranstaltungen, aber auch den Erwerb der Rechte an Bildern, Animationen oder Videoclips sowie von Musikrechten. Rechtedokumentation ist die Zusammenführung von Rechteinformationen und die produktionsbezogene Abbildung der wesentlichen Rechte und Vertragsinhalte. Hierunter fallen auch Darstellungskonzepte und Algorithmen für eine IT-gestützte Dokumentation. Unter Rechtenutzung wird im Rahmen dieses Artikels die unternehmensinterne Nutzung der erworbenen Rechte zur Gestaltung des Programms verstanden. Rechteverwertung ist dagegen die kommerzielle Verwertung der Nutzungsrechte. Hierunter fallen die Weiterverbreitung der Inhalte auf Datenträgern, auf Video-on-Demand-Plattformen oder der Verkauf von Merchandisingprodukten mit dem Ziel der Rückflussmaximierung.

### Operative Aspekte früher im Vordergrund

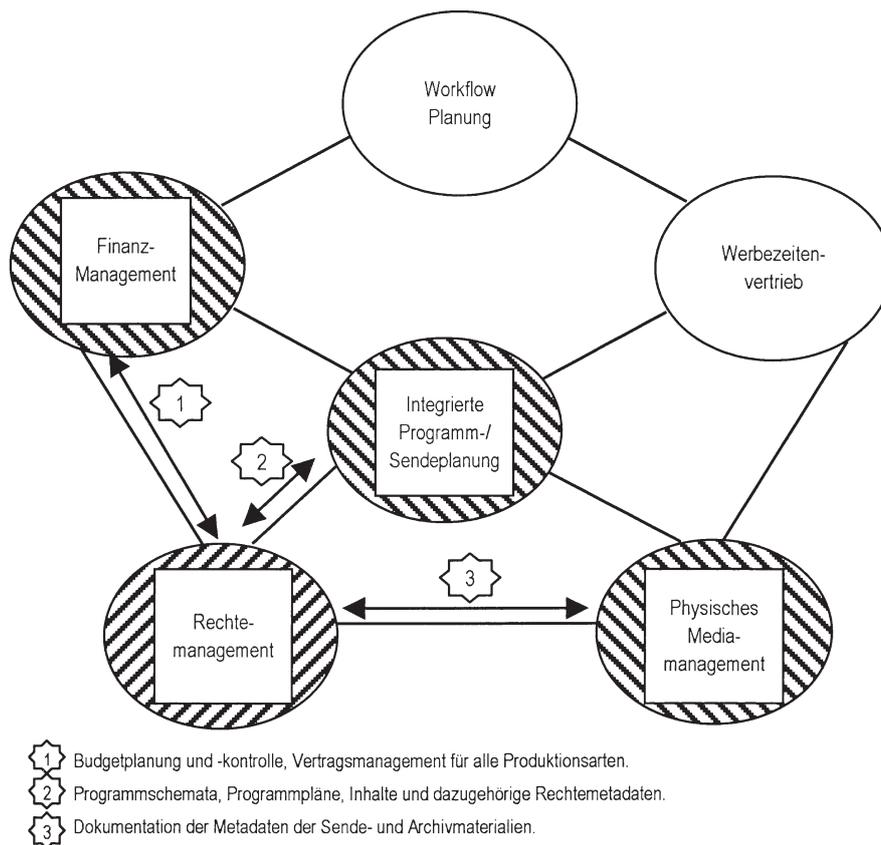
Früher standen im Rechtmanagement operative Aufgaben im Vordergrund. In dem relativ abgeschoteten und berechenbaren Marktumfeld des dualen

Rundfunksystems war die Aufteilung der Rechte zwischen Produzent und Rundfunkunternehmen eingespielt. Die Vertragsgestaltung war einfach, die Dokumentation bezog sich primär auf das Senderecht und am Rande auf die kommerzielle Zweitverwertung. Größeren Ausgestaltungsspielraum gab es lediglich mit dem Aufkommen neuer Ausspielwege, beispielsweise der Satellitenausstrahlung und damit verbundenen Versuchen der Rechtegeber, das Senderecht für diesen Ausspielweg den Sendern nicht einzuräumen. Trotz der überschaubaren administrativen Aufgaben des Rechtmanagements hatte es immer schon eine geschäftskritische Komponente. Dies belegt ein Fall aus dem Jahr 2007, als das ZDF eine Klage verlor, da der Sender zehn Filme gezeigt haben soll, für die er keine Rechte besaß. Zu dieser wachsenden geschäftskritischen Bedeutung kommen durch die oben skizzierten tiefgreifenden Veränderungen in der Medienindustrie weitere strategische Herausforderungen, die für eine weitere Zunahme der Bedeutung verantwortlich sein werden.

Der Aufbau und die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in der Medienindustrie erfordern einen professionellen Umgang mit Rechten und Lizenzen. Dem Rechtmanagement kommt dabei nicht mehr bloße Verwaltungsfunktion zu, die es in der klassischen, klar abgrenzbaren analogen Medienwelt hatte. Es nimmt zunehmend eine strategischere Position ein, die über den Erfolg eines Medienunternehmens mitentscheidet. Denn Rechtmanagement kümmert sich um die effektive und effiziente Nutzung des Herzens der Medienindustrie: der Inhalte. Inhalte können auf verschiedene Art und Weise mehrfach verwendet werden, auch über klassische Plattformgrenzen hinweg. Aus der Vielzahl der möglichen Nutzungs- und Verwertungsmöglichkeiten gilt es, die für ein Unternehmen passenden zu sondieren und die zu deren Umsetzung erforderlichen Rechte zu sichern und zu pflegen. Das Arbeitsergebnis eines Redakteurs ist heute nicht nur der redaktionelle Beitrag, sondern zusätzlich die strukturiert erfassten Metadaten aller verwendeten, nutzungsrechtlich relevanten Elemente, die für Dokumentations- und Honorar Zwecke unentbehrlich sind. Auch die Produktionsart betreffende Fragestellungen wie zum Beispiel die Abwägung, Programme entweder als Eigen- oder Auftragsproduktion mit einem umfangreichen Rechtebouquet oder durch Programmankäufe mit den möglichen Interessenskonflikten bei der kommerziellen Zweitverwertung zu beschaffen, ist eine weitere Aufgabe des Rechtmanagements, die zusehends an Bedeutung gewinnt. Das Beispiel von „Deutschland sucht den Superstar“ als umfassendes, maßgeschneidertes Multichannel-Verwertungskonzept belegt eindrucksvoll, welche Erträge durch eine systematische Ausschöpfung aller mit einer Produktion verbundenen Nutzungsrechte erzielbar sind. Ein effizientes Rechtmanagement beginnt daher beim Rechteerwerb und endet bei der Rechteverwertung und berücksichtigt die Auswirkungen, die Entscheidung

### Rechtmanagement im Rahmen eines umfassenden Verwertungskonzepts

Abb. 2 Verortung des Rechtemanagements in Rundfunkunternehmen und Schnittstellen



Quelle: Accenture.

gen auf den einzelnen Stufen für die nachgelagerten Stufen haben.

Die Aufgaben des Rechtemanagements lassen sich aus einer strategischen und aus einer operativen Perspektive näher beleuchten. Unter der strategischen Perspektive werden die meist langfristig geplanten Verhaltensweisen und Handlungsmuster der Rundfunkunternehmen zur Erreichung ihrer Ziele bzw. zur Verwirklichung ihrer Visionen verstanden. Operative Aufgaben sind dagegen alle unterstützenden Maßnahmen und Aufgaben, die nötig sind, um die Anforderungen des Tagesgeschäfts zu erfüllen.

