



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

**Ursula Holtmann**

**Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationspolitik  
öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten  
am Beispiel des WDR**

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

**Nr. 12**

**Köln, im Juli 1994**

## **Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**

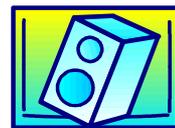
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 50/96: 3-930788-01-2

Schutzgebühr 7,50 EUR

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 E-Mail an:  
[rundfunk-institut@uni-koeln.de](mailto:rundfunk-institut@uni-koeln.de)  
oder an die u. g. Postanschrift



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

Hohenstaufenring 57a  
50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

[www.rundfunk-institut.uni-koeln.de](http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de)

# Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationspolitik öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten am Beispiel des WDR

<b>A. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Ziel und Gang der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>III. Problemabgrenzung .....</b>	<b>2</b>
<b>B. KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE UND -POLITISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Kommunikationstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
1. Zum Begriff der Kommunikation .....	3
2. Kommunikationsmodelle .....	4
<b>II. Kommunikationspolitische Grundlagen .....</b>	<b>7</b>
1. Begriffliche Abgrenzung .....	7
2. Aufgaben der Kommunikationspolitik .....	8
3. Stellung im Marketing-Mix .....	9
4. Bedeutung für die Unternehmenspolitik .....	10
<b>C. DIE DERZEITIGE KOMMUNIKATIONSPOLITIK DES WESTDEUTSCHEN RUNDFUNKS .....</b>	<b>13</b>
<b>I. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten     als Untersuchungsgegenstand .....</b>	<b>13</b>
1. Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten .....	13
a. Rechtsgrundlagen .....	14
b. Aufgaben und Zielsystem .....	14
c. Finanzierung .....	16
2. Markt und Umwelt .....	16
a. Koalitionsbeziehungen .....	16
b. Marktstruktur .....	18
(1) Marktleistung .....	19
(2) Anbieter .....	20
(3) Nachfrager .....	21
c. Marktentwicklung .....	22



<b>II. Besonderheiten des WDR</b> .....	23
1. Charakteristika .....	23
2. Produktprogramm .....	24
3. Bisherige kommunikationspolitische Aktivitäten .....	24
<b>D. PERSPEKTIVEN EINES KÜNFTIGEN KOMMUNIKATIONSKONZEPTS ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN</b> .....	27
<b>I. Zur Übertragbarkeit der theoretischen Grundlagen auf öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten</b> .....	27
<b>II. Kommunikationsziele öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	27
1. Zum Zielsystem.....	28
2. Kommunikationsziele .....	28
3. Kommunikative Problembereiche.....	29
a. System-Kommunikation .....	29
b. Sender-Kommunikation .....	32
c. Produkt-Kommunikation.....	32
4. Kommunikationsgrundsätze .....	33
<b>III. Kommunikationsbedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	34
1. Rechtliche Beschränkungen.....	34
a. Verfassungsrecht .....	34
b. Werberecht .....	35
c. Rundfunkrecht .....	35
d. Redakteurstatut .....	36
2. Selbstbeschränkungen.....	37
3. Psychologische Einflußfaktoren .....	37
4. Finanzielle Restriktionen .....	38
<b>IV. Kommunikationsstrategien öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	39
1. Marktsegmentierung .....	39
2. Positionierung .....	40
3. Markenpolitik .....	41
4. Corporate Identity.....	43
<b>V. Analyse des Kommunikationsinstrumentariums öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	45
1. Überblick und Systematik .....	45
2. Allgemeines Instrumentarium .....	46



a. Werbung .....	46
(1) Begriff .....	47
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	47
b. Öffentlichkeitsarbeit .....	49
(1) Begriff .....	49
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	50
c. Absatzförderung .....	52
(1) Begriff .....	52
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	52
d. Persönlicher Kontakt.....	53
(1) Begriff .....	53
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	54
e. Interne Kommunikation .....	54
(1) Begriff .....	54
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	55
3. Spezielle Möglichkeiten im eigenen Medium .....	56
a. TV-Design.....	56
(1) Begriff .....	57
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	57
b. Sender-Präsentation .....	60
(1) Begriff .....	60
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	60
c. Produkt-Präsentation .....	61
(1) Begriff .....	61
(2) Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen.....	62
<b>VI. Kommunikationsmanagement</b>	
<b>öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	63
1. Planung und Koordination.....	63
2. Kontrolle.....	65
3. Organisation.....	65
<b>VII. Prozedurales Modell kommunikationspolitischer Entscheidungen</b>	
<b>öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten</b> .....	67
<b>E. SCHLUSSBETRACHTUNG</b> .....	69
Literaturverzeichnis .....	71



**Verzeichnis der Abbildungen**

<b>Nr.</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1	Modell der direkten Kommunikation .....	5
2	Modell der indirekten Kommunikation .....	6
3	Modell der zweistufigen Kommunikation .....	6
4	Koalitionsbeziehungen einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt.....	17
5	Struktur des Rundfunkmarktes .....	19
6	Struktur der kommunikativen Problembereiche.....	31
7	Systematik der Kommunikationsinstrumente.....	46
8	TV-Design .....	59
9	Prozedurales Modell kommunikationspolitischer Entscheidungen .....	68



## Verzeichnis der Abkürzungen

AfP	Archiv für Presserecht
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der BR Deutschland
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Bh.	Beiheft
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
DBW	Die Betriebswirtschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FK	Funk-Korrespondenz
GWA	Gesamtverband Werbeagenturen e.V.
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWÖ	Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
MA	Markenartikel
MJ	Marketing Journal
MP	Media Perspektiven
MZFP	Marketing zwischen Forschung und Praxis
NJW	Neue Juristische Wochenzeitschrift
NRW	Nordrhein-Westfalen
PR	Public Relation
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RuF	Rundfunk und Fernsehen
WDR	Westdeutscher Rundfunk
Wist	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WisU	Das Wirtschaftstudium
WWF	Westdeutsches Werbefernsehen



---

ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht

# A. EINLEITUNG<sup>\*</sup>

## I. Problemstellung

"Man kann nicht nicht kommunizieren."<sup>1</sup> Jede - auch unbewusste - Lebensäußerung eines Organismus kann als Kommunikation verstanden werden. Die bewusste Gestaltung der Lebensäußerungen ist für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung, da seine wirtschaftliche Existenz von dieser abhängen kann.

Die Gestaltung der Kommunikation gewinnt auch für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten an Bedeutung, da es durch den Eintritt der privaten Rundfunkanbieter zu einem verschärften Wettbewerb auf dem Rundfunkmarkt kommt. Auch der WDR als größte und potentialstärkste Landesrundfunkanstalt ist von dieser Entwicklung betroffen und hat sich von der Konkurrenz abzuheben, um sich in dem existenzgefährdenden Wettbewerb zu behaupten.

Wegen des gesetzlich vorgeschriebenen Programmauftrags müssen öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten in ihrem Programmangebot sämtliche gesellschaftliche Interessensgruppen berücksichtigen. Aus diesem breitgefächerten Programmangebot resultiert das schwach ausgeprägte Image der Anstalten. Da die Einsatzmöglichkeiten der Preis-, Distributions- und Produktpolitik beschränkt sind, stellt die Kommunikationspolitik für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ein unverzichtbares Instrumentarium zur Profilierung des Unternehmensimages dar.

Die Bedeutung und Besonderheiten der Kommunikationspolitik für eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt sind bisher nicht umfassend analysiert worden.<sup>2</sup> Dies dokumentiert ein großes kommunikationspolitisches Defizit bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, insbesondere, weil sich die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumentariums bei ihnen grundlegend von denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheiden.

## II. Ziel und Gang der Arbeit

Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Möglichkeiten und Grenzen des kommunikationspolitischen Handelns einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt im Rahmen eines allgemeinen Konzeptes darzustellen. Dieses soll den kommunikationspolitischen Handlungsträgern bei der Strukturierung anstehender Entscheidungen helfen und durch Aufzeigen praktisch relevanter Aussagen unterstützen. Der entscheidungsorientierte Ansatz von HEINEN<sup>3</sup> bildet dabei die methodologische Basis.

---

\* Die vorliegende Arbeit stellt die geringfügig veränderte Fassung einer im SS 1993 an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln eingereichten Diplomarbeit dar.

<sup>1</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson (1969), S. 53

<sup>2</sup> Eine Ausnahme bildet der Jurist Bork mit seiner rundfunk- und wettbewerbsrechtlichen Überprüfung der Zulässigkeit der Eigenwerbung, Bork (1990), S. 11 ff.

<sup>3</sup> Vgl. grundlegend Heinen (1966), Heinen (1991), S. 12 ff.



Als theoretische Bezugsgrundlage werden für das Konzept einführend die Erkenntnisse der Kommunikationstheorie und der Kommunikationspolitik dargestellt. Die anschließende Bestandsaufnahme der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt - und speziell des WDR - in seiner aktuellen Marktsituation zeigt die Richtung und den konkreten Handlungsbedarf kommunikationspolitischer Aktivitäten auf. Daran knüpft schließlich das Kommunikationskonzept an; diesem liegt ein prozedurales Modell zugrunde. Die einzelnen Planungsschritte der Kommunikationspolitik werden entscheidungsorientiert nach Zielen, Kommunikationsbedingungen und daraus abzuleitenden Kommunikationsstrategien strukturiert. Daran anschließend erfolgt eine Analyse der zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen der Verwendung. Schließlich wird die aktive Umsetzung des theoretischen Konzeptes durch das Kommunikations-Management der Rundfunkanstalt untersucht. Dabei wird herausgearbeitet, welche Anwendungsvoraussetzungen hinsichtlich der Planung, Koordination, Kontrolle und Organisation zu erfüllen sind.

### III. PROBLEMATIK

Die Kommunikationsmöglichkeiten oder Restriktionen des Hörfunkmarktes werden vernachlässigt. Die Rundfunkstätigkeit des WDR wird in dieser Arbeit ausschließlich auf die Aufgabe als Fernsehprogrammanbieter beschränkt. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Entscheidungsfeld der Kommunikationspolitik. Zugunsten einer zweckrationalen Modellreduktion wird auf Interdependenzen zum übergeordneten Marketing- und Unternehmenssystem nicht eingegangen. Die Schwierigkeit einer organisatorischen Durchsetzbarkeit wird nicht weiter problematisiert, da durch eine strategische Planung der Kommunikationsarbeit die Weichen für notwendige organisatorische Umgestaltungen gestellt werden könnten.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Die Bedeutung der Strategie für die Struktur einer Organisation betont auch Chandler's klassische These "Structure follows Strategy", vgl. Chandler (1962), S. 14.

## B. KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE UND -POLITISCHE GRUNDLAGEN

### I. Kommunikationstheoretische Grundlagen

#### 1. Zum Begriff Kommunikation

"Communicatie is het contact...met zijn omgeving".<sup>5</sup> Das Phänomen Kommunikation ist als ein alles umfassendes Netz zu verstehen und keiner wissenschaftlichen Disziplin exakt zurechenbar.<sup>6</sup> Die Forschung hat den Begriff aus verschiedenen Perspektiven<sup>7</sup> betrachtet, so daß unzählige Definitionen existieren.<sup>8</sup>

Eine grundlegende Definition beschreibt Kommunikation als Prozeß der Bedeutungsvermittlung zwischen Individuen, unter Zuhilfenahme von Zeichen.<sup>9</sup> Zentrale Aspekte dieser Definition sind die generelle Übertragbarkeit, der Prozeßcharakter und der sinngebende Aspekt.<sup>10</sup> LUHMANN betont weiter die Verarbeitung des Botschaftsinhalts.<sup>11</sup> Die aktive Umsetzung der Nachricht erfolgt unter Zuhilfenahme des von Sender und Empfänger gemeinsam<sup>12</sup> geteilten Zeichenvorrats. Die Masse der Kommunikationsteilnehmer kann durch die gemeinsam gepflegten Zeichensysteme in nach innen homogene Gruppen<sup>13</sup> segmentiert werden.<sup>14</sup> Durch die inhaltliche Interpretation dieser Zeichen entstehen für diese Gruppen Nachrichten.<sup>15</sup> Bedeutsam für die ökonomische Verwendung des Begriffes ist die eindeutige Ziel- und Zweckorientierung der Kommunikation. In diesem Zusammenhang sind die Begriffe Information und Marktkommunikation relevant. Zu Informationen werden Nachrichten, wenn sie für den Rezipienten zweckgerichtetes entscheidungsrelevantes Wissen darstellen.<sup>16</sup>

---

<sup>5</sup> "Kommunikation ist der Kontakt mit seiner Umwelt." Merten (1977), S. 179.

<sup>6</sup> Vgl. Silbermann (1982), S. 227.

<sup>7</sup> Diese sind unter dem metawissenschaftlichen Dach der Kybernetik vereint, vgl. Frank (1965), S. 11 ff., Hammann (1974), Sp. 1169 ff., Lehmann (1984), Sp. 2412 ff.

<sup>8</sup> Einen synoptischen Überblick über das "semantische Knautschtier" Kommunikation liefert Merten mit 160 unterschiedlichen Definitionen, vgl. Merten (1977), S. 168 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Maletzke (1963), S. 18, Hax (1984), Sp. 2169.

<sup>10</sup> "Communication is a process which is concerned with all situations involving meaning", vgl. Lindgren (1953), S. 83.

<sup>11</sup> "Kommunikation ist nicht nur Übertragung, sondern auch Verarbeitung von Sinn" vgl. Luhmann (1964), S. 191 f.

<sup>12</sup> Hierauf weist auch der lateinische Ursprung des Begriffes, communis = gemeinsam.

<sup>13</sup> Dies sind später die Teilöffentlichkeiten bzw. Zielgruppen, vgl. Kapitel D.IV.1.

<sup>14</sup> So kann bspw. die Segmentierung in Gruppen über die Sprache erfolgen. Auf nationaler Ebene dient die Landessprache als gemeinsamer Zeichenvorrat der nationalen Bedeutungsvermittlung und zur Segmentierung der Kommunikationsbeteiligten, ähnlich die Jugendsprache, vgl. hierzu Burkart (1983), S. 52 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 164.

<sup>16</sup> Vgl. Green/Tull (1982), S. 13.



In Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand wird der Begriff der Marktkommunikation eingeführt. Hierunter wird die Kommunikation zur Unterstützung ökonomischer Austauschvorgänge verstanden.<sup>17</sup> Die Aufgabe der Marktkommunikation besteht darin, durch Informationen über Produkte und Unternehmen das eigene Produktprogramm gegenüber den Konkurrenzprogrammen derart abzugrenzen,<sup>18</sup> daß die Zielgruppe von der Vorteilhaftigkeit des Angebotes überzeugt wird.<sup>19</sup>

## 2. Kommunikationsmodelle

Für das Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit dem Botschaftsempfänger<sup>20</sup> in kommunikative Beziehung zu treten und Nachrichten zu übermitteln. Zur Darstellung der verschiedenen Kommunikationsarten werden Kommunikationsmodelle herangezogen.<sup>21</sup> Diese gliedern sich hinsichtlich der Art des Kontaktes in direkte und indirekte Kommunikationsmodelle. Des weiteren finden die Eigenschaften des Mediums der Nachrichtenübermittlung Beachtung; so kann die Kommunikation persönlich-individuell oder massenmedialanonym erfolgen.<sup>22</sup> Unter Berücksichtigung der Zahl der am Kommunikationsprozeß beteiligten Elemente kann zwischen einstufiger und zwei-(mehr)stufiger Kommunikation unterschieden werden.<sup>23</sup>

Im folgenden soll auf drei Grundmodelle der Kommunikation eingegangen werden. Sie bilden das theoretische Fundament der später diskutierten Kommunikationsmöglichkeiten, d. h. der Kommunikationsinstrumente.

Das Modell der direkten, einstufigen Kommunikation beschreibt den Kommunikationsprozeß mit vier Basiselementen: Kommunikator, Botschaft, Rezipient und Wirkung.<sup>24</sup> Demzufolge übermittelt der Kommunikator seine Botschaft direkt an den Rezipienten, um bei ihm eine bestimmte Wirkung zu erzielen.<sup>25</sup> Voraussetzung zur Verständigung ist, daß sich beide Beteiligten eines gemeinsamen Zeichensystems bedienen. Dieses kann digitaler, ikonischer, verbaler oder nonverbaler Art sein.<sup>26</sup> Bei diesem Modell ist die persönliche Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern besonders effektiv.<sup>27</sup> Der Kommunikator kann gezielt auf den

---

<sup>17</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 164.

<sup>18</sup> Im Sinne Shands, der Information als "anything that makes a difference" definiert, vgl. Merten (1977), S. 187.

<sup>19</sup> Vgl. Tropitzhofer (1974), Sp. 1002.

<sup>20</sup> Im folgenden werden die Begriffe Botschaft, Nachricht, Zeichen, Reize synonym verwendet.

<sup>21</sup> Vgl. Silbermann (1982), S. 232 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990a), 595.

<sup>23</sup> Vgl. Tropitzhofer (1974), Sp. 1006.

<sup>24</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 447.

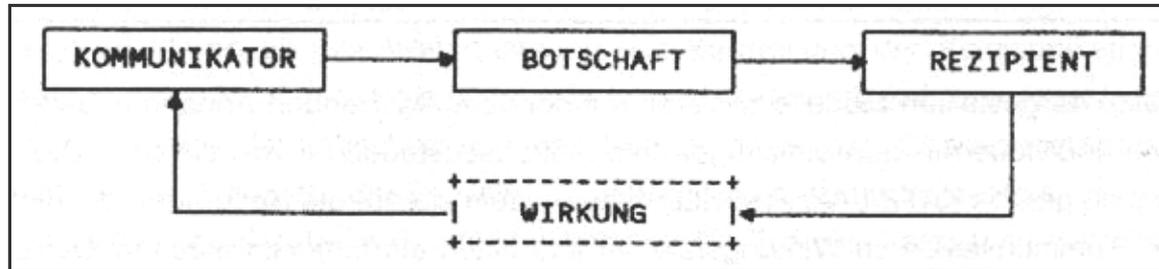
<sup>25</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990a), S. 664.