**Rechtemanagement mit drei kritischen Aufgaben verbunden**

Das Rechtemanagement ist direkt verbunden mit drei kritischen Aufgaben – dem Finanzmanagement, der integrierten Programm- und Sendeplanung sowie dem physischen Media Management (vgl. Abbildung 2). Das programmbezogene Finanzmanagement behandelt Verträge mit Produzenten und muss zudem die budgetären Auswirkungen durch Honorar- und Lizenzzahlungen berücksichtigen. In der Programmplanung hat Rechtemanagement Auswirkungen auf verfügbare Nutzungsrechte im Kontext der Planungszyklen. Für das physische Media Management (beispielsweise Archive) liefert das Rechtemanagement Informationen, die zur Identifikation der Inhalte nötig sind, sowie für die Wiederverwendung essentielle Metadaten (Rechtstatus, Verwendungsbeschränkungen, Kosteninformationen).

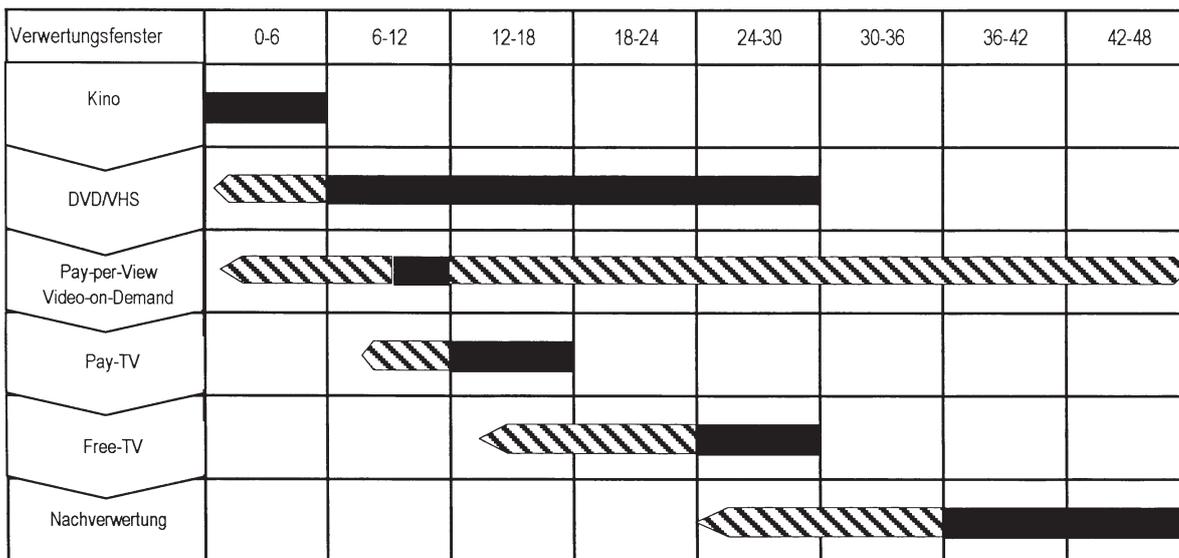
Im Bereich der Schnittstellen Rechte-/Finanzmanagement und Programmplanung werden Vertragsverhandlungen mit den Rechthegebern durch deren steigendes Bewusstsein für die Vermarktung komplexer und langwieriger. Sie führen oft zu erschweren Rechtesituationen für Fernsehveranstalter. Entlang der Schnittstelle Rechtemanagement/Physisches Media Management ist die akkurate Rechtedokumentation ein geschäftskritisches Element. Sie stellt sicher, dass keine Ausstrahlungen von Programmen, an denen die Sender keine Lizenzen haben, vorkommen. Vor allem durch die steigende Zahl der Kanäle, Verbreitungsplattformen und rechtlichen Einschränkungen steigt die Bedeutung des Rechtemanagements signifikant. Die Zunahme der Nutzung von Archivmaterial und die vereinfachte Bearbeitung, die durch die digitalen Archive der Rundfunkanbieter ermöglicht wird, führt ebenso wie die veränderten Zuschauerewohnheiten zu schnelleren Schnitten, Kurzfassungen bereits bestehender Produktionen und zu einer Zunahme der kleinteiligeren Arbeitsweisen in den Bereichen Hörfunk, Fernsehen oder Multimedia. Durch die gestiegene Anzahl der digitalen Spartenkanäle nimmt die Zahl der Wiederholungen von Produktionen zu. Der administrative Aufwand steigt dadurch.

**Vertragsverhandlungen werden schwieriger**

**Rolle des Rechtemanagements für verschiedene Genres**  
 Spiel- oder Kinofilme sind wesentliche Inhalte von Vollprogrammen und vielfach auch von Spartenkanälen. Im Jahr 2006 gab es laut SPIO 13 130 Sendedetermine von Spielfilmen im deutschen Free-TV,

**Spiel- und Kinofilme**

**Abb. 3 Veränderungen im Windowing  
in Monaten**



■ Traditionelle Verwertungsfenster      ▨ Neu entstehende Verwertungsfenster

Quelle: Accenture.

davon waren 709 Premieren. 2007 ging die Zahl der Free-TV-Premieren auf 672 leicht zurück. (19) Die Ausstrahlung attraktiver Blockbuster kann die Zuschauer- bzw. Nutzerfrequenz eines Programms erhöhen. (20) Die Kosten für Produktion und Vermarktung für einen durchschnittlichen Spielfilm eines der großen Hollywood-Studios betragen im Jahr 2007 durchschnittlich 106,6 Mio US-Dollar, davon entfielen 70,8 Mio US-Dollar auf die Produktionskosten und 35,9 Mio US-Dollar auf die Marketingkosten. (21) Bei deutschen Kinoproduktionen liegen die Marketingkosten mit durchschnittlich 5 Mio Euro deutlich niedriger. (22) Dieser Unterschied ist unter anderem in der Refinanzierbarkeit der Produktionen begründet. Die 50 bis 100 größten amerikanischen Produktionen zielen allesamt auf den Weltmarkt ab und werden vielfach von deutschen oder ausländischen Koproduzenten mitfinanziert.

Die Verwertung von Kinofilmen war bislang mit Hilfe der Dimensionen Format, Zeit und Geografie leicht zu bestimmen. Entlang klar definierter zeitlicher Sequenzen durchliefen sie die Verwertung im Kino in verschiedenen Ländern, gefolgt von der Verwertung im Videoverleih und als Kaufvideos, der Ausstrahlung im Pay-TV und schließlich meist nach zwei Jahren der Ausstrahlung im privaten oder öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Dieser traditionelle Verwertungsprozess wird „Windowing“ genannt. (23)

**„Windowing“:  
Abfolge von  
Zeitfenstern für die  
Verwertung**

Zweck dieser Abfolge von Zeitfenstern ist die sukzessive Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften in Bezug auf die Aktualität des Spielfilms. Begleitet wird dies durch eine degressive Preisgestaltung entlang der Verkettung - bezeichnet als „Price Skimming“. Aufgrund der Substituierbarkeit zwischen den einzelnen Verwertungs-

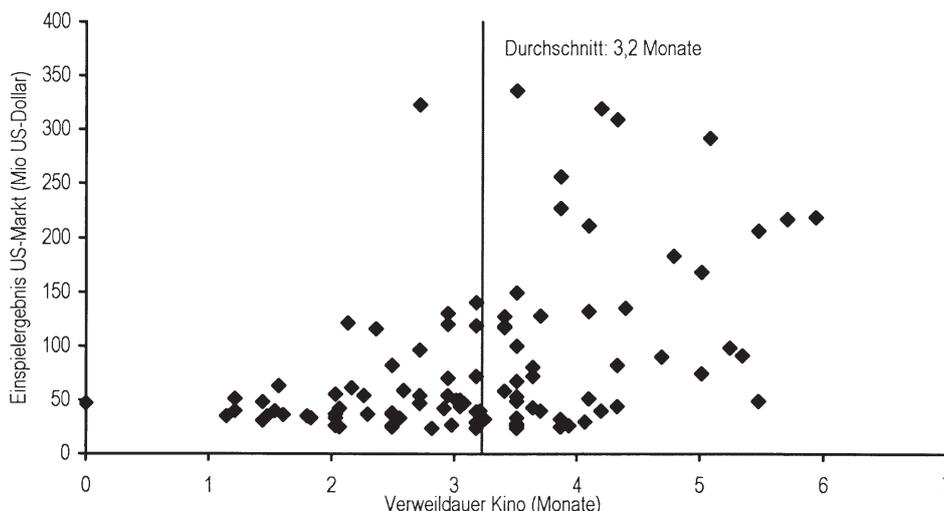
fenstern ist es erforderlich, jedem Zeitfenster eine gewisse Exklusivität zu gewähren und die Übergänge zwischen den einzelnen Fenstern gewinnoptimal anzusetzen, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden und den Gewinn zu maximieren.

Die Gestaltung des „Windowings“ lässt Variationen zu, diese richten sich nach dem zu erwartenden Erlöspotenzial. Eine Ausnahme ist das Kino, das aufgrund seiner Marketingwirkung sowie seiner strategischen Bedeutung für die weitere Verwertung am Anfang der Kette steht, obwohl die Kinoauswertung oftmals ein Verlustgeschäft für die Produzenten darstellt und die nachgelagerten Fenster von DVD und VHS bis zum Free-TV seit Jahren höhere Renditen aufweisen. Das „Windowing“ hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert (vgl. Abbildung 3). Das Kino-Verwertungsfenster betrug traditionell rund sechs Monate. Eine Analyse der amerikanischen Top-100-Blockbuster aus dem Jahr 2007 zeigt heute eine tatsächliche durchschnittliche Verweildauer in den Kinos von ca. 3,2 Monaten. Der erfolgreichste Film, „Spiderman 3“, spielte bei einer Kinoverwertungsdauer von 3,5 Monaten 336 Mio US-Dollar ein. Auf die DVDs der zehn erfolgreichsten Filme wartete man in den USA durchschnittlich 4,3 Monate, auf die der zehn am wenigsten erfolgreichen Filme lediglich drei Monate. Abbildung 4 zeigt die Verwertungsdauer der Top-100-Spielfilme und ihre Einspielergebnisse.

Auch in Deutschland versuchen amerikanische Produzenten, den Start des DVD-Verwertungsfensters vorzuverlegen. Im Frühjahr 2007 eskalierte ein Streit zwischen dem Filmverleih Fox und den Kinobetreibern Cinemaxx und Cinestar um die

**Variationen je nach  
erwartetem  
Erlöspotenzial**

Abb. 4 US-Top-100-Blockbuster: Einspielergebnisse vs. Verweildauer in den Kinos



Quelle: Accenture Analyse basierend auf Box Office Mojo, 2007.

DVD-Veröffentlichung des Films „Eragon“. Der Film sollte bereits knapp drei Monate nach dem Kinostart als DVD im Handel erscheinen. Nachdem der Film aus dem Kinoprogramm genommen wurde, einigten sich Filmverleih und Kinobetreiber auf ein Fenster von sechs Monaten. Ob diese Entscheidung nachhaltig ist, hängt von der Entwicklung des Kinomarktes und seiner Bedeutung als Marketingplattform ab.

herkömmlichen Budget einer originären deutschen Kinoproduktion. Als Kompensation für die verstärkte Beteiligung an Kinoproduktionen fordern Fernsehveranstalter eine Flexibilisierung der Verwertungsfenster zwischen Kino und Free-TV.

Die Verkürzung der Verwertungsfenster kann die Profilierung der Fernsehveranstalter unterstützen, indem sie von der öffentlichen Aufmerksamkeit für einen Kinofilm im Programm profitiert. Allerdings wird dies durch den relativ einfachen und kostengünstigen VoD-Abruf und die frühere Verfügbarkeit von Spielfilmen im DVD-Verleih konterkariert. Zudem haben diese Änderungen komplexer werdende Rechteverhandlungen zwischen Rundfunkveranstaltern und Produzenten zur Folge. Es ergeben sich vielfältige neue Ausgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der zeitlichen Einschränkung, der Exklusivität in den Feldern des Sende-rechts und des Rechts der öffentlichen Zugänglich-machung.

**Sperrfrist zwischen Kinostart und Pay-TV verkürzt**

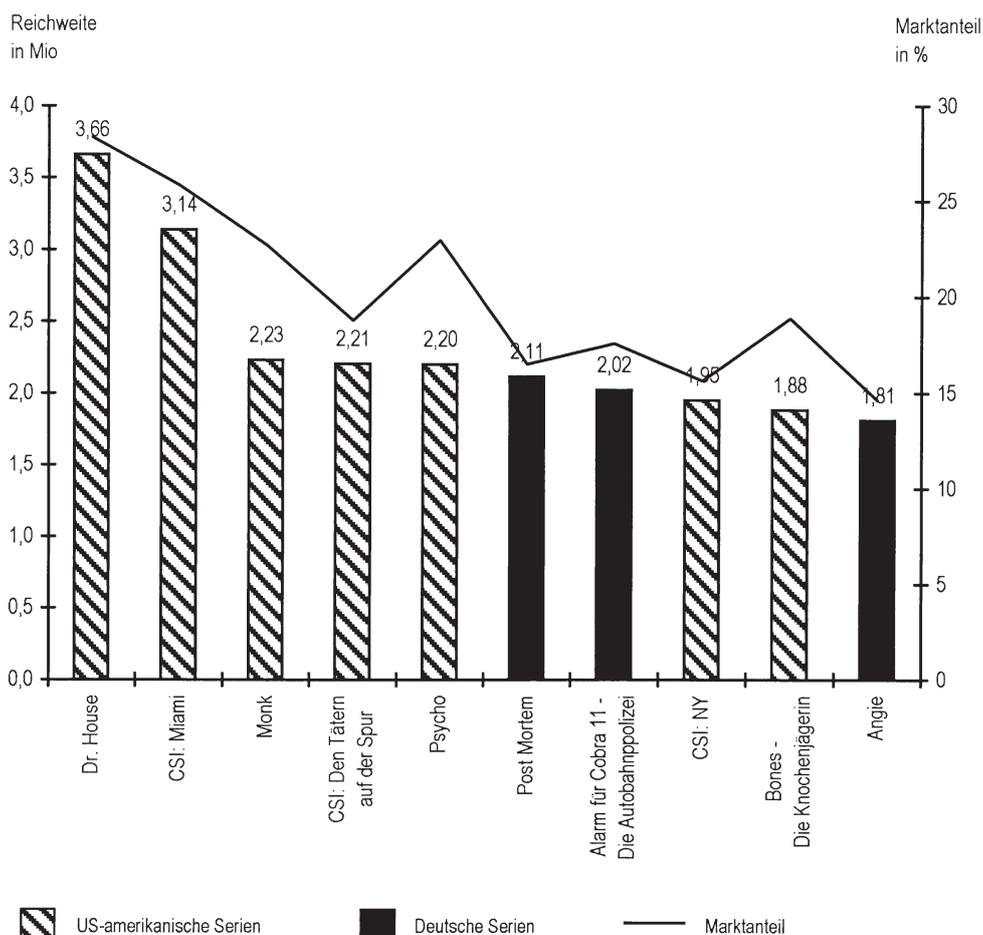
Während die großen US-Studios mit der effektiven Verkürzung der Kino-Verwertungsfenster in den USA bereits Fakten geschaffen haben und die Verkürzung auch im deutschen Markt durchsetzen wollen, ist für die deutschen Filmproduzenten die Flexibilität im Hinblick auf die Verkürzung des Verwertungsfensters im deutschen Markt eingeschränkt, sobald Mittel der Filmförderung in Anspruch genommen werden. Im ab Januar 2009 gültigen, novellierten Filmförderungsgesetz wurde die Sperrfrist zwischen Kinostart und Pay-TV zwar von 18 auf zwölf Monate, die Frist für Video-on-Demand-Angebote von zwölf auf sechs Monate und die Frist vom Kinostart zur Free-TV-Nutzung von 24 auf 18 Monate reduziert. Aus der Sicht der Produzenten trägt dies den faktischen Marktgegebenheiten nicht Rechnung. Sie fordern daher weitergehende Änderungen hinsichtlich der Sperrfristen. (24)