<sup>26</sup> Vgl. Picot (1989), Sp. 781.

<sup>27</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1990a), S. 595.

Empfänger und sein individuelles Informationsbedürfnis eingehen und erfährt unmittelbar seine Reaktion auf die Botschaft.

Abb. 1: Modell der direkten Kommunikation



Das Modell der indirekten Kommunikation wird durch ein fünftes Basiselement, das Medium bzw. Kanal ergänzt. Dieses Kommunikationsmodell nach LASSWELL<sup>28</sup> ist ein gebräuchliches zur Darstellung der Marktkommunikation.<sup>29</sup> Dem Medium wird die Aufgabe zugewiesen, auf technischem Weg über Distanzen hinweg einem dispersen Publikum Nachrichten zu übertragen.<sup>30</sup> Dadurch bleibt der Rezipient anonym und dem Kommunikator unbekannt. Die Streuung der Botschaft ist kostengünstiger, allerdings kann sich die Nachricht nicht individuell an den Informationsbedürfnissen des Empfängers orientieren.<sup>31</sup> Zudem erhält der Botschaftssender keinerlei unmittelbare, spontane Reaktionen auf die Botschaft. Neben den Massenmedien kann auch das Produkt in seiner materiellen Ausstattung als Kommunikationsmedium dienen.<sup>32</sup> Die Summe dieser Medien stellt die kommunikationspolitische Infrastruktur dar,<sup>33</sup> derer sich die Kommunikatoren zur Botschaftsstreuung bedienen können.

Beide dargestellten Modelle basieren auf der vereinfachenden Annahme, daß nur zwei Individuen in den einstufigen Informationsaustausch involviert sind. Diesen Aspekt greifen KATZ / LAZARFELD<sup>34</sup> auf, indem sie auf die Bedeutung der direkten Kommunikation im Wirkungsfeld der indirekten aufmerksam machen. Demzufolge werden themenspezifisch massenmedial gestreute Informationen von einer kleinen Gruppe der Meinungsführer<sup>35</sup> aufgegriffen, gefiltert, interpretiert und auf

<sup>28</sup> Vgl. Lasswell (1948), S. 37 f.

<sup>29</sup> Vgl. bspw. Meffert (1986), S. 446, Kotler/Bliemel (1992), S. 829, Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 7.

<sup>30</sup> Maletzke bezeichnet diesen Kommunikationsmodus als Massenkommunikation, vgl. Maletzke (1963), S. 21 ff., Maletzke (1972), S. 9.

<sup>31</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 374 f.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 249 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Conzatti (1990), S. 17.

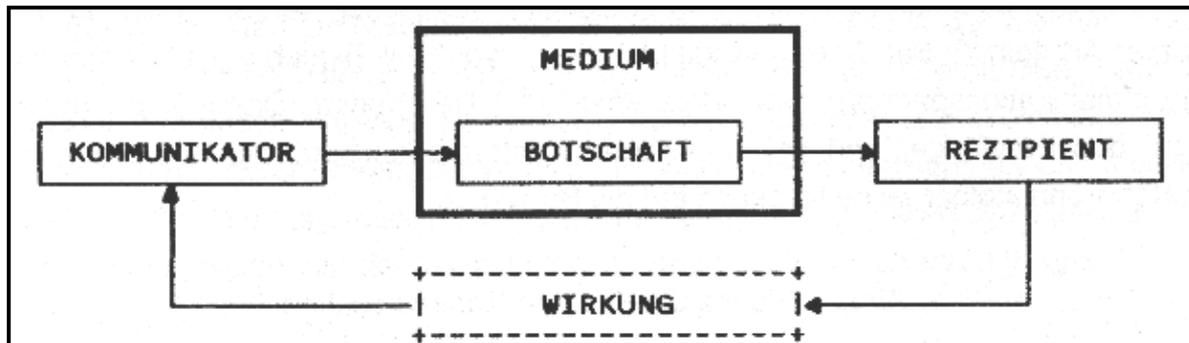
<sup>34</sup> Grundlegend die Erie-Studie von Lazarsfeld, Berelson, Gaudet (1948), später durch Katz/Lazarsfeld verdichtet, vgl. Katz/Lazarsfeld (1955), S. 124 ff.

<sup>35</sup> Ihnen kommt die Funktion einer "Relaisstelle" und die eines Verstärkers zu, vgl. Katz (1960), S. 346 ff.



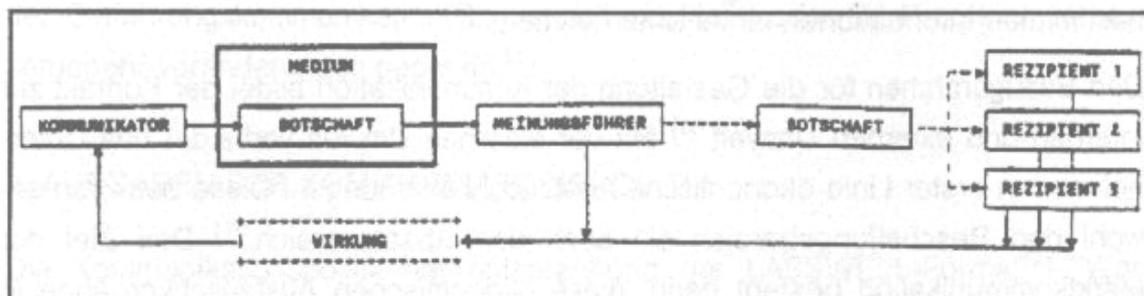
dem Wege der persönlichen Kommunikation<sup>36</sup> an ein "passives" Publikum) weitergeleitet.<sup>37</sup> Aufgrund des Einführens des Meinungsführers in die Kommunikationskette wird auch von der zweistufigen Kommunikation oder dem "Two-StepFlow of Communication"<sup>38</sup> gesprochen.

Abb. 2: Modell der indirekten Kommunikation



Der Meinungsführer zeichnet sich durch seine Sachkompetenz, sein überdurchschnittliches Interesse und seine soziale Integriertheit aus.<sup>39</sup> Als Informationsquelle ist er neutraler und glaubwürdiger als der Kommunikator selbst. Da der Kommunikator über ihn die Möglichkeit hat, seine Zielgruppen gezielter und effektiver anzusprechen,<sup>40</sup> ist die Analyse des Informations- und Mediennutzungsverhalten der Meinungsführer<sup>41</sup> von Bedeutung.

Abb. 3: Modell der zweistufigen Kommunikation



<sup>36</sup> Nach Ansicht von Bauer/Cox hängt die Aktivität des Rezipienten vom seinem Informationsbedürfnis ab. Der Einzelne kann also durchaus über massenmediale wie persönliche Kommunikation aktiv nach Informationen suchen, vgl. Kroeber-Riel (1990a), S. 669.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda, S. 666.

<sup>38</sup> Vgl. Lazarsfeld, Berelson, Gaudet (1948), S. 151.

<sup>39</sup> Vgl. Tropitzhofer (1974), Sp. 1007 f.

<sup>40</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 374.

<sup>41</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1990a), S. 666, Burkhart (1983), S. 179.

Die in den Modellen angesprochene Wirkung der Kommunikation hängt von folgenden Faktoren ab: der Wahrnehmung und Beurteilung der Kommunikationsquelle aus der Sicht der Rezipienten z. B. seine Glaubwürdigkeit und Attraktivität, den Merkmalen der Botschaft und des Kanals sowie den Charakteristika des Empfängers.<sup>42</sup> Je mehr die Beeinflussungsabsicht deutlich wird, desto eher kann es zu Widerständen beim Empfänger kommen.<sup>43</sup> Für die Gestaltung der Kommunikation sind auch Kommunikationsgewohnheiten und informelle Kommunikationskanäle wie die "Mund-zu-Mund"-Kommunikation zu berücksichtigen.<sup>44</sup>

Die Prozeßmodelle der Kommunikation weisen auf mögliche Störquellen im Kommunikationsfluß hin, die die gewünschte Beeinflußbarkeit gefährden und damit Hauptaugenmerk der Kommunikationspolitik sind.<sup>45</sup> Die Erkenntnisse der Kommunikationstheorie dienen als Grundlage kommunikationspolitischer Tätigkeiten.

## II. KOMMUNIKATIONSPOLITISCHE GRUNDLAGEN

### 1. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG

Der Begriff der Kommunikationspolitik wird uneinheitlich verwendet. Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht bezieht er sich auf makroökonomische Aspekte der Gestaltung des Mediensystems<sup>46</sup> und wird meist als Synonym für Medienpolitik<sup>47</sup> verwendet. Nach betriebswirtschaftlichem Verständnis ist die Kommunikationspolitik als eines der vier Instrumentarien des Marketing-Mixes zu verstehen.<sup>48</sup> Das Kommunikations-Mix umfaßt die Gesamtheit betrieblicher Entscheidungen hinsichtlich einer aktiven zielorientierten Gestaltung aller für die Umwelt bestimmten Informationen eines Unternehmens.<sup>49</sup>

Den Bezugsrahmen für die Gestaltung der Kommunikation bildet der Kontakt zur internen und externen Umwelt.<sup>50</sup> Mit der externen Umwelt verbindet das Unternehmen in erster Linie ökonomische Austauschbeziehungen. Diese betreffen sowohl den Beschaffungsbereich als auch den Absatzbereich.<sup>51</sup> Das Ziel der Marktkommunikation besteht darin, diese ökonomischen Austauschvorgänge in die Wege zu leiten und langfristig so zu beeinflussen,<sup>52</sup> daß sie die Einstellungen, Erwar-

---

<sup>42</sup> Vgl. Burkart (1983), S. 168 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1990a) S. 214 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Tropitzhofer (1974) Sp. 1006, Koppelman (1992), S. 374.

<sup>45</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 19.

<sup>46</sup> Vgl. Saxer (1983), S. 33.

<sup>47</sup> Vgl. Kepplinger (1982), S. 9 f., Fleck (1987a), S. 90 f., Roegele (1980), S. 76 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 114 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 16, Meffert (1986), S. 119.

<sup>50</sup> Vgl. Raffée (1985), S. 32 f.

<sup>51</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 3. Vgl. Köhler (1976), S. 164. Vgl. Meffert (1986), S. 119.

<sup>52</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 164.



tungen und Verhaltensweisen aktueller und potentieller AustauschPartner<sup>53</sup> zielorientiert lenken. Neben der Beziehung zu ökonomischen Interessengruppen ist auch das Verhältnis zur umfassenden externen Umwelt zu gestalten, da auch von dieser Seite Erwartungen an das Unternehmen gestellt werden.<sup>54</sup> Der internen Sphäre des Unternehmens kommt eine besondere Bedeutung zu, da die Mitarbeiter gleichzeitig als Rezipient und Kommunikator für das Unternehmen fungieren.<sup>55</sup>

Den auslösenden Impuls für kommunikationspolitischen Handlungsbedarf bilden Probleme<sup>56</sup> der Bezugspersonen mit dem Unternehmen. Diese sind nach zeitlicher Reichweite zu unterscheiden. Als strategisches Kommunikationsproblem wird der Aufbau von Identitätskonzeptionen für das Unternehmen und dessen Produkte angesehen.<sup>57</sup> Ziel ist es dabei, das Unternehmen und seine Unternehmensleistungen derart zu positionieren, daß seine Existenz langfristig gesichert ist.<sup>58 59</sup>

Kurzfristige oder fallbezogene Problemfelder werden daran anlehnd bspw. in der Einführungskommunikation für neue Produkte<sup>60</sup> oder für Programmverbesserungen/ -veränderungen<sup>61</sup> gesehen.

## 2. AUFGABEN DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Die Kommunikationspolitik hat entsprechend der LASSWELL-Formel<sup>62</sup> "Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?" fünf Aufgabenfelder zu berücksichtigen.<sup>63</sup> Danach beschäftigt sich der kommunikationspolitische Entscheidungsträger mit der Kommunikatoranalyse (Who?), der Inhaltsanalyse (What?), der

<sup>53</sup> Der Begriff der Austauschpartner bezieht sich im folgenden aus schließlich auf die ökonomischen Beziehungen zur Umwelt.

<sup>54</sup> In diesem Zusammenhang wird im folgenden der Terminus "Koalitionspartner" verwendet. Vgl. Kapitel C.1.2.a.

<sup>55</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 906.

<sup>56</sup> Als Problem definiert Pfohl eine Differenz zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Zustand, die beseitigt werden soll, vgl. Pfohl (1977), S. 22. Im Marketing werden idealtypisch die Produkte als Lösung von Kundenproblemen gesehen, vgl. Kreikebaum (1989), S. 133. Für die folgenden Ausführungen liegt die Bedeutung des Problems im Aufzeigen des Handlungsbedarf (allgemeiner Spannungszustand) und des Informationsbedarf (zielgruppenspezifischer Spannungszustand), Green/Tull (1982), S. 16 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 665, Hermanns/Püttmann (1993), S. 26.

<sup>58</sup> Vgl. Ausführungen zu Kapitel D.IV.1.

<sup>59</sup> Diese strategische Gestaltung alter Austauschbeziehungen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen, wird Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) genannt. Vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 665, Beger/Gartner/Mathes (1987), S. 32.

<sup>60</sup> Eine Marktneuheit ist, was der Rezipient als solche wahrnimmt. Zum Begriff der Neuheit vgl. Koppelman (1992), S. 12, 69.

<sup>61</sup> Vgl. Gutenberg (1984), S. 372 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Lasswell (1948), S. 37 f.

<sup>63</sup> Vgl. Kohler (1991), S. 166, Meffert (1986), S. 446.



Media-analyse (Which channel?), der Rezipientenanalyse (Whom?) sowie der Wirkungsanalyse (What effect?).<sup>64</sup>

For die Umsetzung dieser Aufgaben stehen verschiedene Gestaltungsmittel zur Verfügung; die klassischen sind Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf and Absatzforderung.<sup>65</sup> Diese Instrumente basieren auf unterschiedlichen Kommunikationsmodellen. Die Werbung ist als eine indirekte massenmediale Kommunikationsform zu verstehen, die Öffentlichkeitsarbeit ist auf das Meinungsführerkonzept zurückzuführen, der Persönliche Verkauf stellt den direkten persönlichen Kontakt zum Kommunikationspartner her, and die Absatzforderung wird durch den kurzfristigen direkten Einsatz vor Ort charakterisiert.<sup>66</sup>

For eine systematische zielorientierte Umsetzung dieser Kommunikationsaufgaben sind mehrere Planungsschritte notwendig: die Definition des angestrebten Ziels, die Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs and das Festlegen eines langfristigen Handlungs- and Verhaltensplans.<sup>67</sup> Die erforderlichen Informationen für das kommunikationspolitische Handeln werden seitens der eigenen Marktforschung, Markt- and Umweltanalysen beauftragter Institute and kommunikationswissenschaftlicher Forschung zur Verfügung gestellt (vgl. Green / Tull 1982, S. 6f.)

### 3. Stellung im Marketing-Mix

Die Kommunikationspolitik ist fester Bestandteil des Aktionsinstrumentariums im Marketing-Mix und zentrales Instrument zur Realisierung der Marketingziele.<sup>68</sup> Ihre Aufgaben können nicht isoliert von den weiteren Marketingaktivitäten gesehen werden. Im folgenden wird auf ihre Beziehungen zu den anderen Aktionsbereichen und ihre Bedeutung im Rahmen des Marketing eingegangen.

Marketing wird als konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Märkte im Einklang mit den gesellschaftlichen Erfordernissen verstanden.<sup>69</sup> Begriffskonstituierende Elemente des Marketing sind der umfassende Marktansatz<sup>70</sup>, der Denkansatz der konsequenten Kundenorientierung<sup>71</sup> sowie das daraus resultierende Problemlösungsverhalten.<sup>72</sup> Die Umsetzung der Marketingaufgabe erfolgt

---

<sup>64</sup> Vgl. Kohler (1976), S. 166 f., Hill/Rieser (1990), S. 362.

<sup>65</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 443 ff., Kotler (1989), S. 488 ff.

<sup>66</sup> Vgl. im einzelnen Ausführungen zu D.V.2.

<sup>67</sup> Vgl. Meffert (1989), Sp. 2209.

<sup>68</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 827, Meffert (1986), S. 119.

<sup>69</sup> Vgl. Hill/Rieser (1990), S. 9, Raffée (1979), S. 3.

<sup>70</sup> Raffée versteht darunter das alle Märkte (Beschaffungs-, Faktor-, und Absatzmarkt) erfassende Verständnis der Marktorientierung. Vgl. Raffée (1979), S. 128, Raffée (1990), S. 25.

<sup>71</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 26. In Bezug auf öffentliche Unternehmen verwendet Raffée auch den Begriff der Bedarfsorientierung, der durch den Beeinflussungscharakter und die motivationale Komponente bestimmt wird, vgl. Raffée (1979), S. 130.

<sup>72</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 10 f., Raffée (1985), S. 6, Weinrauch (1987), S. 25.



konkret über den Einsatz der vier Marketing-Instrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Jedes einzelne Marketing-Instrument kommuniziert und besitzt folglich verhaltensbeeinflussende Wirkung.<sup>73</sup> Da eine Zuordnung der Kommunikationswirkungen zu den Instrumenten oft schwierig ist,<sup>74</sup> hat die Kommunikationspolitik auf der letzten Stufe im Marketing-Mix die Aufgabe, die Kommunikationsströme der einzelnen Aktionsparameter zu bündeln und zu harmonisieren<sup>75</sup> sowie zu einem geschlossenen charakteristischen Bild zusammenzufügen. In der Ausnutzung von Instrumental-Synergien<sup>76</sup> liegt ein zentraler Erfolgsfaktor der Kommunikationspolitik. Somit kommt ihr auf der Ebene der Submixbereiche als "Sprachrohr des Marketing"<sup>77</sup> eine übergreifende Bedeutung zu.<sup>78</sup>

#### 4. BEDEUTUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSPOLITIK

Die Kommunikationspolitik gestaltet nicht nur die Absatzkommunikation, sondern betrifft alle Beziehungen des Unternehmens zu seinen Bezugspartnern. Aufgrund des umfassenden Charakters wird in der aktuellen Diskussion besonders die strategische Bedeutung der Kommunikationspolitik betont.<sup>79</sup>

Der kommunikationspolitische Aktionsradius erfaßt dabei die vorausschauende langfristige Profilierung des Unternehmens im Wettbewerb.<sup>80</sup> Durch die kontinuierliche Kommunikation überlegener und dauerhafter Leistungsmerkmale<sup>81</sup> sollen strategische Positionierungs- und Wettbewerbsvorteile<sup>82</sup> erzielt werden.<sup>83</sup> Grundlegend für die strategische Betrachtungsweise ist der investive Charakter der Kommunikationsmaßnahmen.<sup>84</sup> Diese sollen langfristig das Erfolgspotential<sup>85</sup> des Unternehmens (Markenpotential, Vertrauenskapital, Imagepotential, Goodwill usw.) aufbauen und stützen.