Auch Rundfunkunternehmen plädieren für eine flexible Verkürzung der Sperrfristen. Sie beteiligen sich vermehrt an großen Spielfilmproduktionen. Beispiele sind Kinofilme wie der „Baader-Meinhof-Komplex“ oder „Die Buddenbrooks“. Das Besondere an diesen Produktionen ist, dass neben der Kinofassung direkt eine zweiteilige Fernsehfassung mit produziert wird. Diese „Amphibien“ genannten Produktionen liegen von ihrem Produktionsbudget mit 15 bis 20 Mio Euro ein Vielfaches über dem

In den Programmstrategien gewinnen daher unter anderem folgende Fragen an Bedeutung: In welchen Fällen sind Koproduktionen von hochwertigen Spielfilmhalten sinnvoll, in welchen Fällen sollte auf „Amphibien“-Produktionen zurückgegriffen werden? Fundierte und systematische Analysen, bei welchen Produktionen Fernsehveranstalter sich als Kapitalgeber beteiligen sollten, werden relevant. Die gestärkte Position der Rechtegeber, vor allem der großen Studios, die vermehrt dazu übergehen, Inhalte selbst direkt oder indirekt zu vermarkten, wird signifikante Auswirkungen auf die Produktionsarten haben. Fernsehveranstalter müssen sich der Frage stellen, inwiefern Auftrags- oder Eigenproduktionen eine Alternative sind. Die in den letzten Jahren stark gestiegene Zahl an großen Eigenproduktionen und das gestiegene Programmvolumen aus Eigenproduktionen belegen, dass Fernsehveranstalter hier einen Ausweg aus ihrem Dilemma suchen.

**Eigenproduktion als Alternative zum Rechteerwerb**

Abb. 5 Reichweite und Marktanteil der erfolgreichsten Serien 2007



Quelle: Accenture Analyse.

**Serien – zweite Säule im Fictionangebot**

Serien sind die zweite Säule im fiktionalen Fernsehangebot. Fernsehserien machten 2006 rund 17 Prozent des Programms der größten deutschen Fernsehsender aus. Die Werte der einzelnen Sender schwanken zwischen 20,1 Prozent bei Sat.1 und 12,6 Prozent bei ProSieben. Bei ProSieben dominieren amerikanische Serien. Ihr Anteil macht insgesamt 78,1 Prozent des fiktionalen Angebots aus. (25) Alle großen Sendergruppen haben in den letzten Jahren die Erfahrung machen müssen, dass Eigenproduktionen bei den Fernsehzuschauern – mit wenigen Ausnahmen wie „Alarm für Cobra 11“ oder „Post Mortem“ – derzeit nur geringe Chancen haben. (26) Während deutsche Produktionen wie „Deadline“ (Sat.1), „Kanzleramt“ (ZDF) oder „Die Anwälte“ (RTL) die Erwartungen nicht erfüllten, feierten US-Serien wie „CSI-Miami“ oder „Dr. House“ in Deutschland signifikante Quotenerfolge. Wie Abbildung 5 zeigt, wurden von den zehn erfolgreichsten Serien im deutschen Free-TV 2007 nur drei in Deutschland produziert.

**Rechte für Erfolgsserien liegen zumeist bei amerikanischen Rechteinhabern**

Die Rechte für die meisten dieser Erfolgsserien liegen bei amerikanischen Rechteinhabern. Diese versuchen, die Verwertungsmöglichkeiten nachhaltig zu verbessern. Im Rahmen der potenziellen kommerziellen Zweitverwertung besteht hier ein Interessenskonflikt. Sowohl die Rechtegeber als auch

die privaten Sender möchten durch VoD-Verwertung zusätzliche Umsätze erzielen. Die sinkenden Kosten für den Aufbau proprietärer lokaler VoD-Angebote und die steigende Nachfrage durch Fernsehveranstalter, Kabel- und Telekommunikationsunternehmen, die diese attraktiven Inhalte für ihre VoD- oder IPTV-Angebote benötigen, kommen den Produzenten entgegen. Mit einer Direktvermarktung greifen sie viel tiefer in den Markt ein, als dies durch einfache Lizenzabkommen (in denen Sendern die territoriale TV-Verwertung überlassen wird) möglich ist. Der digitale Vertrieb und das DVD-Geschäft beeinflussen den Wiederholungswert einer Fernsehserie zu Ungunsten der Sender. Andererseits verbinden die meisten Konsumenten eine Fernsehserie mit dem Sender, der sie ausstrahlt – vor allem, wenn die Serienstaffeln über Jahre hinweg im gleichen Programm laufen. Die Vermarktung vereinfacht sich, wenn wie im Fall von „Lost“ oder „Desperate Housewives“ der Sender sowohl die Free-TV-Rechte hat als auch Anteilseigner der VoD-Plattform ist.

Im Bereich der Serien stellt sich daher aus der Perspektive der Programmplanung und des Rechtmanagements die Frage, wie diese zur Profilierung

**Verwertungsmöglichkeiten bei Auftragsproduktionen**

des Programms beitragen können, in welchen Fällen Auftragsproduktionen Programmkäufen vorzuziehen sind und wie bei Programmkäufen von US-amerikanischen Studios möglichst die Exklusivität gewährleistet werden kann. Zudem gewinnen hier kommerzielle Zweitverwertungsaspekte an Bedeutung. Bei Auftragsproduktionen ist jedoch ebenfalls auf die Verwertungsmöglichkeiten zu achten. In der Vergangenheit wurde die Nachverwertung oder die digitale Nutzung der Inhalte den Produzenten überlassen, die nun über die entsprechenden Nutzungsrechte verfügen. Ein typisches Beispiel für diese Problematik ist die ARD-Vorabendsoap „Verbotene Liebe“. Diese wird seit 1995 in der ARD ausgestrahlt, die Nutzungsrechte der Nachverwertung liegen allerdings beim Produzenten Grundy UFA, der diese seit Dezember 2006 im RTL-Spartensender RTL Passion und seit August 2008 im Videportal Sevenload nachverwertet. Auf den ARD-eigenen digitalen Angeboten wie ARD-Mediathek sind nur die aktuellen Programmtrailer (30-Sekünder) der Serie zu finden.

**Unterhaltung und Show**

Unterhaltungsformate sind ein wesentlicher Bestandteil insbesondere der werbefinanzierten Vollprogramme der privaten Sendergruppen. Im Jahr 2006 betrug der Anteil nichtfiktionaler Unterhaltung beispielsweise bei ProSieben 18,2 Prozent, bei Sat.1 27,7 Prozent und bei RTL 18,6 Prozent. Im ARD-Programm waren es nur 4,4 Prozent und beim ZDF 5,7 Prozent. (27) Deutschland ist ein bedeutender Importeur internationaler Unterhaltungsformate. (28) Die wichtigsten Unternehmen im internationalen Formathandel sind Endemol und Fremantle. Diese Unternehmen entwickeln, produzieren und vermarkten eine Reihe erfolgreicher Konzepte wie „Big Brother“, „Wer wird Millionär?“, „Deal or No Deal“ oder „Deutschland sucht den Superstar (DSDS)“. Die wichtigsten Abnehmer in Deutschland sind RTL und ProSiebenSat.1.

**Integrierte Vermarktung von Inhalten und Merchandisingprodukten**

Die Lizenzvereinbarungen beziehen sich in vielen Fällen auf eine umfassende Vermarktungsmöglichkeit über verschiedene Verwertungsplattformen hinweg. Unter dem Stichwort der integrierten Vermarktung werden verschiedene Inhalte und Merchandisingprodukte kreiert und verwertet. Dabei existieren zwei unterschiedliche Ansätze. Bei der Verwertung aus einer Hand erwirbt der Rechteinhaber die vollen Verwertungsrechte vom Formatentwickler, zum Beispiel bei „Deutschland sucht den Superstar“, während bei der selektiven Verwertung der Formatentwickler Verträge mit verschiedenen Haupt- und Nebenlizenznehmern abschließt, zum Beispiel bei „Big Brother“.

**Beispiel: „DSDS“**

Im Falle der Verwertung des Castingshow-Formats „Deutschland sucht den Superstar“ ist die Firma 19 Entertainment der Rechtegeber, produziert wird die deutsche Version von Fremantle Media/Grundy Light Entertainment, einer RTL-Tochter. Die Verwertung erfolgt als integriertes Konzept über die

verschiedenen Bereiche des Bertelsmann-Konzerns. RTL Deutschland sendet die eigentliche Show. Daneben werden Beiträge über die Show oder die Kandidaten in verschiedenen Magazinsendungen wie „Explosiv“, „Exklusiv“, „Punkt6“ oder „Punkt12“ positioniert. Auf Super RTL wird das wöchentliche DSDS-Magazin mit Hintergrundberichten und Interviews ausgestrahlt. Auf den Onlineplattformen DSDS.de, RTLnow.de und Clipfish.de sowie dem RTL Teletext der Tochterfirma RTL Interactive stehen Videos und Informationen zum Abruf bereit. Die Bertelsmann-Firma Medienfabrik bringt ein begleitendes Printmagazin auf den Markt. Das Musiklabel SonyBMG vertreibt die Songs und Alben ausgewählter Kandidaten und des Gewinners. RTL Enterprises verantwortet das Merchandising. RTL Games vermarktet ein DSDS-Spiel und RTL Mobile ein mobiles DSDS-Portal. (29) Dieses Beispiel verdeutlicht die vielfältigen neuen Optionen für Rechtegeber.

Zu Beginn eines neuen Formats nutzen die Formatentwickler die Vermarktungskraft der Sender, um ihr Produkt erfolgreich über die verschiedenen Kanäle zu platzieren. Da durch die Exploitation der Rechte, beispielsweise über Merchandising, die erzielten Erlöse ein Vielfaches der „klassischen“ Erlöse betragen, steigt die Bedeutung klar definierter Rechteverwertungsstrategien, die die Abwägung zwischen der vollständigen Übernahme der Verwertungsrechte durch den Fernsehveranstalter und der selektiven Übernahme von Verwertungsrechten thematisieren.

**Sportrechte**

Nach dem Verlust der Bundesligarechte im Dezember 2005 brach der Aktienkurs der Premiere AG an einem Tag um 40 Prozent ein. Investoren befürchteten einen drastischen Rückgang der Kundenzahlen durch den Übergang der Sportrechte an den Konkurrenten Arena. Dies belegt die Bedeutung von Sport im deutschen Fernsehen, obwohl Sport im Durchschnitt nur 6 Prozent des genutzten Spartenangebots ausmacht. (30) Während die Nutzung anderer Genres wie Informationssendungen und Nachrichten mit Alter, Bildung oder Einkommen korreliert, unterscheidet sich das Interesse an Sportsendungen in den verschiedenen Zielgruppen nur wenig. (31) Besonders Großereignisse wie die Olympischen Spiele oder die Fußballwelt- oder Europameisterschaft genießen ein großes Interesse. Das Endspiel der Fußball-Europameisterschaft 2008 zwischen Deutschland und Spanien sahen durchschnittlich 28 Millionen Zuschauer (Marktanteil von 82%). (32) Das Interesse an Sportübertragungen hängt stark von Top-Ereignissen und Top-Stars ab, mit denen sich die Zuschauer identifizieren können. Beispiele für ein nachlassendes Interesse der Zuschauer liefern die Formel 1 nach dem Rücktritt von Michael Schumacher oder der Tennissport nach dem Karriereende von Steffi Graf und Boris Becker. Neben dem Risiko der Abhängigkeit von einzelnen Identifikationsfiguren oder Mannschaftserfolgen können auch Skandale Sportrechte entwerten. Der Dopingskandal der Tour de France 2007 zeigt dies exemplarisch.

### Steigende Nachfrage treibt Preise bei Spitzensportarten

Die steigende Nachfrage nach Fernsehrechten in den Bereichen Fußball, Olympische Spiele und Wintersport führt zu einer deutlichen Preissteigerung. Kosteten die Fernsehrechte für die Fußball-Bundesliga 1965/66 330 000 Euro, so erlöste die Deutsche Fußball Liga 2005/2006 300 Mio Euro an Fernsehgeldern. Die Situation der Fernsehveranstalter stellt sich ambivalent dar. Bei den wenigen dauerhaften Spitzensportarten und -veranstaltungen sind die Rechtegeber eindeutig in einer stärkeren Verhandlungssituation. Die gestiegene Nachfrage durch neue Akteure wie zum Telekommunikationsunternehmen oder Kabelbetreiber lässt die Kosten für dauerhafte Spitzensportarten weiter steigen. Im Hinblick auf Risikovermeidung beispielsweise durch flexible, erfolgsabhängige Bezahlmodelle sind die Fernsehveranstalter in diesen Fällen in einer schwachen Ausgangsposition, da die Rechtegeber die Rechtepakete und die Vertragsbedingungen weitestgehend diktieren. Die Rechte für Randsportarten oder für Sportarten, die die „Boomphase“ überschritten haben, sind dagegen oft relativ kostengünstig zu erwerben. Beispielsweise zahlte RTL in der Hochphase des Skisprungsports 75 Mio Euro für die Fernsehrechte. Für die Saison 2007/08 unterzeichneten ARD und ZDF einen Verwertungsvertrag über jährlich 10 Mio Euro. ARD und ZDF schlossen außerdem mit 32 Sportverbänden den so genannten „32er-Vertrag“. Dieser Vertrag erlaubt den Anstalten, die zu übertragenden Sportereignisse und die Art der Berichterstattung frei zu gestalten. Im Gegenzug erhalten die Vertragspartner eine pauschale Vertragssumme. Digitale Medien bieten auf Basis neuer Distributionsplattformen die Möglichkeit, Randsportarten mittels neuer Special-Interest-Angebote der interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass der Markt für Sportrechte sehr rigide ist. Attraktive Rechte können nur zu den vom Anbieter festgelegten, oft hohen Preisen und Konditionen erworben werden. Vielfach existierende Monopole auf der Anbieterseite verstärken diese Entwicklung. Viele Programme im Bereich des Sports sind für die Fernsehveranstalter daher Defizitbringer und werden vor allem aus Cross-Promotion-Gesichtspunkten erworben. Durch Trailer können Zuschauer von Sportveranstaltungen zu anderen Programmen geführt werden. Im Bereich der gefragten, hochpreisigen Rechte sind im Rahmen des Rechtmanagements Abwägungen über die zu erwerbenden Rechte erforderlich.