---

<sup>73</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 165, Poth (1986), S. 80, Unger (1987) S. 58.

<sup>74</sup> Dies ist besonders im Zusammenhang mit der Produktpolitik schwierig, so daß die von Produktausgehende Information marketingtechnisch zum Gestaltungsbereich der Produktpolitik gehört.

<sup>75</sup> In der Literatur wird hier auch von integrierter Kommunikation gesprochen, vgl. Hermanns/ Püttmann (1993), S. 22, Kroeber-Riet (1991), S. 166, Weinberg (1992), S. 7, sowie die Ausführungen zu Kapitel C.VI.1.

<sup>76</sup> Synergie (griech.) = Zusammenwirken, synonym wird auch der Begriff Ausstrahlungseffekte verwendet, vgl. bspw. Reffée/Wiedmann (1985), S. 666.

<sup>77</sup> Vgl. Becker (1988), S. 446.

<sup>78</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 165.

<sup>79</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 1 ff., Köhler (1993), S. 95.

<sup>80</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 11.

<sup>81</sup> Vgl. Simon (1988), S. 13 ff.

<sup>82</sup> Vgl. grundlegend Porter (1986), S. 15 und 59 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 1.

<sup>84</sup> Vgl. Rate/Wiedmann (1993), S. 64 f.

<sup>85</sup> Vgl. Winand (1989), Sp. 443 f.



Angesichts der vielfältigen Betrachtungsweisen und des Bedeutungswandels der Kommunikationspolitik soll abschließend das Grundverständnis des Begriffes für diese Arbeit zusammengefaßt werden: Kommunikationspolitik ist als eine alle Märkte umfassende, bedarfsorientierte, integrative, strategische Managementaufgabe zu verstehen. Von grundlegender Bedeutung ist die Problemlösungsaufgabe der Kommunikation. So wird Kommunikationspolitik als systematische zielorientierte Lösung kommunikativer Probleme im Rahmen gegebener Bedingungen mittels eines adäquaten Instrumentariums definiert. Zur Lösung kommunikativer Probleme bedarf es zunächst einer Bestandsaufnahme der aktuellen und zukünftigen Situation, um relevante Planungsinformationen über das Entscheidungsfeld zu erhalten.



## **C. DIE DERZEITIGE KOMMUNIKATIONSPOLITIK DES WESTDEUTSCHEN RUNDFUNKS**

In der historischen Entwicklung des Rundfunksystems der Bundesrepublik wurde die Herstellung und Verbreitung des Rundfunkprogramms zunächst öffentlich-rechtlichen Trägerschaften übertragen. Seit 1984 existieren daneben private Rundfunkveranstalter. Heute ist das Rundfunksystem durch das Nebeneinander zweier unterschiedlicher rundfunkrechtlicher Organisationsformen charakterisiert.<sup>86</sup> Die besonderen Charakteristika dieser Rundfunktypen, ihr Wettbewerbsverhältnis zueinander und die Gegebenheiten der Umwelt stecken den Handlungsrahmen des einzelnen Rundfunksenders ab.

Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation des Rundfunkmarktes erfordert zunächst eine Analyse des öffentlich-rechtlichen Akteurs im allgemeinen. Dabei soll zunächst versucht werden, die speziellen Charakteristika der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten herauszuarbeiten und diese anschließend als Akteure in das Markt- und Wettbewerbsumfeld einzuordnen, in dem sie agieren und reagieren müssen. Anknüpfend an diese grundlegende Situationsanalyse werden die Besonderheiten und das Leistungsprogramm des WDR dargelegt. Dies ermöglicht ein konkreteres und problemorientierteres Vorgehen bei der Entwicklung des Kommunikations-Konzeptes.

### **I. ÖFFENTLICH-RECHTLICHE RUNDFUNKANSTALTEN ALS UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND**

#### 1. Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

Rundfunk ist als Oberbegriff für die Medien Hörfunk und Fernsehen zu verstehen.<sup>87</sup> Der Wirkungsbereich der Rundfunkanstalten ist die "Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild"<sup>88</sup> für die Allgemeinheit mittels technischer Übertragungskanäle.<sup>89</sup> Diese Tätigkeit kann privat wie öffentlich-rechtlich organisiert sein.<sup>90</sup>

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten unterscheiden sich grundlegend von den kommerziellen Anbietern dieser Rundfunk-Dienstleistung.<sup>91</sup> Die Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Sender liegen in den rechtlichen Vorschriften, ihren Zielen und Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Vielzahl ihrer Berührungspunkte mit der Umwelt.

---

<sup>86</sup> Vgl. Präambel des RStV i. d. F. v. 31.8.1991.

<sup>87</sup> Vgl. Stolte (1989), Sp. 1415.

<sup>88</sup> Art. 2 Abs. 1 RStV i. d. F. v. 31.8.1991.

<sup>89</sup> Vgl. Emmerich/Steiner (1986), S. 45.

<sup>90</sup> Vgl. Stolte (1989), Sp. 1415.

<sup>91</sup> Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 19.



### a. RECHTSGRUNDLAGEN

Die historische Konzeption der Rundfunkanstalten als gemeinnützige<sup>92</sup> Anstalten des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltungsrecht<sup>93</sup> basiert auf dem Grundrecht der Rundfunkfreiheit<sup>94</sup>. Danach ist der Rundfunk "als Medium und Faktor"<sup>95</sup> der öffentlichen Meinungsbildung staatsunabhängig und autonom.<sup>96</sup> Der Gegenstand des Prozesses der Meinungsbildung wird durch den vom Gesetzgeber erteilten Programmauftrag beschrieben.<sup>97</sup> Danach haben die öffentlich-rechtlichen Sender Programme informierender, bildender und unterhaltender Art zu verbreiten.<sup>98</sup> Im dualen Rundfunksystem wird ihnen die Aufgabe der "Grundversorgung"<sup>99</sup> zugewiesen.<sup>100</sup> Dies bedeutet, für ein ausgewogenes, die Meinungsvielfalt widerspiegelndes, Gesamtprogramm zu sorgen, i. S. eines Integrationsrundfunks für alle.<sup>101</sup> Um die Funktionsfähigkeit der öffentlich-rechtlichen Anbieter zu gewährleisten, wurde ihnen eine Bestands-, Entwicklungs- und Finanzgarantie<sup>102</sup> zugesprochen.<sup>103</sup>

### b. AUFGABEN UND ZIELSYSTEM

Während private Unternehmen selbst Zielsetzungsbefugnis haben, wird das unternehmerische Handeln öffentlich-rechtlicher Unternehmen extern vom Gesetzgeber und von gesellschaftlichen Interessengruppen mitbestimmt.<sup>104</sup> Für die Darstellung der Ziele bietet sich die Zweiteilung des Zielsystems in Sach- und Formalziele an.<sup>105</sup>

---

<sup>92</sup> Die angelsächsische Literatur verwendet für gemeinnützige Unternehmen den Begriff "NonProfit-Organisation", vgl. Kotler (1978), S. VII, Schwarz (1986), S. 6, Hasitschka/Hruschka (1982), S. 17. Damit ist die entsprechende Marketingliteratur zu Non-Profit-Organisationen auch auf die vorliegende Fragestellung zunächst anwendbar.

<sup>93</sup> Vgl. Seidel (1991), S. 504.

<sup>94</sup> Verfassungsrechtlich über Art. 5 GG garantiert.

<sup>95</sup> Vgl. § 4 Abs. 1 WDR-Gesetz W.F.v. 11.1.1988

<sup>96</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 16.

<sup>97</sup> Der Programmauftrag ist für die einzelnen Landesrundfunkanstalten nicht einheitlich formuliert, vgl. bspw. § 4 Abs. 2, 2. Halbsatz WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988.

<sup>98</sup> Vgl. Brandt/Fix (1985), S. 342.

<sup>99</sup> Durch das sog. 4. Rundfunkurteil des BVerfG vom 4.11.1986, vgl. Becker (1992), S. 67 ff.

<sup>100</sup> Durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts wurde die duale Konzeption des Mediensystems wiederholt bestätigt. Vgl. dazu insbesondere das 5. Rundfunkurteil (1987) und 6. Rundfunkurteil (1991), erläuternd dazu Becker (1992), S. 72 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Berg (1985), S. 868.

<sup>102</sup> Vgl. Präambel zum RStV W.F.v. 31.8.1991.

<sup>103</sup> Vgl. Becker (1992), S. 67 ff. Seidel/Libertus (1993), S. 5 f.

<sup>104</sup> Vgl. König (1983), S. 14 ff., Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 20 ff

<sup>105</sup> Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 41 ff.

Das Leistungsziel bzw. Sachziel der öffentlich-rechtlichen Anstalt besteht darin, den Programmauftrag<sup>106</sup> optimal zu erfüllen. Diese qualitative Anforderung versucht die einzelne Anstalt durch ein umfassendes, objektives Informationswesen, ein breites Unterhaltungsangebot und ein die regionale Vielfalt integrierendes Programm zu erfüllen.<sup>107</sup> Auf die konkrete Gestaltung dieses Programms wirken vielfältige Interessengruppen ein, wie Mitarbeiter, einzelne gesellschaftliche Gruppen über den Rundfunkrat,<sup>108</sup> Werbepartner, Zuschauer, Politiker, Lieferanten.<sup>109</sup> Als konkrete Richtschnur für das zielorientierte Handeln der Beteiligten dienen die Programmgrundsätze.<sup>110</sup>

Neben den qualitativen gesetzlichen Anforderungen an das Leistungsprogramm wird das Zielsystem durch ökonomische Zielgrößen bestimmt, die durch die Formalziele beschrieben werden.<sup>111</sup> Während bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen das Formalziel der Gewinnmaximierung das Handeln bestimmt,<sup>112</sup> orientieren sich die Tätigkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten am Prinzip der Wirtschaftlichkeit<sup>113</sup> und dem des finanziellen Gleichgewichts<sup>114</sup>; diese Prinzipien haben sich wiederum dem Programmauftrag als Sachziel zu unterzuordnen.<sup>115</sup>

Weiterer Bestandteil des Zielsystems sind Entscheidungsregeln zur Bewertung der Ergebnisse.<sup>116</sup> Zur Bewertung der Programmleistung werden seitens der Rundfunkanstalt wie auch ihrer Austauschpartner sowohl qualitative Größen<sup>117</sup> als auch quantitative Größen (Einschaltquoten) herangezogen.<sup>118</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. bspw. § 4 WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988, vertiefend König (1983), S. 29 ff., Sieben/Ossandnik/Wachter (1988), S. 41, Weinstock (1990), S. 40 f., Seidel (1991), S. 507 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Seidel (1983), S. 121, Brandt (1989), S. 28.

<sup>108</sup> Das Organ des Rundfunkrates ist aus Mitgliedern aller relevanten gesellschaftlichen Gruppen zusammengesetzt, vgl. § 15 WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988.

<sup>109</sup> Vgl. Sieben/Ossandnik/Wachter (1988), S. 21.

<sup>110</sup> Vgl. bspw. § 5 WDR-Gesetz sowie erläuternd Weinstock (1990), S. 41 f. Diese schreiben z. B. den -Schutz der Jugend, der Würde des Menschen, religiöser Überzeugungen etc. fest.

<sup>111</sup> Vgl. Sieben/Ossandnik/Wachter (1988), S. 44 ff., Brandt (1989), S. 28.

<sup>112</sup> Vgl. Hasitschka/Hruschka (1982), S. 17, Schwarz (1986), S. 6.

<sup>113</sup> Vgl. § 39 WDR-Gesetz, Sieben/Ossandnik/Wachter (1988), S. 45, Seidel/Libertus (1993), S. 23.

<sup>114</sup> Vgl. Lüder (1983), S. 772.

<sup>115</sup> Vgl. Schildbach (1989), S. 473.

<sup>116</sup> Vgl. Sieben/Schildbach (1990), S. 15.

<sup>117</sup> Zur Problematik der Qualitätsbewertung vgl. Fix (1988), S. 80, Krüger (1992), S. 371.

<sup>118</sup> Vgl. Seidel (1983), S. 121, König (1983), S. 49 f., Kelm (1989), S. 218 u. 223.



### c. FINANZIERUNG

Zur Finanzierung der Aufgabe der Grundversorgung erhalten öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten Gebühren.<sup>119</sup> Die Rundfunkgebühr wird staatlich festgesetzt. Politische Akteure sind die Ministerpräsidenten der Länder, die auf Empfehlung der KEF über Gebühreuzuteilung und -erhöhung bestimmen sowie die Länderparlamente, die Vorlagen zur Gebührenerhöhung ratifizieren.<sup>120</sup> Die Rundfunkanstalten haben folglich keinen Einfluß auf die Höhe des Preises, den das Publikum für die gesamte öffentlich-rechtliche Rundfunkleistung zahlt.<sup>121</sup> Die Fremdbestimmung<sup>122</sup> der preispolitischen Entscheidungen nimmt der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt das Marketing-Instrument der Preispolitik. Den verbleibenden Marketing-Instrumenten kommt damit eine größere Bedeutung zu.

Als weitere Einnahmequellen stehen öffentlich-rechtlichen Anstalten Werbeerträge und sonstige Erträge wie Randnutzung, Programmverwertung, Merchandising etc. zur Verfügung.<sup>123</sup> Das Werbegeschäft der Landesrundfunkanstalt wird von wirtschaftlich selbständigen Werbetöchtern wahrgenommen.<sup>124</sup>

## 2. MARKT UND UMWELT

Jede Beziehungen zur Marktumwelt und gesellschaftlichen Umwelt wird von Kommunikation begleitet.<sup>125</sup> Um diese Kommunikationsbeziehungen gezielt gestalten zu können, wird im folgenden versucht, sie ansatzweise zu strukturieren.

### a. KOALITIONSBEZIEHUNGEN

Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt ist im Gegensatz zu den kommerziellen Anbietern eng in ein komplexes System politischer und gesellschaftlicher Einflußfaktoren eingebunden.<sup>126</sup> Vor diesem Hintergrund gewinnen die Erkenntnisse des koalitionstheoretischen Ansatzes<sup>127</sup> und die Anreiz-Beitrags-Theorie<sup>128</sup> als theoretische Bezugssysteme<sup>129</sup> an Bedeutung. Demzufolge kann eine Organisation nur solange existieren, wie ihre Koalitionspartner Leistungen für die Organisation erbringen, und diese im Gegenzug versucht, mittels Beiträgen die Austauschbezie-

---

<sup>119</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 56.

<sup>120</sup> Vgl. Wössner (1983), S. 54.

<sup>121</sup> Vgl. Kelm (1989), S. 221, Seidel (1983), S. 121, Seidel (1985a), S. 430.

<sup>122</sup> Vgl. Berg (1985), S. 869.

<sup>123</sup> Vgl. Berg (1985), S. 869.

<sup>124</sup> Vgl. Markner (1983), S. 35.

<sup>125</sup> Vgl. Köhler (1976), S. 164.

<sup>126</sup> Vgl. Fleck (1987b), S. 13, 18, Abele (1989), S. 112.

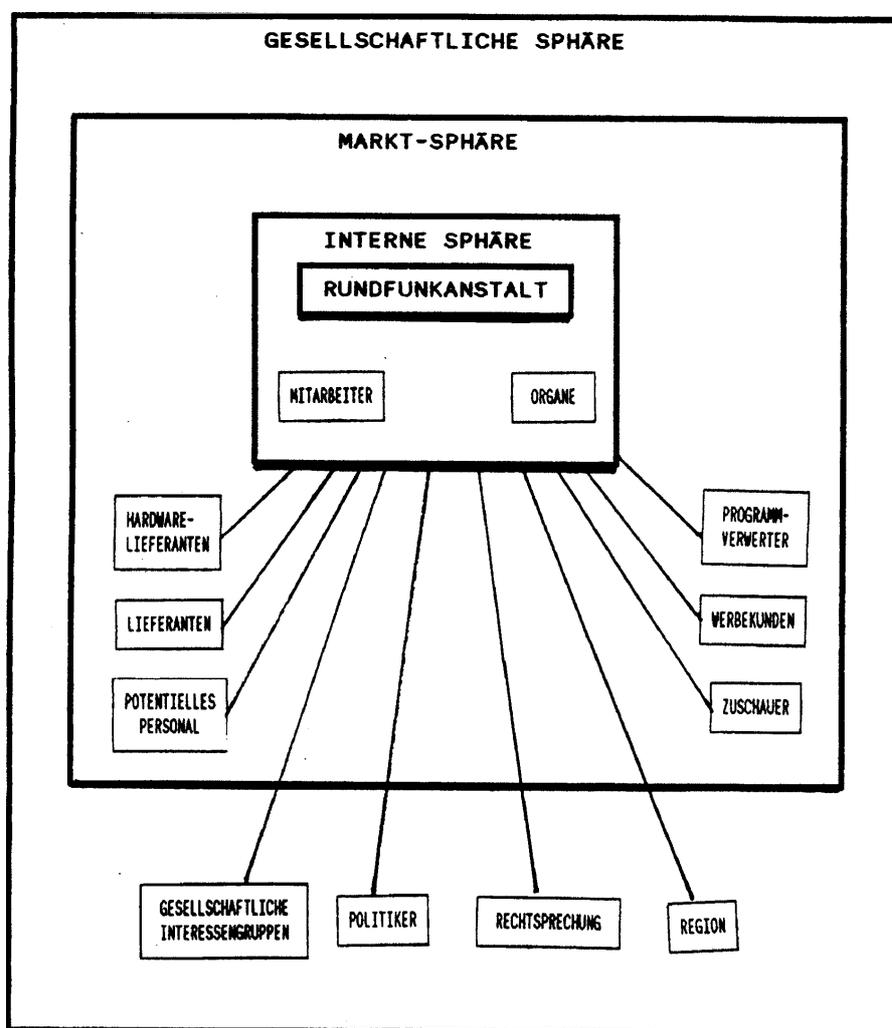
<sup>127</sup> Vgl. Fünfgeld (1990), S. 56, Sieben/Wachter/Ossadnik (1988), S. 20 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>128</sup> Vgl. Barnard (1938), March/Simon (1958).

<sup>129</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 21.

hung im Gleichgewicht zu halten.<sup>130</sup> Dabei übernimmt die Kommunikation die Funktion des Koordinations- und Ausgleichsmechanismus.<sup>131</sup> Dieser Funktionsmechanismus kann auf sämtliche Markt-, Umwelt- und interne Organisationsbeziehungen der Rundfunkanstalt übertragen werden.<sup>132</sup> Für die Rundfunkanstalt als Kommunikator stellen die Anreiz- und Beitragsvorstellungen Rahmenbedingungen dar, an denen sie ihr Instrumentarium auszurichten hat. Das vielfältige Beziehungsgeflecht kann nach Art der Verbindung zum Sender in die umfassende gesellschaftliche, die Markt- und die interne Sphäre unterteilt werden.<sup>133</sup> Die Kommunikationspartner und Zielgruppen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind in Abb. 4 zusammengefaßt.

Abb. 4: Koalitionsbeziehungen einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt



<sup>130</sup> Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 21, Barnard (1970), S. 112 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Barnard (1970), S. 84.

<sup>132</sup> Vgl. Fünfgeld (1989), S. 38 f.

<sup>133</sup> Der im folgenden verwendete Begriff der Austauschbeziehungen/-partner bezieht sich auf die Markt-Sphäre während die Koalitionsbeziehungen/-partnern die gesellschaftliche Umwelt betreffen.



## b. MARKTSTRUKTUR

Bei ausschließlicher Betrachtung der ökonomischen Austauschbeziehungen kann die Marktsphäre über die zugrundeliegenden Leistungsverflechtungen weiter spezifiziert werden.

Als Ausgangspunkt zur Darstellung der Marktstruktur und der Marktbeziehungen einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt dient zunächst FLECK'S Ansatz des dreistufigen Wettbewerbs.<sup>134</sup> Dieses Modell bietet sich an, da es die betriebswirtschaftliche Dreiteilung<sup>135</sup> des Unternehmensprozesses in Beschaffung, Produktion und Absatz aufgreift.

Auf der ersten Ebene des Wettbewerbs stehen die Austauschbeziehungen mit den Beschaffungsmärkten im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>136</sup> Auf dem Beschaffungsmarkt tritt der Rundfunksender als Nachfrager von Einsatzfaktoren für die Herstellung von Fernsehproduktionen auf; dies sind bspw. Übertragungsrechte, Nachrichten, Bildmaterial oder auch die Verpflichtung von Künstlern für eigene Produktionen.<sup>137</sup> Grundsätzlich stehen dem Sender zwei mögliche Beschaffungsarten zur Verfügung: Eigenproduktion (bzw. Co-Produktion) oder die Fremdbeschaffung im Rahmen der Auftrags-, Kauf- oder Co-Fremdproduktion.<sup>138</sup> Angesichts eines sich verschärfenden Beschaffungswettbewerbs<sup>139</sup> kommt der Gestaltung dieser Austauschbeziehungen ein hoher Stellenwert zu.<sup>140</sup>

Auf der zweiten Ebene steht der Markt der Produktionsfaktoren im Vordergrund.<sup>141</sup> In diesen Aktionskreis fällt die Personalbeschaffung, der Wettbewerb um Sendefrequenzen und der Einkauf der Betriebsausstattung (Hardware).<sup>142</sup> Für die öffentlich-rechtlichen Anstalten stellt das bestehende qualifizierte und umfangreiche Personalpotential einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.<sup>143</sup> Dieses ist durch individuell kommunizierte Anreize an das Unternehmen zu binden, um so langfristig die Existenz zu sichern.

Auf der letzten Ebene befindet sich der Rundfunkanbieter im Wettbewerb um den Absatz der erstellten Programmleistungen. Als relevante Teilmärkte des Absatzmarktes können der Programm-Markt, der Werbemarkt sowie die Drittmärkte<sup>144</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Fleck (1990b), S. 138 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Gutenberg (1984), S. 2.

<sup>136</sup> Vgl. Fleck (1990b), S. 138.

<sup>137</sup> Vgl. Kelm (1989), S. 218, Fleck (1990b), S. 138, Grundmann (1990), S. 117.

<sup>138</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 126 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Weinstock (1990), S. 2, Grundmann (1990), S. 117 ff., 145.

<sup>140</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 134.

<sup>141</sup> Vgl. Fleck (1990b), S. 139.

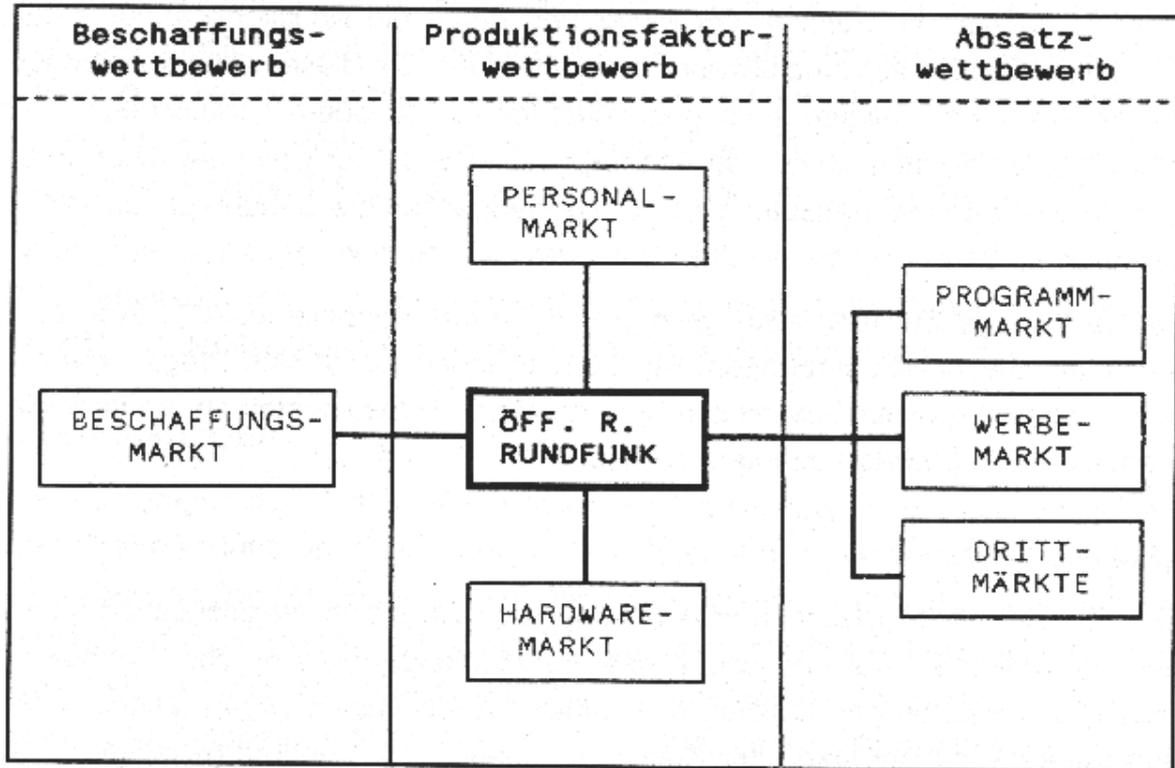
<sup>142</sup> Vgl. Fleck (1990b), S. 139.

<sup>143</sup> Vgl. Brandt (1989), S. 138, Bea/Fix/Kötze (1989), S. 575.

<sup>144</sup> Damit sind die Märkte der Weiterverwertung des Programmvermögens gemeint, vgl. Grundmann (1990), S. 116.

verstanden werden.<sup>145</sup> Die Art und Qualität des Absatzprogramms wird durch die beschafften Leistungen beeinflusst. Kern des Wettbewerbs in der Absatzsphäre ist das Ringen um die Aufmerksamkeit<sup>146</sup> des Zuschauers in wirtschaftlicher und publizistischer<sup>147</sup> Hinsicht.

Abb. 5: Struktur des Rundfunkmarktes



Zur Vereinfachung der komplexen Marktsituation werden sich die folgenden Ausführungen bzgl. der Anbieter und Nachfrager auf das originäre Tätigkeitsfeld einer Rundfunkanstalt beziehen, den Programm-Markt und damit verbunden den Werbemarkt.

### (1) MARKTLEISTUNG

Rundfunkunternehmen haben die Charakteristika eines Dienstleistungs- und eines Produktionsunternehmens.<sup>148</sup> Die Ausstrahlung des Programms wird dabei als Dienstleistung und die eigentliche Herstellung der Sendungs-Unitate<sup>149</sup> als Produktionsbetrieb verstanden. Wegen der kurzen Nutzungszeit kann die Rundfunk-

<sup>145</sup> Vgl. zur Systematik Grundmann (1990), S. 99 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Detjen (1989), S. 79.

<sup>147</sup> Vgl. Bea (1990), S. 283.

<sup>148</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 111 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Seidel (1983) S. 121, Sölch (1983) S. 94, Seidel (1985) S. 204.



Dienstleistung als kurzlebiges Produkt<sup>150</sup> charakterisiert werden. Eine weitere spezifische Eigenschaft des Marktleistungsangebot ist der Qualitätsanspruch<sup>151</sup> des Programms öffentlich-rechtlicher Sender, der aus den qualitativen Anforderungen des Programmauftrages abgeleitet werden kann. Den Stellenwert, den die Qualität im Rahmen der Bewertung durch die Koalitionspartner erhält, bestimmt letztlich die Rundfunkanstalt selbst, indem sie dieses Unterscheidungsmerkmal zu den Privaten auch gegenüber den Zuschauern herausstellt.<sup>152</sup> Im dualen Mediensystem kommt der Produktqualität und ihrer kontinuierlichen Information eine zentrale Bedeutung zu, da sie maßgeblich die Gebührenfinanzierung legitimiert.<sup>153</sup>

Mit dem ausgestrahlten Leistungsprogramm ist das Kuppelprodukt<sup>154</sup> Werbezeitproduktionstechnisch verbunden. Der Sender spricht durch sein Programmangebot idealerweise einen bestimmten Typ von Medienkonsumenten an, an dem wiederum die Werbewirtschaft interessiert ist.<sup>155</sup>

## (2) ANBIETER

Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk hat sich die Wettbewerbssituation grundlegend verändert. Auf der Ebene des Rundfunksystems wird der Wettbewerb zunächst zwischen den privaten bzw. öffentlich-rechtlichen Organisationsformen ausgetragen.<sup>156</sup> Der Markt der Rundfunkanbieter ist annähernd gesättigt:<sup>157</sup> So stehen auf der einen Seite zwei große öffentlich-rechtliche Programme (ARD und ZDF), die regionalen Dritten Programme und die zwei großen Privaten (RTL, SAT.1) gefolgt von dem Spielfilmsender PRO 7 auf der anderen Seite.<sup>158</sup> Zudem kamen neue Anbieter im Bereich der Spartenprogramme auf den Markt (der Musiksender MTV, der Deutsche Sportkanal); die Infotainmentsender VOX und N-TV starteten 1992 ihren Angriff auf die Nachrichtenqualitätsführerschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Tele 5 schied Ende 1992 aus dem Kreis der Fernsehanbieter aus. Aufgrund des hohen Investitionsvolumens ist auf diesem Anbietermarkt eine starke Konzentration auf wenige kapital- und machtstarke private Medienunternehmen zu verzeichnen.<sup>159</sup>

Durch die fortschreitende Verkabelung und den Satellitenempfang in der BRD hat sich die Bedeutung der öffentlich-rechtlichen Anbieter auf dem Fernsehmarkt stark

---

<sup>150</sup> Vgl. Brosche/Wißmeier (1993), S. 813.

<sup>151</sup> Vgl. Fünfgeld (1989), S. 42, Raffée (1990), S. 29, Fünfgeld (1990), S. 55.

<sup>152</sup> Vgl. Kiefer (1992), S. 197.

<sup>153</sup> Vgl. Berg (1985), S. 869.

<sup>154</sup> Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach (1987), S. 136 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Keim (1989), S. 218.

<sup>156</sup> Vgl. vertiefend Krüger (1992), S. 94 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Weber (1993), S.16.

<sup>158</sup> Im einzelnen zu den Programm- und Nutzungsprofilen dieser Sender vgl. Krüger (1992), S. 126 ff., 402 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Brandt (1989), S. 91.

gewandelt.<sup>160</sup> Seit dem Markteintritt der privaten Anbieter 1984 haben die öffentlich-rechtlichen kontinuierlich Marktanteile auf dem Programm- und Werbemarkt verloren.<sup>161</sup> Während der Anteil der Dritten Programme verhältnismäßig stabil blieb, ging der Verlust überwiegend zu Lasten der Sender ARD und ZDF.

Angesichts des zunehmenden Verdrängungswettbewerbes ist es für den einzelnen Marktteilnehmer von zentraler Bedeutung, in der Rundfunkbranche und in der Vorstellung der Austauschpartner eine eindeutige Position zu erreichen.

### (3) NACHFRAGER

Die Nachfrager der Absatzmarktleistung sind zum einen als Rezipienten des Fernsehprogramms und zum anderen als Objekte des Werbemarktes relevant. Die folgenden Betrachtungen dienen der Zielgruppenbeschreibung als Grundlage konkreter Kommunikationsaktivitäten.<sup>162</sup> Die Gesamtheit des Publikums kann in verschiedene Gruppen eingeteilt werden. Als Kriterien der Zuordnung können der technische Empfang, geographische sowie soziodemographische Aspekte und Mediennutzungsgewohnheiten herangezogen werden.<sup>163</sup>

Die Nutzung der angebotenen Programme hängt zunächst von den technischen Empfangsvoraussetzungen ab. Da öffentlich-rechtliche Programme terrestrisch ausgestrahlt werden, sind sie grundsätzlich von jedem Haushalt zu empfangen.<sup>164</sup> Für eine nachfragerorientierte Kommunikation ist zudem die aktuelle Nutzergruppe hinsichtlich ihres Alters, ihrer Bildung, ihres politischen Interesses sowie ihrer finanziellen Situation entscheidungsrelevant.<sup>165</sup> Das Publikum der öffentlich-rechtlichen Sender ist gehobeneren Alters, mit starkem politischem Interesse sowie einem höheren Bildungsanspruch.<sup>166</sup> Neben diesen soziodemographischen Daten sind auch die Gewohnheiten und Einstellungen zur Mediennutzung zu kennen.<sup>167</sup>

Primäres Motiv der Nutzung des Fernsehens ist für einen Großteil des Publikums die Unterhaltung.<sup>168</sup> Bei den Privaten ist häufiger der Typ des Unterhaltungsvielseher<sup>169</sup> zu finden, während der öffentlich-rechtliche Sender für den Zuschauer eher

---

<sup>160</sup> Vgl. Weinstock (1990), S. 141.

<sup>161</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 75 ff., WDR (1989), S. 11 ff., Brühl (1992), S. 33.

<sup>162</sup> Vgl. DAV.1.

<sup>163</sup> Vgl. Tietz (1975), S. 397 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 114 f., Weinstock (1990), S. 141.

<sup>165</sup> Vgl. Kiefer (1992), S. 189.

<sup>166</sup> Vgl. o. V. (1992), S. 168, Kiefer (1992), S. 189.

<sup>167</sup> Vgl.- Kiefer (1992), S. 190.

<sup>168</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1990a), S. 608, Faul (1989), S. 27.

<sup>169</sup> Vgl. Kiefer (1991), S. 246.



politischer Informationslieferant ist.<sup>170</sup> Die Fernsehnutzung verzeichnet insgesamt steigende Parameter in Einschaltquoten und Sehdauer.<sup>171</sup>

Die Mediennutzungsgewohnheit wird zunächst durch die Programminhalte bestimmt.<sup>172</sup> Bei fehlenden Informationen über das angebotene Programm wird das Image des Senders zu einer bedeutenden Einflußgröße für die Programmwahl des Zuschauers.<sup>173</sup> Bei privaten Sendern ist allerdings eine stärkere Programmbindung und Sendertreue zu verzeichnen als bei den öffentlich-rechtlichen Sendern.<sup>174</sup> Aufgabe der Kommunikationspolitik wäre folglich, das Publikum laufend mit Programminformationen zu versorgen und zusätzlich das Image des Senders zu einer aussagekräftigen Programm-Bindungsgröße zu gestalten. Die Erreichbarkeit des Mediennutzers für diese Kommunikationsbotschaften ist zwischen 19.00 und 23.00 Uhr am größten.<sup>175</sup> Typische Zeiten eines geplanten Kanalwechsels sind 17, 19, 20 und 22 Uhr. Die klassischen Nutzungsgewohnheiten beginnen sich allerdings durch die Fernbedienung aufzulösen;<sup>176</sup> die Konsumententscheidung fällt nunmehr impulsiv und oft auch während einer Sendung. Diese Aspekte sind bei der zeitlichen Plazierung der Botschaften zu beachten.