### Aktuelles, Information, Wissen und Bildung

Da Produktionen der Genres Aktuelles, Information, Wissen und Bildung überwiegend in Auftrags- oder Eigenproduktionen hergestellt werden, sind die oben beschriebenen Veränderungen hier weniger relevant. Im Wesentlichen überwiegen die operativen Herausforderungen des Rechtmanagements, wie die Beachtung der urheberrechtlichen Aspekte an Werkvorlagen. Dies kann beispielsweise eine umfassende Sicherung der Rechte an Klammerteilen (53) zur rundfunkmäßigen Nutzung für Programmwiederholungen und für die öffentliche Zugänglichmachung sein.

Eigenproduktionen sind aus einem anderen Blickwinkel noch von Bedeutung für Fernsehveranstalter. Da Verlage vermehrt audiovisuelle Inhalte zur Ausgestaltung ihrer Portale im Internet benötigen, könnten Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Die Zusammenarbeit zwischen dem WDR und der WAZ-Gruppe belegt dies. Die WAZ-Gruppe greift dabei in ihrem Onlineangebot auf multimediale Berichte aus der lokalen Berichterstattung des WDR zurück.

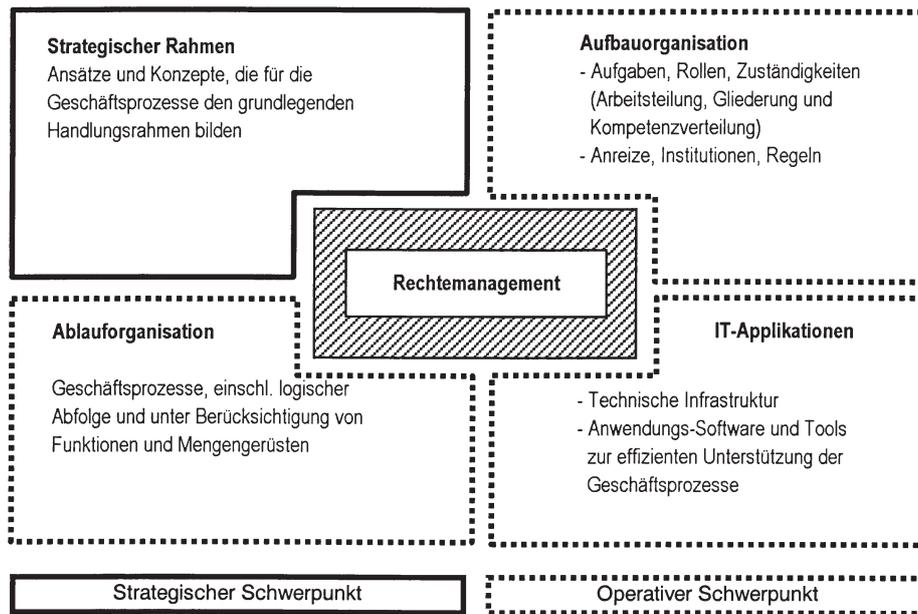
### Herausforderungen für die Schaffung eines zukunftsorientierten Rechtmanagements

Im Folgenden wird auf die Herausforderungen bei der Weiterentwicklung des Rechtmanagements eingegangen. Die wesentlichen Aspekte der Entwicklung des strategischen und operativen Rechtmanagements werden thematisiert (vgl. Abbildung 6). Strategisch werden dabei die Konzepte bezeichnet, die einen grundlegenden Handlungsrahmen für Aufgaben im Zusammenhang mit Rechtmanagement bilden. Zu den operativen Themen gehören die Ausgestaltung der Aufbauorganisation sowie Ablauforganisation und die Sicherstellung von Effizienzgewinnen durch eine mittels IT-Systemen und Anwendungssoftware erreichbare Automation. Eine stetige Koordination, Angleichung und Harmonisierung zwischen den operativen Bereichen des Rechtmanagements und den strategischen Bereichen ist dabei die zentrale Herausforderung. Einerseits gilt es, die entsprechende Aufbauorganisation und die Abläufe sowie die IT-Systeme zu schaffen, damit die Rechteerwerbs- und -verwertungsstrategien effektiv umgesetzt werden können. Zum anderen sind die Erfahrungen aus den operativen Bereichen zwingend notwendig, um Nachjustierungen an der Strategie vornehmen zu können.

Durch die Digitalisierung verändert sich das Aktionsfeld der darin wirtschaftenden Unternehmen und Personen. Eine der wesentlichen Herausforderungen für Rundfunkunternehmen liegt darin, diesen Wandel in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu transportieren und dessen Implikationen zu verdeutlichen. Dies wird durch strategische Konzepte und eine flankierende Kommunikation unterstützt. Ausgehend von einer kontinuierlichen Programm- und Marktanalyse (quantitative und qualitative Daten der Publikumsforschung) und von der Unternehmensstrategie erfolgt die Erarbeitung der Programmstrategie. Sie definiert die inhaltlichen Stoßrichtungen des Programms. Die genrespezifischen Herausforderungen sollten durch eine Programmstrategie beantwortet werden. Beispielhafte Elemente der Programmstrategie könnten sein: Zunehmender Rückgriff auf hochwertige Eigen- und Auftragsproduktionen anstatt Programmankäufe; Positionierung als Nummer eins in einem Bereich, zum Beispiel Unterhaltung und Show; Erhöhung der Aktualität im Bereich Aktuelles, Bildung und Wissen. Aus der Programmstrategie leiten sich die Anforderungen an die Rechteerwerbs- und -verwertungsstrategie ab.

### Programmstrategie und strategisches Rechtmanagement

Abb. 6 Strategische vs. operative Aufgaben des Rechtemanagements



Quelle: Accenture.

**Rechteeerwerbsstrategien als Basis der späteren Verwertung**

Der Erarbeitung einer dezidierten, marktorientierten Verwertungs-/Verbreitungsstrategie zur Berücksichtigung aller Verbreitungsplattformen (Internet, DSL, DVB-H etc.), neuer und zukünftiger Angebotsformen und des geänderten Nutzerverhaltens geht idealerweise die Erarbeitung bzw. Anpassung einer Rechteeerwerbsstrategie voraus. Diese dient als Grundlage für Entscheidungen über die mögliche Verwertung von audiovisuellen Inhalten im Internet, auf VoD-Plattformen, auf DVD sowie über weitere kommerzielle Nebenrechte, wie zum Beispiel die Vermarktung von Merchandisingartikeln. Zudem sollten finanzielle Fragestellungen wie die bilanzielle Bewertung von Programmvermögen und Abschreibungen, die auf das Programmvermögen geleistet werden, in der Rechteeerwerbsstrategie thematisiert werden. Diese Fragestellungen haben oftmals eine Auswirkung auf die gewählte Produktionsart und den Erwerb verschiedener Rechte.

**„Dealbreaker“ vor Verhandlungen festlegen**

Wie bereits gezeigt, haben die Rechtegeber ein gesteigertes Interesse an einer möglichst beschränkten Rechteeinräumung aufgrund gesteigener eigener Verwertungsmöglichkeiten. Dies erfordert bei der Formulierung einer Rechteeerwerbsstrategie die Festlegung von „Dealbreakern“. Mit dem Begriff werden aus Sicht einer Partei Sachverhalte bezeichnet, die im weiteren Verlauf der Verhandlungen bei Nichteinigung bzw. Nichtlösung des Sachverhalts zu einem Abbruch der Verhandlungen führen. Ein weiteres Element sollte die Berücksichtigung von Territorialitätsfragen sein, die sich durch das Internet als weltweitem Verbreitungsweg ergeben. Die Bereitstellung von Archivmaterialien für Abrufangebote erfordert oftmals einen zusätzlichen

Rechteeerwerb oder eine Ergänzung bestehender Verträge. Eine Rechteeerwerbsstrategie thematisiert daher auch Fälle, in denen zur Erfüllung der in der Programmstrategie festgelegten Parameter ein solcher Nacherwerb erforderlich ist.

Eine weitere zu lösende Aufgabe ist eine Organisationsstruktur mit klar abgegrenzten Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten sowie entsprechende Leitlinien. Der steigenden Relevanz des Rechtemanagements sollte organisatorisch begegnet werden. Die Position der Rundfunkunternehmen im Rechtemanagement zukunftsicher zu gestalten und eine enge Verbindung zwischen operativen und strategischen Themen zu etablieren ist eine Herausforderung an die Organisationsstruktur.

Hinsichtlich der strategischen Aspekte erfordert dies, verantwortliche Stellen im Unternehmen einzurichten, die einen strategischen Weitblick haben und über die notwendige Marktkenntnis verfügen, um die Auswirkungen der Veränderungen der Medienindustrie antizipieren zu können und um die notwendigen Maßnahmen für ihr Unternehmen zu ergreifen. Darüber hinaus ist eine Koordinationsfunktion erforderlich, um die verschiedenen Interessen von Produzenten und Redakteuren mit den Vorgaben der Geschäftsstrategie in Einklang zu bringen. Für die Verhandlungen mit den Rechtegebern wird Verhandlungskompetenz benötigt. Im Rahmen der Begleitung der Redaktionen bei der Konzeption von Programmen können diese Stellen eine aktive Gestaltung der Verträge forcieren. Ebenso ist die Übernahme der Verantwortung für die Abläufe des Rechtemanagements eine wesentliche Herausforderung für diese Stelle.

Aus einer operativen Perspektive ist eine interne Fachabteilung zur zeitnahen Beantwortung jeg-

**Organisationsstruktur: eine Herausforderung für das operative Rechtemanagement**

licher Fragen von redaktionellen Mitarbeitern zum Thema Rechte und Lizenzen sinnvoll. Durch die rechtzeitige Involvierung dieser zentralen Fachabteilung können suboptimale Rechtesituationen und rechtlich problematische, geschäftskritische Vorfälle, wie das Senden von Inhalten, an denen die Sender keine Rechte besitzen, vermieden werden.

#### Optimierung der Ablauforganisation

Fernsehveranstalter stellen bereits seit einiger Zeit auf digitale Produktionsmethoden um. Die Prozesse zur Erstellung von Inhalten sind weitestgehend integriert und automatisiert. Aufgrund der Wechselwirkungen und der Bedeutung des Rechtmanagements für die verschiedenen Produktionsschritte müssen auch hier Anpassungen vorgenommen werden. Die durch die digitalen Produktionsmethoden und veränderten Sehgewohnheiten entstandenen kleinteiligeren Arbeitsweisen bei Produktionen führen zu einer immer komplexeren Rechteprüfung und zu einer immer umfangreicheren Menge an Rechteinformationen. Neue Programmnutzungen, die sich aus den digitalen Möglichkeiten ergeben, erfordern eine verstärkte Kontrolle, Prüfung und Dokumentation. Um angesichts der immer komplexer werdenden Aufgaben einem personellen Mehrbedarf entgegen zu wirken und um Kosten zu sparen, stellen Maßnahmen zur Optimierung der Ablauforganisation und zur Verbesserung der Datenqualität eine zentrale Herausforderung dar.

#### IT-gestützte Integration aller Abläufe

Die Produktion audiovisueller Inhalte und das Management der dazugehörigen Metadaten erfolgen in vielen Rundfunkunternehmen oftmals noch isoliert voneinander. Ein funktionierendes Rechtmanagement erfordert dagegen eine enge Verzahnung dieser beiden Abläufe und einen steten wechselseitigen Informationsfluss. Das Idealbild ist eine vollständige Integration der Abläufe von der Planung bis zur Abrechnung. Die Erfassung der Meta- und Sendedaten sollte auf elektronischem Weg erfolgen, um Effizienzgewinne zu realisieren und Medien- und Systembrüche zu vermeiden. Metadaten sollten nicht mehr manuell und redundant in verschiedenen, nicht miteinander kommunizierenden Systemen erfasst und bearbeitet werden. Vor allem die für die Genres Dokumentation, Information, Wissen und Bildung beschriebene zunehmende Kleinteiligkeit der Produktion von audiovisuellen Inhalten erfordert eine computergestützte Erfassung der Metadaten verwendeter Sequenzen, die vereinfachte und schnellere Verfügbarkeit von Informationen zum rechtlichen Status und zu den Kosten der Bestandteile des Beitrags sowie schnellere Honorarabrechnungen. Konzepte zur unternehmensweiten Integration der Geschäftsfunktionen entlang der Wertschöpfungskette, die über verschiedene EDV-Applikationen auf unterschiedlichen Plattformen verteilt sind, gewinnen an Bedeutung.

#### Hohe Transparenz erzielbar

Für die zentralen Stellen des Rechtmanagements bei Rundfunkunternehmen rücken IT-Systeme zur Erfassung, Bearbeitung, Verwaltung, Darstellung und Beauskunftung von Rechtesituationen in den

Vordergrund. Diese sollten eine schnelle Auskunftsfähigkeit nach innen und außen in Bezug auf die Rechte- und Kostensituation, eine optimale Ausschöpfung des Programmvermögens durch gezielte Analyse und Auswertung der Rechtesituation und eine hohe Transparenz der lizenzrechtlichen Abläufe und dadurch die Vergrößerung der rechtlichen Sicherheit der ausgestrahlten Beiträge ermöglichen.

#### Fazit

Das Rechtmanagement wurde und wird typischerweise als Verwaltungsaufgabe gesehen. Die „klassischen“ Aufgaben in einem überschaubaren Medienmarkt waren der Rechteerwerb, die Dokumentation und die Auskunft über die vorliegenden Nutzungs- und Verwertungsrechte. Die Digitalisierung verändert Marktstrukturen und Spielregeln. Neue Nutzungsformen und Gewinnoptionen treten hervor, neue Marktteilnehmer betreten das Feld. Der Wettbewerb um attraktive Inhalte wird immer intensiver. Angesichts dieser veränderten Rahmenbedingungen nimmt die ökonomische Sicherung, Nutzung und Verwertung von mit dem Inhalt verbundenen Nutzungsrechten an Bedeutung zu. Rechtmanagement besitzt dadurch einen geschäftskritischen Rang und erhält eine stark strategische Perspektive. Fragen, wie sich durch die richtigen Inhalte und die Exploitation der damit verbundenen Nutzungsrechte ein Rundfunkunternehmen bei seinem Publikum profilieren kann, wie Rückflüsse maximiert werden können und wie sich Rundfunkunternehmen gegenüber den neuen Marktteilnehmern und ihren bisherigen Vertragspartnern positionieren, sind daher auch zu Fragen geworden, die das Rechtmanagement stark tangieren. Die Herausforderungen für die Umsetzung eines zukunftsorientierten und wettbewerbsfähigen Rechtmanagements sind dabei:

- Kontinuierliche Anpassung von Programm-/Rechteerwerbs- und Verwertungsstrategien zur Sicherstellung des strategischen Rahmens, wie zum Beispiel der Positionierung des Senders, der Erzielung eines maximalen Return on Invest durch die Ausschöpfung der vorhandenen Rechte;
- Schaffung einer adäquaten Organisationsstruktur mit klar abgegrenzten Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für alle Aspekte des Rechtmanagements sowie eine enge Abstimmung mit den Verantwortlichen des Finanzmanagements, der integrierten Programm- und Sendeplanung und der Archive;
- Steigerung der Effizienz durch optimierte Abläufe, erreichbar durch kürzere Durchlaufzeiten, weniger Schnittstellen und geringere Anzahl der Vorgänge;
- weitestgehende Automatisierung von sich stetig wiederholenden, identischen Abläufen durch eine adäquate IT-Systemlandschaft.