### c. MARKTENTWICKLUNG

Für eine langfristig ausgerichtete Kommunikationspolitik hat der einzelne Sender auch mögliche künftige Entwicklungen zu berücksichtigen.

Auf der Ebene der Rundfunksysteme kommt es zu einem verschärften Verdrängungswettbewerb. Entwicklungen, die die Existenz des öffentlich-rechtlichen Systems gefährden, sollen stichpunktartig aufgezeigt werden:<sup>177</sup>

- vorläufiges Ausbleiben einer Gebührenerhöhung,
- zunehmendes Volumen des Werbemarktes bei gleich zeitig stagnierenden / sinkenden Werbeeinnahmen für die öffentlich-rechtlichen Sender,
- zunehmender Wettbewerb auf dem Beschaffungsmarkt, - weitere nationale wie internationale Konzentrationen und Verflechtungen privater Medienkonzerne,
- wachsende Bedeutung des europäischen Wettbewerbes.

Auf der Ebene des einzelnen Anbieters wird die Standortbestimmung des einzelnen Senders durch sein Programm die entscheidende Schlüsselgröße im Wettbewerb sein.<sup>178</sup> Dabei können folgende Gefahren auftreten:<sup>179</sup>

<sup>170</sup> Vgl. ebenda, S. 249.

<sup>171</sup> Vgl. im einzelnen Darschin/Frank (1992), S. 172 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Hasebrink/Doll (1990), S. 22.

<sup>173</sup> Vgl. ebenda, S. 22, Pulch (1992), S. 34.

<sup>174</sup> Vgl. Kiefer (1991), S. 247, Berg/Kiefer (1992), S. 231 ff., o. V. (1992), S. 168.

<sup>175</sup> Vgl. Kiefer/Berg (1992), S. 60.

<sup>176</sup> Vgl. Kiefer (1992), S. 194, Merkle (1989), S. 215.

<sup>177</sup> Vgl. Halefeldt (1990), S. 305 ff., Brandt (1989), S. 91, 99, Weinstock (1990), S. 144 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Berg (1985), S. 870.

- Verlust von Marktanteilen in Kabelhaushalten,
- steigende Programmqualität der privaten Anbieter, - Abwerben qualifizierter Mitarbeiter durch Private,
- Forcierung zuschauerattraktiver Massenprogramme durch die Privaten, - Überalterung des öffentlich-rechtlichen Publikums.

Der programmpolitische Entscheidungsbereich und damit indirekt verbunden die Kommunikationspolitik sind durch folgende Trends zu beschreiben:

- zunehmender Wettbewerb im Nachrichtenbereich,
- Rund-um-die-Uhr-Programm gewinnt an Bedeutung,
- Gefährdung der Sportberichterstattung durch überteuerte Übertragungsrechte, - Auslandsnachrichten als Profilierungsfaktor der öffentlich-rechtlichen Anbieter, - Bedeutung der Eigenproduktion steigt u. a. wegen der monopolartigen Stellung der Programm-Zwischenhändler.

## II. BESONDERHEITEN DES WDR

### 1. CHARAKTERISTIKA

Der WDR ist ein Träger des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems der BRD. Als solcher stellen die dargelegten Charakteristika die Grundmauern seines Erscheinungsbildes dar.

Als Landesrundfunkanstalt Nordrhein-Westfalens ist der WDR in dem föderativen Dachverband der ARD organisiert.<sup>180</sup> Innerhalb der ARD kommt dem WDR eine Leitfunktion<sup>181</sup> zu. Diese begründet sich zum einen durch das Senderpotential, Größe, Finanzkraft, Kreativpotential und Programmvermögen, zum anderen durch den schärferen Wettbewerb in NRW, die den WDR zwingt, seine Position im Wettbewerb auf dem Absatzmarkt zu stärken.

Als Angelpunkt der kulturellen Infrastruktur NRWs spielt er politisch wie wirtschaftlich eine wichtige Rolle.<sup>182</sup> Doch seine bisher unangefochtene Position in der Medienlandschaft NRWs scheint ins Wanken zu geraten; als Indikator gilt der Abtritt terrestrischer Frequenzen an VOX.<sup>183</sup> Darüber hinaus wird durch die zunehmende Konzentration der Medienunternehmen in und um Köln<sup>184</sup> die Gestaltung dieser Wettbewerbsbedingungen auch auf dem Beschaffungsmarkt für den WDR künftig von zentraler Bedeutung und kommunikationspolitisch zu unterstützen sein.

---

<sup>179</sup> Vgl. WDR (1989), S. 47 ff, Brandt/Fix (1985), S. 342.

<sup>180</sup> Vgl. Satzung der ARD i. d. F. v. 7.6.1972.

<sup>181</sup> Vgl. WDR (1989), S. 8, Seidel (1985b), S. 102.

<sup>182</sup> Vgl. Fohrbeck/Wiesand (1989), S. 33 ff.

<sup>183</sup> Vgl. WDR (1992), S. 15.

<sup>184</sup> Bereits seit 1986 ist RTL angesiedelt und seit Anfang 1992 wird auch Vox von NRW aus ausgestrahlt.



## 2. PRODUKTPROGRAMM

Der WDR ist mit 17 Stunden täglich ausgestrahltem Fernsehprogramm die bedeutendste Rundfunkanstalt Europas.<sup>185</sup> Die Zusammensetzung des Programms ergibt sich aus dem ARD-Anteil, dem WWF-Programm und dem Regionalprogramm West 3.<sup>186</sup> Der Großteil des gesamten Programmangebotes sind Eigen- und Co-Produktionen des WDR.<sup>187</sup>

Der WDR trägt mit 25 % (ab 1992 22 %) den Hauptteil des Gemeinschaftsprogramms der ARD.<sup>188</sup> Die Zeit zwischen 17 und 20 Uhr wird im Ersten durch die Regionalprogramme bestritten. In NRW ist dies das WWF-Programm<sup>189</sup> der WDR-Werbetochter. Daneben sendet der WDR unter der Marke<sup>190</sup> WEST 3 ein selbständiges Vollprogramm, das vor allem für das Publikum in NRW konzipiert ist. Hauptcharakteristika sind dabei der regionale Bezug und die Berücksichtigung von Minderheiten.<sup>191</sup> Einzelne bekannte Produktmarken des WDR sind bspw. die Sendungen ZAK, Lindenstraße, Monitor, Schmidteinander, Linie K, Parlazzo sowie Pssst.<sup>192</sup> Bedeutung erlangt West 3 besonders dadurch, daß es als Testmarkt für bundesweite Ausstrahlungen im ARD-Programm dient.<sup>193</sup> Als Marke können die Sendungen dann aber nicht mehr das Image des Senders WDR stützen, da durch die Leistungsverflechtungen mit der ARD der nichtinvolvierte Zuschauer originäre WDR-Produkten dem Sender ARD zuordnet.<sup>194</sup>

Eine weitere Marktleistung stellt die Bereitstellung von Informationen über Videotext (BTX) mit aktuellen Programminformationen, Pressediensten etc. dar.<sup>195</sup> Dieses Angebot ist in NRW empfangbar und bietet sich damit als gezielt einsetzbarer Informationskanal für den WDR an.

## 3. BISHERIGE KOMMUNIKATIONSPOLITISCHE AKTIVITÄTEN

Bevor die bisherigen kommunikationspolitischen Aktivitäten dargestellt werden, ist zunächst auf die organisatorische Abwicklung der Kommunikationsarbeit beim WDR einzugehen.

---

<sup>185</sup> Vgl. WDR (1990a), S. 11.

<sup>186</sup> Vgl. WDR (1989), S. 23.

<sup>187</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

<sup>188</sup> Vgl. Seidel/Libertus (1993), S. 31, WDR (1992), S. 16.

<sup>189</sup> Das WWF Programm in der ARD regionalen ARD Fernsehen wird ausschließlich über die Werbung bezahlt, vgl. WDR (1989), S. 9, Flamm (1988), S. 20 ff.

<sup>190</sup> Vgl. ausführlicherer D.IV.3.

<sup>191</sup> Vgl. WDR (1989), S. B.

<sup>192</sup> Vgl. WDR (1990a), S. 44 ff., WDR (1991), S. 58 ff.

<sup>193</sup> Erste.

<sup>194</sup> Diese Problematik wird im Kapitel D.IV.3. aufgegriffen. Eine Marke ist ein geschlossenes prägnantes Gebilde, das zur Wiedererkennung von Objekten dient.

<sup>195</sup> Vgl. Weinstock (1990), S. 55, Seidel/Libertus (1993), S. 119 ff.

Die Verantwortung der Kommunikationspolitik des WDR liegt in den Händen der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit sowie der Pressestelle.<sup>196</sup> Diese Zweiteilung der Kommunikationsarbeit ist historisch gewachsen.<sup>197</sup> Beide Bereiche sind als Stabstellen dem Intendanten direkt unterstellt. Eine Koordination der Tätigkeiten durch eine übergeordnete Kommunikationsinstanz findet nicht statt.

Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ist für die Beziehungspflege mit den Austauschpartnern und die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes zuständig. Konkret fallen die Aufgabenbereiche des Corporate Designs, Gebührenmarketings, Personalmarketings, des direkten Publikumskontakts sowie Seminare, Diskussionen und Messen in ihren Zuständigkeitsbereich.<sup>198</sup> Die Pressestelle ist für die Kontaktpflege mit den Medien verantwortlich. Im Verantwortungsbereich des Medienmarketing stehen Presseinformationen und -konferenzen, die Herausgabe des "WDR print" und sonstige Informationsbroschüren sowie die Redaktion des Videotext-Angebots.<sup>199</sup>

Während die Stellenbeschreibung der Pressestelle dem Entscheidungsbereich der klassischen Öffentlichkeitsarbeit erwerbswirtschaftlicher Unternehmen entspricht, kommt der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit des WDR die Bedeutung einer umfassend operierenden und strategisch arbeitenden Marketing-Abteilung zu.

An konkreten Kommunikationsaktivitäten kann der WDR 1991 quantitative eindrucksvolle Zahlen anführen: "560 Publikationen, 157 Plakate, 10.700 Flächen (Großflächenplakate), 102 Anzeigen, 12.735 Telefonauskünfte, 17.000 Frequenzinformationen, 140.000 "WDR-Publik" Gäste."<sup>200</sup> Im Bereich der Fernsehprogramm-Kommunikation sind allerdings keine größeren Kommunikationskampagnen zu verzeichnen.<sup>201</sup> Im Rahmen des Gebührenmarketing ist der WDR an der "Ersten Reihe"-Gemeinschaftskampagne von ARD und ZDF sowie einer Radio-Kampagne zur Anmeldung der Rundfunkgeräte beteiligt.

Die aktuellen und eventuellen Kommunikationsaktivitäten müssen vor dem Hintergrund gegebener finanzieller Restriktionen beurteilt werden. So liegt das Budget der Öffentlichkeitsarbeit bei rund 3 Mio. DM,<sup>202</sup> was für größere erwerbswirtschaftliche Unternehmen ein existenznotwendiges Kommunikationsminimum darstellt. Damit ist der Kommunikations-Abteilung nur beschränkter Gestaltungsraum gegeben.

---

<sup>196</sup> Die folgenden Angaben zum WDR beziehen sich auf das Gespräch mit Dr. Rapsch vom 4.3.1993, soweit keine weiteren Angaben erfolgen.

<sup>197</sup> Vgl. Conzatti (1990), S. 29.

<sup>198</sup> Vgl. WDR (1990a), S. 34.

<sup>199</sup> Vgl. WDR (1990b), S. 29 f.

<sup>200</sup> Vgl. WDR (1991), S. 33.

<sup>201</sup> Einzig im Hörfunkbereich - der nicht behandelt wird - erfolgte 1991 eine gezielte Kommunikationskampagne anlässlich der Einführung von WDR 5 und der damit einhergehenden Neupositionierung von WDR 1, die sogar ausgezeichnet wurde, vgl. WDR (1991), S. 86.

<sup>202</sup> Konkretere Angaben zum Kommunikationsetat können nicht weitergegeben werden.



## **D. PERSPEKTIVEN EINES KÜNFTIGEN KOMMUNIKATIONSKONZEPTES ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN**

### **I. ZUR ÜBERTRAGBARKEIT DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN AUF ÖFFENTLICH-RECHTLICHE RUNDFUNKANSTALTEN**

Grundsätzlich setzt jedes marketingorientierte Unternehmen - privat wie öffentlich – unterschiedliche Gestaltungsparameter ein, um den Konsumenten mit Informationen über das Produkt oder die Dienstleistung zu versorgen. Im Fall einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt werden die Gestaltungsparameter primär durch den öffentlichen Auftrag bestimmt; dieser legitimiert die subventionierte Leistungserstellung und stellt damit die existenznotwendige Kontaktpflege mit den Koalitionspartnern in den Mittelpunkt der Kommunikationsaktivität.

Die Besonderheiten des Marketing einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt bestehen in den speziellen Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Mediums. Zudem qualifiziert sich die Kommunikationspolitik als der zentrale Aktionsparameter des Marketing-Mix, während sie für erwerbswirtschaftliche Unternehmen eines von mehreren Gestaltungsinstrumenten darstellt. Die Kommunikationspolitik einer Rundfunkanstalt, also eines kommunikativen Unternehmens, kann als Meta-Kommunikation charakterisiert werden, da ihre Aufgabe die Kommunikation über Kommunikation ist.

Das Kommunikations-Konzept kann somit nicht auf die Schnittmuster der klassischen Marketing-Literatur zurückgreifen, sondern zeigt erweiterte und beschränkte Gestaltungsmöglichkeiten eingebunden in den Planungsprozeß eines Kommunikations-Managements auf: Ziele, Bedingungen, Strategien und Instrumente bestimmen Möglichkeiten und Grenzen der speziellen Kommunikationspolitik öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten.

### **II. KOMMUNIKATIONSZIELE ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN**

Die Zielformulierung ist eine wesentliche Determinante des kommunikationspolitischen Verhaltens<sup>203</sup> und Ausgangspunkt für Gestaltungsempfehlungen.<sup>204</sup> Die Ausführungen dieses Kapitels zu den kommunikationspolitischen Zielen orientiert sich an PFOHL's Grundmodell eines Problems.<sup>205</sup> So wird ein Problem als ein Spannungszustand zwischen dem angestrebten und dem derzeitigen Zustand definiert.<sup>206</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 161 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Kubicek (1981), S. 458.

<sup>205</sup> Vgl. Pfohl (1977), S. 22 ff.

<sup>206</sup> Vgl. ebenda, S. 22.



Nach der Darstellung der gegenwärtigen senderspezifischen Situation<sup>207</sup> wird im folgenden der angestrebte Zielzustand auf der Grundlage des gesamten Zielsystems der Rundfunkanstalt entwickelt.<sup>208</sup> Um dieses abstrakte Oberziel zu realisieren, hat der WDR verschiedene konkrete Probleme zu lösen. Die Problemursachen können den herausgearbeiteten Problembereichen der System-, Sender- und Produkt-Kommunikation zugerechnet werden. Voraussetzung zur Problemidentifikation ist zunächst eine Vorstellung über den Zielzustand,<sup>209</sup> dann die Analyse der momentanen Situation und schließlich das Erkennen der Divergenz als Problem.<sup>210</sup>

## 1. ZUM ZIELSYSTEM

Das Zielsystem ist als eine hierarchische Anordnung von Vorstellungen über angestrebte Zustände zu verstehen.<sup>211</sup> Aus dem Leistungsziel Programmauftrag werden Zielvorgaben für die Marktbearbeitung abgeleitet; diese bilden den Rahmen der Kommunikationsziele.<sup>212</sup> Die Problematik für die Formulierung der Kommunikationsziele liegt in der Transformation dieses umfassenden Auftrages in verständliche und adäquate Bedeutungsinhalte für den jeweiligen Koalitionspartner.<sup>213</sup> Die Effizienz der Unternehmenskommunikation wird vom Formalziel der Wirtschaftlichkeit mitbestimmt.

## 2. KOMMUNIKATIONSZIELE

Die Gestaltung der Unternehmenskommunikation ist als Versuch der Verhaltensbeeinflussung definiert. Diese Beeinflussung setzt an der psychologischen Grundstruktur des menschlichen Verhaltens an. Das Verhalten ist durch das Zusammenwirken dreier zentraler Faktoren beschreibbar: die kognitive (Wissens-), die affektive (Gefühls-) sowie die konative (Handlungs-)Komponente.<sup>214</sup> Diese sind bei der Formulierung der kommunikationspolitischen Ziele zu beachten.

Durch das Zusammenwirken dieser Faktoren entsteht beim Zuschauer ein komplexes mehrdimensionales Vorstellungsbild,<sup>215</sup> das als Image bezeichnet wird. Dieses Image stellt die Sollgröße, d. h. das Ziel des kommunikationspolitischen Handelns der Rundfunkanstalt dar.

Dieses Image entsteht durch Kommunikation. Die Aufgabe der Kommunikation besteht darin, durch aktuelle Informationen dem Koalitionspartner entscheidungsrele-

---

<sup>207</sup> Vgl. hierzu Kap. B.

<sup>208</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 187.

<sup>209</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 134.

<sup>210</sup> Vgl. Bretzke (1977), S. 32.

<sup>211</sup> Vgl. Kubicek (1981), S. 458, 460, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 829.

<sup>212</sup> Entscheidend sind die produktpolitischen Ziel- und Markierungsvorstellungen, die letztlich den Inhalt der Kommunikation ausmachen.

<sup>213</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 135, Fünfgeld (1990), S. 58.

<sup>214</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990b), S. 32 f.