#### Die Bedeutung des Rechtmanagements nimmt weiter zu

## Anmerkungen:

- 1) Nutzungsrechte werden dabei gemäß der Property Rights Theory definiert. Sie bestimmen, wie Inhaber über Ressourcen verfügen können, an denen sie die Rechte besitzen. Sie hängen dabei von zweierlei Komponenten ab, zum einen den Verfügungsrechten, die der Akteur an einer Ressource inne hat (usus – Recht die Ressource zu nutzen; usus fructus – Recht Erträge der Ressource zu behalten; abusus – Recht die Form oder Substanz zu ändern; Übertragungsrecht – Recht alle/einzelne Verfügungsrechte auf andere zu übertragen) und zum anderen von institutionellen Regelungen.
- 2) Beispiel: Zum Ungarn-Aufstand 1956 nutzte die Deutsche Wochenschau Material der BBC (Nachweis Deutsches Rundfunkarchiv: [http://www.dra.de/online/hinweisdienste/spezial/2006/dra-spezial\\_04-2006\\_ungarn.pdf](http://www.dra.de/online/hinweisdienste/spezial/2006/dra-spezial_04-2006_ungarn.pdf))
- 3) Vgl. hierzu und weitere Informationen zu Output-Deals in: Wirtz, Bernd: Medien- und Internetmanagement, Kap. 4 Film-Management. Wiesbaden 2006, S. 293ff.
- 4) Vgl. Accenture Intellectual Property Management Point of View, Januar 2008.
- 5) <http://www.spio.de/index.asp?SeitID=3> (8. 7. 2008).
- 6) <http://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2006&p=htm> (8. 7. 2008).
- 7) <http://www.kek-online.de/Inhalte/fictionrechte.html#Umsatz> Prozent20von Prozent20Produktionsunternehmen (8. 7. 2008). Vgl. auch Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Fernsehproduktionsmarkt Deutschland. Fortschreibung der FORMATT-Studie über Konzentration und regionale Schwerpunkte der Auftragsproduktionsbranche. In: Media Perspektiven 3/2008, S. 125–137.
- 8) <http://www.kek-online.de/Inhalte/fictionrechte.html>.
- 9) Vgl. hierzu und weitere Details in: Radtke, Michael: Außer Kontrolle. Die Medienmacht des Leo Kirch. Zürich 2002.
- 10) Vgl. hierzu Wirtz (Anm. 3). Die wichtigsten Output-Deals finden sich unter: <http://www.kek-online.de/Inhalte/fictionrechte.html#Rechtehandel>.
- 11) Vgl. Holtmann, Klaus: Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 106/1998. Köln, November 1998, S. 19ff.
- 12) [http://www.presseportal.de/pm/31223/858980/the\\_walt\\_disney\\_company\\_germany\\_gmbh](http://www.presseportal.de/pm/31223/858980/the_walt_disney_company_germany_gmbh) (8. 7. 2008).
- 13) [http://info.premiere.de/inhalt/de/pressemitteilung\\_serien\\_bei\\_premiere\\_14082008.jsp](http://info.premiere.de/inhalt/de/pressemitteilung_serien_bei_premiere_14082008.jsp)
- 14) [http://www.bvv-medien.de/index.php?content\\_id=19](http://www.bvv-medien.de/index.php?content_id=19).
- 15) [http://www.filmfoerderungsanstalt.de/downloads/marktdaten/1\\_Fuenf\\_Jahre\\_Blick/02bis07\\_jahresabschluss.pdf](http://www.filmfoerderungsanstalt.de/downloads/marktdaten/1_Fuenf_Jahre_Blick/02bis07_jahresabschluss.pdf) (8. 7. 2008).
- 16) Vgl. Dreier, Hardy: Multimedia and Multidimensional: Concepts of Utilisation in the „Age of Digitalisation“. In: Zerdick, Axel u. a.: Emerging Media – Communication and the Media Economy of the Future. Berlin 2005, S. 75–96.
- 17) <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,420007,00.html> (30. 6. 2008).
- 18) [http://www.produzentenallianz.de/uploads/media/Positionspapier\\_12\\_RuAESTV.pdf](http://www.produzentenallianz.de/uploads/media/Positionspapier_12_RuAESTV.pdf).
- 19) <http://www.spio.de/index.asp?SeitID=5>.
- 20) Vgl. Koch, Walter J.: Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen. Die strategische Logik der Integration. Wiesbaden 2006, S. 189ff.
- 21) Vgl. US-Theatrical-Market-Statistics, 2007, S.7 (<http://www.mpa.org/2007-US-Theatrical-Market-Statistics-Report.pdf> (8. 7. 2008).
- 22) [http://www.welt.de/kultur/article1429211/Hinter\\_der\\_Kamera\\_nur\\_Streit\\_und\\_Misgunst.html](http://www.welt.de/kultur/article1429211/Hinter_der_Kamera_nur_Streit_und_Misgunst.html) (8. 7. 2008).
- 23) Vgl. Owen, Bruce/Steven PP Wildman: Video Economics. London/Cambridge 1992, S. 26ff.
- 24) [http://www.film20.de/down/FFG-ProdPos\\_051207.pdf](http://www.film20.de/down/FFG-ProdPos_051207.pdf), (8. 7. 2008).
- 25) Vgl. Krüger, Udo Michael/Thomas Zapf-Schramm: Sparten, Sendungsformen und Inhalte im deutschen Fernsehangebot 2006. Programmanalyse von ARD/Das Erste, ZDF, RTL, SAT.1 und ProSieben. In: Media Perspektiven 4/2007, S. 166–186.
- 26) <http://www.medienforum.nrw.de/presse/pressemitteilungen/volltext/article/nach-den-flops-die-analyse.html> (8. 7. 2008).
- 27) Vgl. Krüger/Zapf-Schramm (Anm. 25).
- 28) Ein Unterhaltungsformat ist ein Programm, das in seiner Grundidee, Konzept, Struktur, Design und Umsetzung in verschiedenen Teilmärkten adaptiert wird. Die Anpassung in den einzelnen Teilmärkten hat dabei einen gewissen Wiedererkennungswert. Die Produktion und lokale Verwertung obliegt dem Rechteinhaber. Der Rechteinhaber erhält eine Lizenzgebühr, die von einer Einmalzahlung bis zu erfolgsabhängigen Umsatzbeteiligungen reichen kann.
- 29) [http://www.welt.de/wirtschaft/article1099612/Die\\_Super-Lizenz\\_zum\\_Gelddrucken.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1099612/Die_Super-Lizenz_zum_Gelddrucken.html) (8. 7. 2008).
- 30) Vgl. Gerhards, Maria/Walter Klingler: Programmangebote und Spartenutzung im Fernsehen 2005. Kontinuität oder Brüche durch den medialen Wettbewerb? In: Media Perspektiven 11/2006, S. 572–584.
- 31) Vgl. Rühle, Angela: Sportprofile deutscher Fernsehsender 2002. Das Sportangebot im deutschen Free-TV. In: Media Perspektiven 5/2003, 216–230.
- 32) Vgl. den Beitrag von Stefan Geese und Heinz Gerhard in diesem Heft.
- 33) Klammerteile sind Elemente einer Sendung oder eines Beitrages, wie zum Beispiel Sequenzen von Fremdfilmen, Fotos, Verlagsrechte, Animationen, Ausschnitte aus verlegten Werken. Eine Sendung oder ein Beitrag als übergeordnetes Lizenzobjekt „klammert“ sozusagen die Teilobjekte zusammen.