<sup>215</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 108.

vantes. Wissen über den Sender und sein Leistungsangebot zu vermitteln und ihm ein emotionales Profil zu verleihen. KROEBERRIEL komprimiert diese Kernaufgabe zu der Maxime: Informieren, Aktualisieren, Emotionalisieren.<sup>216</sup>

Die Präger und Träger des Images sind die Rundfunkanstalt als Ganzes, die Art und Gestaltung der einzelnen Unternehmensleistungen und die Mitarbeiter.<sup>217</sup> Das Image stellt für die Austauschpartner eine zentrale Orientierungshilfe im Wettbewerb dar.<sup>218</sup> Für die jeweiligen Rezipienten, die mit der Rundfunkanstalt in Kontakt stehen, ist es eine subjektive Größe. Diese vielfältigen Vorstellungsbilder sind zu harmonisieren und zu objektivieren. Das Unternehmensimage (Corporate Image)<sup>219</sup> fügt dabei das Fremd- und Selbstbild<sup>220</sup> des Rundfunksenders zu einem geschlossenen charakteristischen Erscheinungsbild<sup>221</sup> zusammen. Die Konsistenz von unternehmerischen Handeln und der Kommunikation<sup>222</sup> liefert schließlich die Basis für die Glaubwürdigkeit des Senders sowie für das Unterstützungspotential und Vertrauen, das dem Sender zuteil wird.<sup>223</sup>

Zusammenfassend soll die Schaffung eines spezifischen Unternehmensimages als strategisches Oberziel der Kommunikationspolitik festgelegt werden. Konkretisiert wird dieses Vorstellungsbild durch das Subziel der Schaffung von Markenimages für einzelne Fernsehprodukte.

### 3. KOMMUNIKATIVE PROBLEMBEREICHE

Im folgenden wird das Entscheidungsfeld in drei konkrete Problembereiche unterteilt, in denen Spannungszustände existieren, die der Erreichung des Oberziels entgegenstehen. So werden die Sub-Entscheidungsfelder der System-, der Sender- und der Produkt-Kommunikation herausgearbeitet.<sup>224</sup> Diese Problembereiche stellen die Anknüpfungspunkte der Kommunikationspolitik -verstanden als Problemlösungsmethodik - dar. Sie stecken den Aktionsradius ab, der dem Sender zur aktiven Einflußnahme zur Verfügung steht.<sup>225</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990b), S. 42 ff., ders. (1991), S. 165.

<sup>217</sup> Vgl. Antonoff (1975), S. 24.

<sup>218</sup> Vgl. Rate/Wiedmann (1985), S. 671.

<sup>219</sup> Vgl. Wiedmann (1988), S. 237.

<sup>220</sup> Vgl. Birkigt/Stadler (1988), S. 23

<sup>221</sup> Vgl. Fix (1988), S. 299.

<sup>222</sup> Vgl. Kneip (1979), S. 68.

<sup>223</sup> Vgl. Wiedmann (1988), S. 237.

<sup>224</sup> Vgl. auch Raffée/Wiedmann (1985), S. 668 ff., der eine ähnliche Systematik mit einer anderen Terminologie entwickelt hat.

<sup>225</sup> Vgl. Raffée/Wiedmann (1984), S. 276, Raffée/Wiedmann (1985), S. 668.



### a. SYSTEM-KOMMUNIKATION

Unter System-Kommunikation<sup>226</sup> wird im folgenden die Kommunikation verstanden, die den Bestand des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems sicherstellen soll. Die Existenz des Systems kann dadurch gefährdet werden, daß den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten das gesellschaftliche und politische Zustimmungspotential<sup>227</sup> für das Gebührenprivileg<sup>228</sup> verloren geht. Die Legitimation dieser Gebühr liegt in dem von der Gesellschaft zugewiesenen Programmauftrag.<sup>229</sup> Inhalt der Kommunikation auf dieser Ebene wird sein, die Gesellschaft daran zu erinnern, daß dieser Auftrag gegeben und gewollt ist; auch wenn das daraus resultierende öffentlich-rechtliche Leistungsangebot nicht notwendigerweise dem aktuellen Bedarf des Publikums entspricht.<sup>230</sup>

Das Ziel der System-Kommunikation besteht folglich in der kontinuierlichen Information des Publikums über den Leistungsauftrag und das Programmangebot des gesamten öffentlich-rechtlichen Rundfunkssystems<sup>231</sup> sowie in der Kontaktpflege zu den politischen Entscheidungsträgern.<sup>232</sup> Dadurch kann ein, das System tragende Unterstützungspotential aufgebaut werden, und die erforderliche breite Akzeptanz für das öffentlich-rechtliche Angebot und damit auch die Legitimation seines Preises, der Rundfunkgebühr, sichergestellt werden.<sup>233</sup> Diese Aktivitäten werden in der Rundfunkpraxis als "Gebührenmarketing"<sup>234</sup> bezeichnet.

Als Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Systems sind Ausstrahlungseffekte zu nutzen. Dies kann durch koordinierte Kommunikationsaktivitäten der einzelnen föderalen Rundfunkanstalten für die Dachorganisation ARD bzw. für das gesamte öffentlich-rechtliche System erfolgen. Eine solche ist bspw. eine Verbundwerbungs-Kampagne wie „Bei ARD und ZDF sitzen sie in der ersten Reihe“.<sup>235</sup>

---

<sup>226</sup> Raffée/Wiedmann verwenden für System-Kommunikation auch den umfassenderen Begriff der kontextbezogenen Kommunikation, vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 674.

<sup>227</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 131.

<sup>228</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 29.

<sup>229</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>230</sup> Vgl. Fünfgeld (1989), S. 39.

<sup>231</sup> Vgl. ebenda, S. 60, Braun (1993), S. 927.

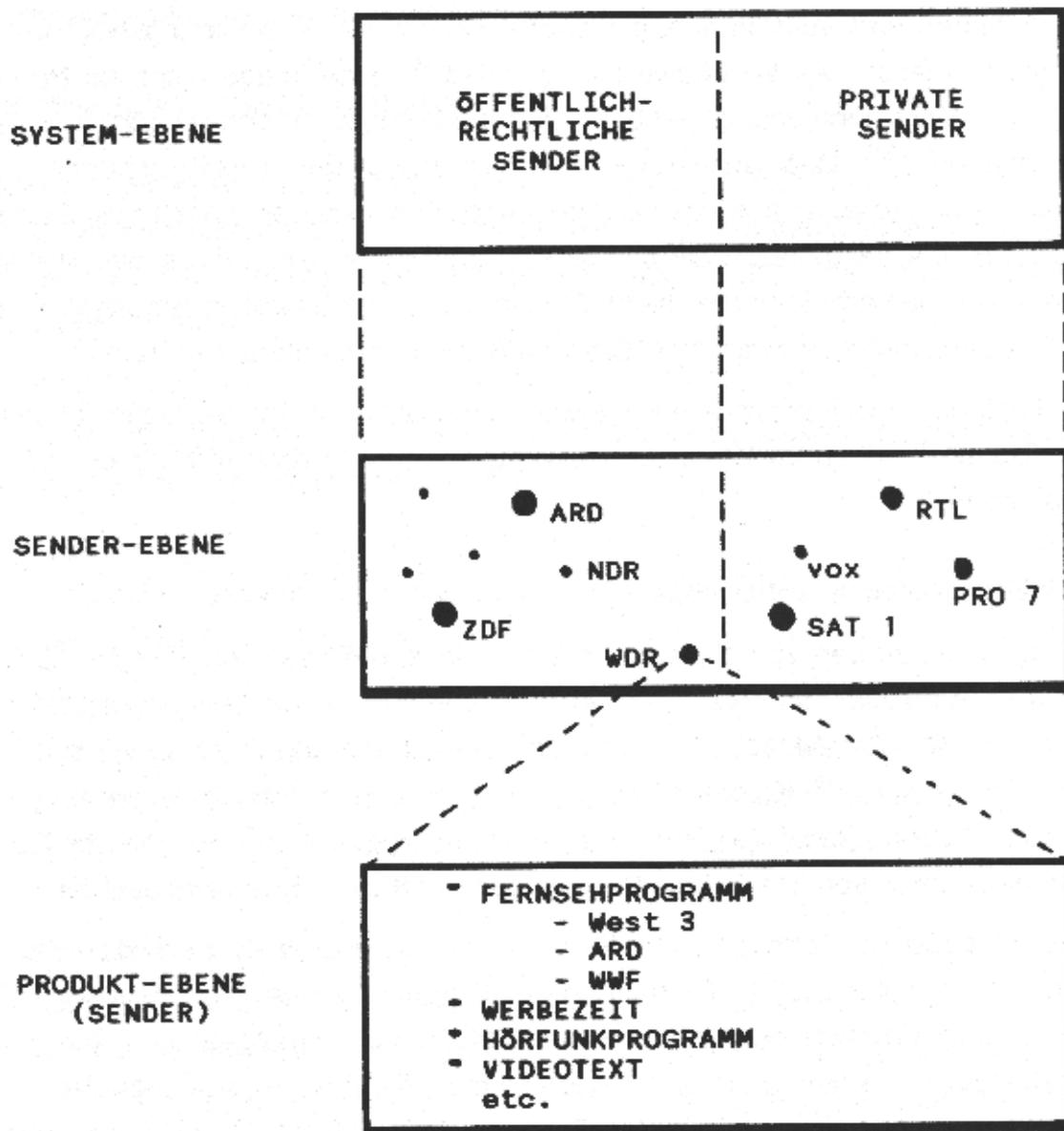
<sup>232</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 29.

<sup>233</sup> Vgl. Braun (1993), S. 925.

<sup>234</sup> Vgl. Karepin (1989), S. 15, Fünfgeld (1988), S. 4 f.

<sup>235</sup> Vgl. Karepin (1989), S. 15 f.

Abb. 6: Struktur der kommunikativen Problembereiche



Wesentlich für die System-Kommunikation ist, daß der einzelne Sender nicht allein das Ziel der Existenzsicherung verfolgen kann, sondern nur indirekt im Verbund bzw. in Abstimmung mit anderen Anstalten. Kritisch ist auf dieser Kommunikations-ebene die Heterogenität der anzusprechenden Interessengruppen;<sup>236</sup> die Schwierigkeit liegt damit in der zielgruppenadäquaten Ansprache und Problemlösung.<sup>237</sup>

<sup>236</sup> Vgl. Braun (1993), S. 929.

<sup>237</sup> Vgl. Meissner/Eiteneyer (1986), S. 419.



### b. SENDER-KOMMUNIKATION

Im Vordergrund der Sender-Kommunikation steht der einzelne öffentlich-rechtliche Anbieter und sein Image als wiedererkennbare Orientierungshilfe in der anonymen Masse des Wettbewerbsangebotes.<sup>238</sup> Das Image dient als Profilierung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz in den Augen der Austauschpartner.<sup>239</sup> Das subjektive Vorstellungsbild der Koalitionspartner beschränkt sich zunächst auf ihren Kontakt- und Austauschbereich mit dem Sender. So ist z. B. die werbetreibende Industrie in erster Linie am Werbezeitenangebot interessiert, der Arbeitnehmer sieht den Sender als potentiellen Arbeitgeber und der Fernsehzuschauer betrachtet das vom Sender angebotene Programm.

Das konkrete Handlungsziel der Sender-Kommunikation ist die Definition einer spezifischen Position im Kreis der relevanten Wettbewerber im Hinblick auf alle Zielgruppen.

### c. PRODUKT-KOMMUNIKATION

Im Gegensatz zu den vorher dargestellten Aktionsbereichen bezieht sich die Produkt-Kommunikation auf den Kern der unternehmerischen Leistungserstellung: die für die Absatzmärkte bestimmte Rundfunk-Dienstleistung als ausgestrahltes Fernsehprogramm.<sup>240</sup> Kommunikationsprobleme können sich zum einen aus dem Kommunikationspotential des Produktes ergeben, zum anderen ist von der Rundfunkanstalt die besondere Produkteigenschaft der Kurzlebigkeit zu beachten.

Das zur Verfügung stehende Potential zur Kommunikation wird durch die vorgelagerte "produktpolitische"<sup>241</sup> Gestaltung des Programms bestimmt.<sup>242</sup> Jedem Produkt werden dadurch produktimmanente Informationen mitgegeben, die seine charakteristischen Merkmale und seinen Nutzensvorteil für eine spezifische Interessengruppe widerspiegeln.<sup>243</sup> Das Produktpotential liegt z. B. in unverwechselbaren Programmcharakteristika wie Studiodekoration, Ansagestil, Moderator oder Videographiken.<sup>244</sup>

Die Herausforderung auf dieser Ebene besteht darin, die unverwechselbaren Merkmale<sup>245</sup> auszumachen und diese durch geeignete Informationskanäle den interessierten Koalitionspartnern zuzutragen.

---

<sup>238</sup> Vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 671.

<sup>239</sup> Vgl. Braun (1993), S. 925.

<sup>240</sup> Vgl. Braun (1993), S. 925. Raffée/Wiedmann bezeichnen diesen Aktionsbereich als "Leistungsbezogene Kommunikation", vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 671.

<sup>241</sup> Nach der klassischen Marketingliteratur fallen hierunter alle Entscheidungen die die Produktplanung, -entwicklung und -umsetzung betreffen, vgl. Koppelman (1992), S. 236. In Rundfunkanstalten sind dies also die Programmredaktionen.

<sup>242</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 16 ff.

<sup>243</sup> Vgl. Tropitzhofer (1974), Sp. 1003 f.

<sup>244</sup> Vgl. Garber (1990), S. 49.

<sup>245</sup> Vgl. Fünfgeld (1989), S. 46.

#### 4. KOMMUNIKATIONSGRUNDSÄTZE

Da erst Konsequenz und Konsistenz des Verhaltens der Rundfunkanstalt zum Aufbau eines widerspruchsfreien, geschlossenen, charakteristischen Images führen kann, sind konkret die folgenden sechs Prinzipien für die Marktkommunikation im Auge zu behalten:<sup>246</sup>

1. Innovation

Alles was, in den Augen des Betrachters eine spezifische Neuheit darstellt, kann Anlaß der Kommunikation sein.

2. Attraktivität

Die positive Bewertung des Kommunikationsgegenstandes stellt den Anreizwert für die Aufmerksamkeit dar.

3. Prägnanz

Nach dem Grundsatz der Prägnanz muß sich das Kommunikationsobjekt vom Hintergrund klar abheben, um identifizierbar, wiedererkennbar und unverwechselbar zu sein. Prägnanzbedingungen sind die Einfachheit, Einheitlichkeit und der Kontrast.<sup>247</sup>

4. Kompetenz und Glaubwürdigkeit

"Das Äußere ist das Resultat des Inneren."<sup>248</sup> Die Glaubwürdigkeit der Organisation entsteht, wenn kommuniziertes Äußeres mit dem Inneren aus Sicht des Betrachters übereinstimmt. Kompetenz ist die Fähigkeit, dies zu kommunizieren.<sup>249</sup>

5. Konsistenz und Kongruenz

Konsistenz bezieht sich auf den inneren Zusammenhang von Objekt, Verhalten und Kommunikation. Kongruenz auf die äußere Einheit des Kommunikationsobjektes.

---

<sup>246</sup> Diese Grundsätze stützen sich im wesentlichen auf marken- und gestaltpsychologische Erkenntnisse. Zur Vertiefung vgl. Wiswede (1992), S. 72 ff., Katz (1969), S. 33 ff.

<sup>247</sup> Behrens entwickelte diese als Prinzipien der Werbegestaltung: Einfachheit durch Regelmäßigkeit, Geschlossenheit und Symmetrie, Einheitlichkeit in der farblichen wie grafischen Struktur und Kontraste, um hervorzuheben und zu dramatisieren, vgl. Behrens (1976).

<sup>248</sup> So das Credo des Architekten Le Corbusier, zitiert nach Hermanns/Püttmann (1993), S. 25.

<sup>249</sup> Vgl. Baacke (1973), S. 11.



## 6. Kontinuität und Konstanz

Das Erscheinungsbild ist langsam und kontinuierlich aufzubauen, um prägnant, attraktiv und glaubwürdig zu wirken; und seine Grundsätze sind konstant und konsistent zu befolgen, um es zu erhalten.

### III. KOMMUNIKATIONSBEDINGUNGEN ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN

Um die dargelegten drei Problembereiche aktiv gestalten und beeinflussen zu können, muß die Rundfunkanstalt die Grenzen<sup>250</sup> ihres kommunikationspolitischen Handelns kennen. Die Rundfunkanstalt hat für diese Aktivitäten spezielle Bedingungen zu beachten.

#### 1. RECHTLICHE BESCHRÄNKUNGEN

Das Ziel der Gesetzgebung zu kommunikationspolitischen Aktivitäten ist die Sicherstellung des Schutzes von Verbrauchern und Wettbewerbern.<sup>251</sup> Die Vorschriften beziehen sich überwiegend auf die Werbung.<sup>252</sup> Aus dem komplexen Rechtssystem werden im folgenden nur ausgewählte, für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als Kommunikator relevante Bestimmungen dargestellt.

##### a. VERFASSUNGSRECHT

Die grundlegende Bedeutung der Werbung wurde durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts hervorgehoben. Die Freiheit der zwischenmenschlichen<sup>253</sup> und unternehmerischen Kommunikation wird als "der Meinungsbildung dienend"<sup>254</sup> unter den Schutz des Art. 5 GG gestellt.<sup>255</sup> Das Recht auf Meinungsfreiheit bedeutet allerdings auch eine Verantwortung der Werbetreibenden; denn wenn Werbung nicht mehr ihren informativen Charakter hat, steht sie nicht länger unter dem Schutz des Art. 5 GG.<sup>256</sup> Das Grundgesetz setzt der Kommunikation durch

---

<sup>250</sup> Für eine umfassende Auseinandersetzung mit den Grenzen der Kommunikationspolitik vgl. Jagberger (1967).

<sup>251</sup> Vgl. Kaiser (1980), S. 41.

<sup>252</sup> Aufgrund der unzureichenden betriebswirtschaftlichen Präzisierung in der Rechtsprechung wird Werbung im folgenden als Synonym für Marktkommunikation verwendet. Werbung wird so zunächst als alle Art von Austauschprozessen beeinflussende Kommunikation verstanden.

<sup>253</sup> Vgl. Tietz/Zentes (1980), S. 108.

<sup>254</sup> Vgl. Beschluß des BVerfG vom 19.11.1985 veröffentlicht NJW (1986), S. 1533 f.

<sup>255</sup> I. w. S. fallen alle kommunikationspolitischen Aktivitäten unter den Schutz dieses Grundrechts, vgl. Kresse (1987), S. 376, ZAW (1992), S. 39.

<sup>256</sup> Vgl. Detjen (1989), S. 77, Kresse (1987), S. 379.

durch Art. 14 Abs. 2 GG eine weitere verfassungsrechtliche Grenze, die besagt, daß Eigentum und Freiheitssphäre des einzelnen geschützt werden.<sup>257</sup>

### b. WERBERECHT

Das Werberecht der BRD ist eher ein Konglomerat aus Einzelvorschriften als ein in sich geschlossenes Rechtssystem.<sup>258</sup> Im Mittelpunkt steht das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), das dem Wettbewerbsrecht zugeordnet wird. Die § 1 und § 3 UWG sind als Generalklauseln für das kommunikationspolitische Handeln zu verstehen. Nach § 1 UWG ist von jeglichem Handeln, das gegen die guten Sitten verstößt, abzusehen.<sup>259</sup> Als weitere wichtige Norm postuliert § 3 UWG das Verbot irreführender Angaben.<sup>260</sup> Diese Angaben sind Äußerungen in Wort und Bild, deren Inhalt nicht objektiv<sup>261</sup> nachprüfbar ist.<sup>262</sup>

Konkrete Anwendung für den Rundfunk fanden die Vorschriften des UWG bspw. bei der Überprüfung der Zulässigkeit der Eigenwerbung im eigenen Medium<sup>263</sup> oder bei der Herausgabe von sendereigenen Programmzeitschriften.<sup>264</sup> Weitere für den Rundfunk relevante Bestimmungen in Hinblick auf Kommunikationsaktivitäten des ARD-Verbands oder Kooperationen enthält das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).<sup>265</sup> Für markierungspolitische Entscheidungen<sup>266</sup> findet das Warenzeichengesetz und Urheberrecht Anwendung.<sup>267</sup>

### c. RUNDFUNKRECHT

Die allgemeinen werberechtlichen Vorschriften werden durch spezielle Vorschriften der Landesmediengesetze<sup>268</sup> und des Rundfunkstaatsvertrages<sup>269</sup> ergänzt. Im Mittelpunkt stehen folgende Kernbereiche: Schutz der redaktionellen Tätigkeit, Schutz vor Mißbrauch der Werbung sowie das medienpolitische Ziel des Schutzes

---

<sup>257</sup> Vgl. Tietz/Zentes (1980), S. 108.

<sup>258</sup> Vgl. Ohlgart (1970), S. 211, Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 253.

<sup>259</sup> Für Beispiele zum Verbot der Sittenwidrigkeit im Wettbewerb vgl. Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 254 f.

<sup>260</sup> Vgl. Ohlgart (1970), S. 212.

<sup>261</sup> Das heißt mit dem Großteil der Vorstellungen der Zielgruppe, vgl. Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 256.

<sup>262</sup> Zu Umfang und Inhalt der Irreführung vgl. Ohlgart (1970), S. 215 ff., Anmerkung zu § 3 UWG.

<sup>263</sup> Vgl. Bork (1990), S. 11 ff.

<sup>264</sup> Vgl. Beucher/Eckhart (1990), S. 183 ff.

<sup>265</sup> Vgl. Emmerich (1991), S. 105 ff.

<sup>266</sup> Seit 1979 sind Dienstleistungsmarken, so auch Rundfunkprodukte, schutzfähig, vgl. Dichtl (1992), S. B.

<sup>267</sup> Vgl. Tietz/Zentes (1980), S. 109.

<sup>268</sup> Vgl. § 6a WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988.

<sup>269</sup> Vgl. §§ 6, 7, 13, 15, 26, 27 RStV i. d. F. v. 31.08.1991.



neuer privater Anbieter.<sup>270</sup> Für die Rundfunkanstalt gelten die Vorschriften im Fall der Hörfunkwerbung und Werbung im fremden Fernsehmedium. Für die Kommunikation im eigenen Medium gelten sie eingeschränkt.<sup>271</sup>

Oberster Grundsatz der Werberegungen ist das strikte Trennungsgebot<sup>272</sup> von Programm und Werbung. Keine Werbung - weder die eigene noch die Dritter - darf das Programm inhaltlich beeinflussen.<sup>273</sup> Zur Vorbeugung des Mißbrauchs wurde das Kennzeichnungsgebot<sup>274</sup> von Werbung und Programm eingeführt. Die Werbung ist als Unterbrechungswerbung konzipiert<sup>275</sup> und wird in Form von Blöcken ausgestrahlt.<sup>276</sup>

Für die werbliche Kommunikation von Rundfunksendern ist die Wahl des Kommunikators der Werbebotschaft eine wichtige Entscheidung. Grundsätzlich kann jeder als Kommunikator werblicher Botschaften eingesetzt werden. Explizit verboten ist allerdings der Einsatz von Persönlichkeiten der politischen Berichterstattung.<sup>277</sup> Dies ist für die Rundfunkanstalt von Bedeutung, da z. B. ein Nachrichtenmoderator bei den Zuschauern eine Glaubwürdigkeit genießt, die auf die Rundfunkanstalt ausstrahlt. Eine weitere rundfunkspezifische Kommunikationsvorschrift stellt der § 3 Abs. 7 WDR-Gesetz dar. Danach ist die Herausgabe sendereigener Programmzeitschriften zulässig<sup>278</sup> (die von der Rundfunkanstalt auch für die eigene Kommunikationspolitik genutzt werden könnte).

#### d. REDAKTEURSSTATUT

Redakteurs- bzw. Redaktionsstatute betreffen Ordnung des Innenbereiches einer Medienorganisation.<sup>279</sup> In öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten geben sie einen Handlungsrahmen für die Programmarbeit vor.<sup>280</sup> Sie legen Aufgaben, Rechte und Pflichten der Redaktion fest und sollen einen konfliktfreien programmbezogenen Arbeitsablauf regeln.<sup>281</sup> Für die kommunikationspolitische Tätigkeit stellen sie insofern Restriktionen dar, als sie die unabhängige, nicht beeinflussbare Arbeit der Programmverantwortlichen sicherstellen sollen. Die Kommunikations-Verantwortlichen können somit dem einzelnen Redakteur keinerlei Gestaltungs- oder Informations-

---

<sup>270</sup> Vgl. Gianni (1989), S. 73.

<sup>271</sup> Vgl. Bork (1990), S. 16.

<sup>272</sup> Zum Begriff des Trennungsgebotes vgl. Sack (1991), S. 707 f.

<sup>273</sup> Vgl. § 6 Abs. 2 RStV i. d. F. v. 31.08.1991, vertiefend Hänecke (1990), S. 241 ff.

<sup>274</sup> Vgl. § 6 Abs. 3 RStV i. d. F. v. 31.08.1991 und Sack (1991), S. 707.

<sup>275</sup> Vgl. § 14 Abs. 2 bis 4 RStV i. d. F. v. 31.08.1991 sowie Krüger (1990), S. 223 f.

<sup>276</sup> Vgl. § 14 Abs. 3 RStV i. d. F. v. 31.08.1991 und zur Ausgestaltung Krüger (1990), S. 222 f.

<sup>277</sup> Vgl. § 6 Abs. 6 RStV i. d. F. v. 31.08.1991.

<sup>278</sup> Diese Auffassung wurde im 6. Rundfunkurteil des BVerfG bestätigt, vgl. Berg (1991).

<sup>279</sup> Vgl. Hoffmann-Riem (1970), S. 29.

<sup>280</sup> Vgl. § 30 und § 31 WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988.

<sup>281</sup> Vgl. Hoffmann-Riem (1970), S. 25, Scior (1982), S. 89.

oder Informationsvorgaben geben, wie das Einbringen bestimmter WDR-Produktnamen<sup>282</sup> oder WDR-spezifischer Zeichen in den redaktionellen Teil.<sup>283</sup>

## 2. SELBSTBESCHRÄNKUNGEN

Das Vertrauen in die Medien und die Werbewirtschaft wird nicht nur durch die Einhaltung der formalen Rechtsvorschriften bestärkt, sondern hängt vielmehr von einem konsistenten verantwortlichen Handeln ab.<sup>284</sup> Dieses versucht die Werbetreibende Wirtschaft durch Selbstbeschränkungsmaßnahmen zu manifestieren.<sup>285</sup> Der Grundgedanke besteht darin, Normen zu finden, die die Grenzen des kommunikationspolitischen Handelns bestimmen.<sup>286</sup> Ihre Bedeutung liegt zusätzlich in der mittelbar rechtlichen Funktion, da sie von der Rechtsprechung zur Beurteilung der Lauterkeit kommunikativer Maßnahmen herangezogen werden können.<sup>287</sup> Der Rundfunksender unterliegt diesen Bestimmungen in zweifacher Hinsicht: als Medium für Fremdwerbung sowie als ein Eigenwerbung betreibendes Unternehmen. Organe der Selbstkontrolle sind Institutionen, die bestimmte Tätigkeiten ihrer Mitglieder überwachen.<sup>288</sup> Eine zentrale Institution ist der Deutsche Werberat.<sup>289</sup>

Die Dachorganisationen der Werbewirtschaft<sup>290</sup> geben gemeinsame Erklärungen ab, die für ihre Mitglieder Verhaltensrichtlinien darstellen sollen. Auf internationaler Ebene gilt der Internationale Werbekodex, der von der Internationalen Handelskammer erarbeitet wurde und Leitlinie wie moralische Grenze des kommunikativen Handelns darstellt.<sup>291</sup>

Selbstbeschränkungsmaßnahmen sind allerdings unter Vorbehalt zu sehen, da sie keine unabhängigen Instanzen darstellen.<sup>292</sup> Problematisch ist auch der große Ermessensspielraum durch die allgemeine Formulierung der Richtlinien und Grundsätze.

---

<sup>282</sup> Auch als Verbal Placement (akustische Platzierung) bezeichnet, vgl. Bruhn (1987), S. 70.

<sup>283</sup> Gespräch Rapsch/Wachter (1992)

<sup>284</sup> Vgl. ZAW (1992), S. 27.

<sup>285</sup> In der BRD wird dies vor allem von Seiten des Dachverbandes der Deutschen Werbeindustrie, ZAW, vorangetrieben, vgl. Moritz (1977), S. 131.

<sup>286</sup> Vgl. Meyer-Dohm (1965), S. 344.

<sup>287</sup> Vgl. Kaiser (1980), S. 48.

<sup>288</sup> Vgl. Zentes (1992), S. 381.

<sup>289</sup> Daneben sind als Institutionen der Deutsche Presserat und die Freiwillige Selbstkontrolle der deutschen Filmwirtschaft zu nennen. Vgl. ZAW (1992), S. 27 sowie Silbermann (1982), S. 61 f.

<sup>290</sup> So bspw. der Gesamtverband der Werbeagenturen (GWA), die Deutsche Public Relation Gesellschaft (DPRG).

<sup>291</sup> Vgl. Tietz/Zentes (1980), S. 126 ff.

<sup>292</sup> Vgl. Jagerberger (1967), S. 161 f. sowie umfassender Moritz (1977), S. 143 ff. Kroeber-Riet versuchte diese These zu quantifizieren. Er schätzte sie insgesamt auf 98,1 % und für das Fernsehmedium auf 96,8 % quantitativ, vgl. Kroeber-Riet (1987), S. 259.



### 3. PSYCHOLOGISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Neben den rechtlichen Restriktionen beeinflussen auch geänderte Kommunikationsbedingungen die Marktkommunikation. Von zentraler Bedeutung ist die Informationsüberlastung der Medienrezipienten.<sup>293</sup> Die Gefahr eines Oberangebotes an Information liegt darin, daß es zu Informationsstreß führen und zu Recktanzen kommen kann.<sup>294</sup> Eine Folge ist die zunehmende Verwendung von Bildelementen bei der Botschaftsgestaltung, da Bilder schneller wahrnehmbar und leichter wiederzuerkennen sind.<sup>295</sup> Das Vordringen der Bildkommunikation beeinflusst auch die Anforderungen, die an die Kommunikation gestellt werden.<sup>296</sup> Das Kommunikationsinstrumentarium ist damit auch den geänderten Bedingungen anzupassen.

### 4. FINANZIELLE RESTRIKTIONEN

Eine weitere Determinante der Kommunikationsentscheidungen ist die Abhängigkeit von den zugeteilten finanziellen Mitteln.<sup>297</sup> Im Fall öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten werden die einzelnen Budgets auf der Grundlage des Haushaltsplans zu Beginn der Haushaltsperiode zugeteilt.<sup>298</sup> Bisher steht der Kommunikationsabteilung ein Sockeletat für die allgemeine Kommunikationsarbeit zur Verfügung. Für Kommunikationskampagnen erfolgt die Mittelzuteilung fallweise. Angesichts der derzeitigen kritischen wirtschaftlichen Situation des WDR ist nicht mit einem größeren Kommunikationsbudget zu rechnen.<sup>299</sup> Zur Entscheidung über die Budgethöhe finden sich in der klassischen Literatur verschiedene Methoden.<sup>300</sup> Besondere Beachtung hat für die strategische Budgetierung die "Objective-Task"-Methode.<sup>301</sup> Nach der Zielformulierung werden ein konkreter Einsatzplan des Instrumentariums festgelegt und schließlich die Kosten der Aktivitäten geschätzt.<sup>302</sup> Im Fall von Kommunikationsmaßnahmen im eigenen Medium sind durch den Verlust der Alternativnutzung Opportunitätskosten<sup>303</sup> anzusetzen.

<sup>293</sup> Eine Reaktanzerscheinung ist das Phänomen des Zapping, d.h. des Ausblendens aus Werbeblöcken mittels Fernbedienung, vgl. vertiefend Brockhoff/Dobberstein (1989), S. 27.

<sup>294</sup> Eine Reaktanzerscheinung ist das Phänomen des Zapping, d.h. des Ausblendens aus Werbeblöcken mittels Fernbedienung, vgl. vertiefend Brockhoff/Dobberstein (1989), S. 27

<sup>295</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990b), S. 16 ff.

<sup>296</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>297</sup> Üblicherweise findet sich die Budgetentscheidung im Rahmen der Werbepolitik, vgl. Kotier (1989), S. 513. Zur Vereinfachung und aufgrund der haushaltsrechtlichen Vorschriften der Öffentlich-rechtlichen Anstalten wird sie als Determinante gesehen.

<sup>298</sup> Vgl. § 34 insb. Abs. 1 u. 6 WDR-Gesetz sowie Kemmer (1984), S. 75 ff., Mülhaupt (1985), S. 77 ff.

<sup>299</sup> Gespräch mit Rapsch (1993).

<sup>300</sup> Vgl. Schmalen (1992), S. 47 ff.

<sup>301</sup> Danach erfolgt die Mittelzuteilung auf Grundlage langfristig geplanter Kommunikationsprojekte, vgl. Bednarczuk (1990), S. 238, Köhler (1993), S. 101 f.

<sup>302</sup> Vgl. Kotier/Biemel (1992), S. 853 f., Köhler (1991), S. 306, Köhler (1993), S. 101.

<sup>303</sup> Vgl. Schmidt (1984), Sp. 2834 ff.

#### IV. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNANSTALTEN

Vor dem Hintergrund der dargestellten Handlungsrestriktionen stehen dem Sender je nach Problemtypus verschiedenen Wege offen, die angestrebten Zielvorstellungen zu erreichen.<sup>304</sup> Diese Wege können als Strategien bezeichnet werden. Eine Strategie dient als Grundsatzregelung, die eine bestimmte Stoßrichtung<sup>305</sup> für kommunikationspolitischen Aktivitäten festlegt. Sie gibt den Rahmen für den Einsatz der Kommunikationsinstrumentarien vor.<sup>306</sup> Für die Kommunikationspolitik als Problemlösung<sup>307</sup> werden im folgenden vier Basisstrategien<sup>308</sup> herausgearbeitet. Alle vier sind zentrale Erfolgsfaktoren<sup>309</sup> der Kommunikationsarbeit und zwingende Bestandteile der Kommunikationsstrategie der Rundfunkanstalt.

##### 1. MARKTSEGMENTIERUNG

Ausgangspunkt der strategischen Kommunikationsaktivitäten ist die Identifikation und Definition des Rezipienten<sup>310</sup> der Nachricht.<sup>311</sup> Der Kommunikator muß dessen Sprache, Hintergrundwissen, Bedürfnisse, Probleme und Erreichbarkeit kennen, um die Kommunikation auf ihn ausrichten zu können.<sup>312</sup> Solange der Rezipient eine einzelne Person ist, kann sich der Kommunikator individuell auf ihn einstellen. Im\* Fall der Kommunikation mit einem größeren Publikum bedient sich das Marketing des Hilfskonstruktes der Marktsegmentierung.<sup>313</sup> Demzufolge wird das Publikum nach persönlichen, räumlichen und zeitlichen Kriterien in Teilgruppen aufgeteilt,<sup>314</sup> die in sich homogen, untereinander aber heterogen sind.<sup>315</sup> Die Marktsegmentie-

---

<sup>304</sup> Je nach Hintergrundwissen, Erfahrung und Situationseinschätzung wird das Problem unterschiedlich definiert. Zur Subjektivität vgl. Bretzke (1977), S. 32.

<sup>305</sup> Vgl. Hinterhuber (1984), S. 23.

<sup>306</sup> Vgl. Becker (1992a), S. 115.

<sup>307</sup> Vgl. Ausführungen B.11.1.

<sup>308</sup> In der Literatur werden sie nicht zusammenhängend erwähnt, aber einzeln als Erfolgsfaktoren einer strategisch orientierten Kommunikationspolitik herausgestellt, vgl. Raffée (1985), S. 17 ff., Raffée (1990), S. 27 ff., Raffée/Wiedmann (1993), S. 56, Garber (1990), S. 48, Bednarczuk (1990), S. 21 ff., Hermanns/Püttmann (1993), S. 25 ff.

<sup>309</sup> Unter einem Erfolgsfaktor wird eine entscheidende Schlüsselgröße für die langfristige Existenzsicherung verstanden, vgl. auch die empirische Bestandsaufnahme von Erfolgsfaktoren im Marketing von Fritz (1990), S. 92 ff.

<sup>310</sup> Im folgenden wird parallel der marketingtheoretische Begriff der Zielgruppe oder Teilöffentlichkeit verwendet, vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 75.

<sup>311</sup> Vgl. Hermanns/Püttmann (1993), S. 26.

<sup>312</sup> Vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 75.

<sup>313</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 244.

<sup>314</sup> Vgl. Freter (1983), S. 564.

<sup>315</sup> Vgl. Raffée (1989), Sp. 948.



zung bildet die Basis jeder Zielgruppen-Strategie. Dies begünstigt den <sup>316</sup>genauen, ziel- bzw. zielgruppenadäquaten Einsatz der Kommunikationsinstrumente.

Für eine erste grobe Segmentierung der relevanten Märkte der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt kann die Systematik der Koalitionsbeziehungen <sup>317</sup>zugrundegelegt werden. Demzufolge werden im wesentlichen drei Zielgruppenfelder lokalisiert: zunächst die organisationsinterne Umwelt, dann die externe Marktumwelt (Zuschauer, werbetreibende Industrie, Marktpartner auf Dritt- und Beschaffungsmärkten) und schließlich die gesellschaftliche Umwelt mit den politischen

Entscheidungsträgern, den gesellschaftlich relevanten Interessengruppen und regionalen Zielgruppen. Für die jeweilige Sendung bzw. Programmsparte können dann die Zielgruppen hinsichtlich soziodemographischen, psychologischen Merkmalen sowie Charakteristika des Mediennutzungsverhaltens näher beschrieben werden. <sup>318</sup>Durch eine konsequente Orientierung an den Problemen und Bedürfnissen der Koalitionspartner kann die Marktsegmentierung langfristig einen Erfolgsfaktor zur Existenzsicherung des öffentlich-rechtlichen Senders darstellen. <sup>319</sup>

## 2. POSITIONIERUNG

Eine weitere Säule der strategischen Kommunikationspolitik stellt das Positionierungskonzept dar. <sup>320</sup>Im Gegensatz zu der Gemeinsamkeiten suchenden Zielgruppen-Strategie <sup>321</sup>steht bei der wettbewerbsorientierten Positionierung die Suche nach Differenzierungsmerkmalen zur Konkurrenz im Vordergrund. <sup>322</sup>Bei der klassischen Positionierung werden die eigenen Produkte, die der Konkurrenz und die Idealvorstellung dieses Produktes aus Sicht der Zielgruppen in einen Eigenschaftsraum eingeordnet, der durch mindestens zwei Dimensionen beschrieben wird. <sup>323</sup>Entsprechend den bereits dargelegten Komponenten eines Kommunikationsziels kann auch die Positionierung eine stärker informierende, aktualisierende oder emotionale Ausrichtung haben. <sup>324</sup>Das Ziel des umfassenden Positionierungskonzeptes <sup>325</sup>ist es, für den Sender und daraus abgeleitet für die einzelne Sendung eine einzigartige, festumrissene Soll-Position <sup>326</sup>im Feld der Wettbewerber zu finden. <sup>327</sup>

---

<sup>316</sup> Vgl. Bruhn (1989), S. 405.

<sup>317</sup> Vgl. Kapitel B.1.2.a. sowie Abb. 4.

<sup>318</sup> Vgl. Kapitel B.1.2.b.(3) sowie Tietz (1975), S. 397 ff.

<sup>319</sup> Vgl. Raffée (1985), S. 17.

<sup>320</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 12 f., 20 ff.

<sup>321</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>322</sup> Vgl. Cravens (1982), S. 195 ff.

<sup>323</sup> Vgl. bspw. Wind (1982), S. 87, Weinberg (1992), S. 66 ff.

<sup>324</sup> Vgl. vertiefend zu diesen Positionierungsalternativen Kroeber-Riet (1990b), S. 56 ff.

<sup>325</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 25 f.

<sup>326</sup> Vgl. Porter (1986), S. 19.

<sup>327</sup> Die Sendung bestimmt ihre Position im Segment bzw. der Sender seine relative Position im Markt aller Wettbewerber. Vgl. Haller (1986), S. 39.

Als eine strategische Grundposition für das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem insgesamt wird der Anspruch der Qualitätsführerschaft<sup>328</sup> verstanden.<sup>329</sup> Die Dominanz qualitativer Ziele<sup>330</sup> kann durch den öffentlichen Auftrag begründet werden. Danach unterliegt die Rundfunkleistung bestimmten Vorgaben über Art und Qualität.<sup>331</sup> Durch den einzelnen öffentlich-rechtlichen Sender muß diese globale Positionierung durch eine eigene Standortbestimmung konkretisiert werden.<sup>332</sup> Für den WDR als Landesrundfunkanstalt ließe sich diese Soll-Position als flexibler, unorthodoxer Qualitätssender mit deutlicher regionaler Ausrichtung und Kulturbezug beschreiben.<sup>333</sup>

### 3. MARKENPOLITIK

"Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher".<sup>334</sup> Dies bedeutet, daß das einzelne Produkt im Einklang mit dem Positionierungskonzept durch die Kommunikationsarbeit zu profilieren ist. Das Ziel der Markenprofilierung besteht darin, durch die Kennzeichnung von Produkten<sup>335</sup> diese von der Masse anonymer Produkte zu differenzieren.<sup>336</sup> Die Marke erhält die Aufgabe eines Identifikationszeichens<sup>337</sup> und dient als Orientierungshilfe<sup>338</sup> beim Produktwahlprozeß des Konsumenten.<sup>339</sup>

Auch das Fernsehmedium unterliegt den Gesetzmäßigkeiten der Markenpsychologie.<sup>340</sup> Den einzelnen Sendungen ist der Charakter einer Markenpersönlichkeit<sup>341</sup> zu geben.<sup>342</sup> Dies erfolgt zum einen durch produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen,<sup>343</sup> wie die Namensgebung (Markierung), das Programm-Design etc., zum anderen durch die Bekanntmachung dieser Marken durch die Kommunikationspo-

---

<sup>328</sup> Unter dieser Wettbewerbsstrategie ist im Sinne Porters (1986), S. 34, das Bemühen zu verstehen, das Unternehmen hinsichtlich überlegener Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren.

<sup>329</sup> Vgl. Brand/Fix (1985), S. 347, Fünfgeld (1989), S. 42, Raffée (1990), S. 29.

<sup>330</sup> Zur Spezifizierung der qualitativen Ziele vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 71.

<sup>331</sup> Vgl. Fix (1988), S. 51.

<sup>332</sup> Vgl. WDR (1989), S. 47 ff.

<sup>333</sup> Vgl. Garber (1990) S. 50.

<sup>334</sup> Domizlaff (1982), S. 118, der als wissenschaftliche Pionier in Sachen Markentechnik gilt.

<sup>335</sup> Vgl. Angehrn (1974), Sp. 1227.

<sup>336</sup> Vgl. Dichtl (1992), S. 4, Becker (1992), S. 169 ff.

<sup>337</sup> Vgl. Becker (1992), S. 98.

<sup>338</sup> Vgl. Meffert (1992) S. 130.

<sup>339</sup> Vgl. ebenda, S. 130.

<sup>340</sup> Vgl. Schillhuber (1992), S. H3.

<sup>341</sup> Unter der Persönlichkeit werden Stärken und Schwächen, letztlich alle charakteristischen Eigenschaften verstanden, die die Identität des Objektes ausmachen, vgl. Kapferer (1992), S. 40, Hermanns/Püttmann (1993), S. 29.

<sup>342</sup> Vgl. Pieroth (1978), S. 386.

<sup>343</sup> Vgl. Garber (1990), S. 48 f., Pieroth (1978), S. 366 ff.



litik.<sup>344</sup> Für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist die Markentechnik zudem von besonderer Bedeutung, weil Marken als Qualitätsindikator<sup>345</sup> gelten. Diese subjektiv angenommene Qualitätsgarantie der Marke erleichtert dem Verbraucher die Produktwahl und ermöglicht dem Unternehmen einen Preissetzungsspielraum.<sup>346</sup> Für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten könnte die Marke damit die Legitimation für den Preis der öffentlich-rechtlichen Dienstleistung schaffen.<sup>347</sup> Wenn sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk als Anbieter von qualitativ überlegenen Produkten im Vergleich zu Privaten verstände,<sup>348</sup> wäre es konsequent, diese Qualitätsprodukte auch als Marken zu führen.

Für die Kommunikationspolitik bedeutet dies eine Profilierung der Marken durch kontinuierliche Kommunikation;<sup>349</sup> um eine hohe Bekanntheit und Anerkennung im Markt zu erreichen.<sup>350</sup> Die Kommunikation der Markencharakteristika ist auch angesichts der Problematik des Markenschutzes<sup>351</sup> von großer Bedeutung.<sup>352</sup>

Grundsätzlich ist die Anwendung der Markentechnik bei kurzlebigen Produkten wie Fernsehsendungen problematisch, da der Aufbau einer Markenidentität hohe Investitionen in Kommunikationsmaßnahmen erfordert.<sup>353</sup> Daher bietet es sich an, die Kommunikationskosten auf mehrere Objekte aufzuteilen.<sup>354</sup> Der Rundfunkanstalt stehen zur Markierung dieser Objekte verschiedene Marken-Strategien zur Verfügung: die Einzelmarken-Strategie für das individuelle Produkt, die Mehr- oder Familienmarken-Strategie für die Programmsparte oder den Sendeplatz und die Dachmarkenstrategie für den WDR als Ganzes.<sup>355</sup> Die Entscheidung über den Umfang der Marke ist abhängig von dem angestrebten Individualitätsgrad der Produktmarke gegenüber der Sendermarke sowie von den Kosten der Markenstrategie.<sup>356</sup> Angesichts des begrenzten Kommunikationsbudgets der öffentlich-rechtlichen Sender sowie der extremen Kurzlebigkeit der Produkte bietet sich eine Dachmarkenstrategie an.

---

<sup>344</sup> Vgl. Dichtl (1992), S. 19.

<sup>345</sup> Qualität verstanden als "gleichbleibende und verbesserte Güte" vgl. § 38 a GWB, vgl. Berekoven (1992), S. 31, Schmidt/Eßler (1992), S. 52 ff.

<sup>346</sup> Vgl. Pepels (1990), S. 435.

<sup>347</sup> Zu einer ähnlichen Schlußfolgerung kommt auch Halefeldt (1990), S. 309.

<sup>348</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 29, Brandt/Fix (1985), S. 347.

<sup>349</sup> Nach einer Untersuchung von Becker (1992), S. 98 ff. stellt die Werbung nach der Produktqualität das zweitwichtigste Differenzierungsmerkmal, vgl. ebenda, S. 122.

<sup>350</sup> Vgl. Pepels (1990), S. 434.

<sup>351</sup> Vgl. einfühend Kraft (1992), S. 248 ff. sowie zum Einsatz der Markenpolitik als Schutz-aufgabe Von Matt (1988), S. 222 ff.

<sup>352</sup> So wurde die Ausstrahlung der Sendung "7-AK" im Ersten u. a. als Maßnahme zum Schutze der Marke "ZAK" zu verstehen, vgl. WDR-Treff (1993). Die Möglichkeiten des "Markenschutz" über den Wege der Kommunikationspolitik ist jedoch außer acht gelassen worden.

<sup>353</sup> Vgl. Buttler (1978), S. 310.

<sup>354</sup> Vgl. Bergler (1963), S. 55, Kapferer (1992), S. 164.

<sup>355</sup> Vgl. Meffert (1992), S. 137 ff.

<sup>356</sup> Vgl. Kotler (1989), S. 384.

Die Sendermarke dient als gemeinsame Klammer und signalisiert die Zugehörigkeit; die einzelnen Produktmarken übernehmen den Aspekt der Profilierung und Individualisierung.<sup>357</sup> Das Ziel einer Unternehmensmarke besteht darin, ein positives Imagedach aufzubauen und mittels positiver Ausstrahlungseffekte den Unternehmensmarken zu Bekanntheit und Akzeptanz zu verhelfen.<sup>358</sup> Die Marken sind gleichzeitig das Fundament für die folgende Basisstrategie,<sup>359</sup> die Corporate Identity-Strategie, die versuchen soll, ein umfassendes Identitätskonzept zum Aufbau eines Unternehmensimages zu entwickeln.

#### 4. CORPORATE IDENTITY

Der Kommunikations-Grundsatz "Das Äußere ist das Resultat des Inneren" weist auf den grundlegenden Unterschied zwischen Identität und Image (äußeres Erscheinungsbild) hin.<sup>360</sup> Die Grundvoraussetzung zur Darstellung des Unternehmens Rundfunkanstalt ist die Kenntnis der inneren Werte und der Charakteristika, die die Persönlichkeit der Marke bzw. des Unternehmens ausmachen.<sup>361</sup> Das Innere wird durch die Kommunikation und das Handeln der Organisation schließlich nach außen getragen.<sup>362</sup> Das Ziel einer Corporate Identity-Strategie besteht darin, intern wie extern ein prägnantes charakteristisches Erscheinungsbild des Unternehmens aufzubauen.<sup>363</sup> Als Substrategien sind Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication zu nennen.<sup>364</sup> Alle drei Substrategien wirken auf das Kommunikationsziel ein; im direkten Verantwortungs- und Gestaltungsbereich der Kommunikationspolitik liegt jedoch nur die Corporate Communication und das Corporate Design.<sup>365</sup> Das Corporate Design setzt die Rahmenbedingungen für die Realisierung des optischen Erscheinungsbilds.<sup>366</sup> Gestaltungsrichtlinien<sup>367</sup> zur Profilierung betreffen bspw. Hausfarben, Schrifttypen, Symbole, Formen, Senderzeichen und sonstige Orientierungsmerkmale zur Gestaltung von Produkten, Fahrzeugen, Inneneinrichtungen etc.<sup>368</sup> Die Corporate Communi-

---

<sup>357</sup> Vgl. Von Matt (1990), S. 170.

<sup>358</sup> Vgl. Von Matt (1988), S. 131.

<sup>359</sup> Vgl. Buttler (1978), S. 310.

<sup>360</sup> Vgl. Antonoff (1987), S. 23 ff.

<sup>361</sup> Vgl. Wiedmann (1989), S. 33 f.

<sup>362</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 27, Wiedmann (1988), S. 236 f.

<sup>363</sup> Vgl. Hermanns/Püttmann (1993), S. 27, Birkigt/Stadler (1988), S. 23.

<sup>364</sup> Auf diese Bereichsstrategien wird im einzelnen nicht eingegangen zur Vertiefung vgl. Antonoff (1987), S. 26 ff., Birkigt/Stadler (1988), S. 24 ff., Koppelman (1992), S. 214 ff., Raffée/Wiedmann (1993), S. 51 ff.

<sup>365</sup> Vgl. zum Corporate Design Kapitel D.V.3.a. und zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Corporate Communication vgl. Kapitel D.V.2.

<sup>366</sup> Vgl. Hermanns/Püttmann (1993), S. 28.

<sup>367</sup> Vgl. Antonoff (1975), S. 34 ff.

<sup>368</sup> Vgl. Antonoff (1987), S. 13 f. sowie Hermanns/Püttmann (1993), S. 28.



cation erfaßt das Entscheidungsfeld der Informationsgestaltung mittels des zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumentariums.<sup>369</sup>

Für die Profilierung und Individualisierung<sup>370</sup> der einzelnen Rundfunkanstalten wird nicht das gesamte breite Leistungsprogramm des öffentlich-rechtlichen Senders beworben, sondern es werden gezielt diejenigen Produkte ausgewählt, die ein dauerhaftes und charakteristisches Marken-Potential haben.<sup>371</sup> Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der das Unternehmensimage tragenden Marken bildet die zuvor definierte Soll-Position sowie das anzusprechende Marktsegment.<sup>372</sup> Für den WDR konkretisiert sich das Corporate Identity-Konzept durch die Zusammenfassung der einzelnen Leistungsbereiche<sup>373</sup> unter ein einheitliches Dach. Kern der Corporate Identity ist die Dachmarken-Strategie. Die Dachmarke<sup>374</sup> "WDR" muß dementsprechend durch die Unternehmenskommunikation stärker forciert werden, um als Wiedererkennungszeichen bei der Kommunikation mit den Koalitionspartnern Eingang zu finden. Der Vorteil dieser Politik liegt in der gegenseitigen Profilierung durch die Übertragung von positiven Imagekomponenten. Dieser Imagetransfer<sup>375</sup> kann besonders im Fall von Neueinführungen (neuen Sendungen) von Vorteil sein. Die Gefahr liegt in der Übertragung negativen Erfahrungen, wie z. B. unterschiedliche Produktqualitäten, auf die Dachmarke.<sup>376</sup> Problematisch wird auch, wenn die Sendermarke so stark betont wird, daß sie die profilierende Individualität der Einzelmarken überstrahlt.<sup>377</sup> Sie untergräbt damit das gemeinsame Imagepotential aller Marken, das über einen langen Zeitraum über die Corporate Identity Strategie aufgebaut wurde.

Abschließend ist zu beachten, daß jedes einzelne Basiskonzept für sich definiert und entwickelt, gleichzeitig aber mit den anderen Strategien abgestimmt werden muß. Nur dadurch kann das Oberziel des geschlossenen charakteristischen Sender-Images erreicht werden. Diese Grundsatzentscheidungen geben den Handlungsrahmen für alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen vor.

---

<sup>369</sup> Vgl. Frauschner/Signitzer (1991), S. 292.

<sup>370</sup> Die einzelnen Sendermarken haben Individualisierungsfunktion vgl. Kotler (1989), S. 385.

<sup>371</sup> Vgl. Wiedmann (1988), S. 242.

<sup>372</sup> Vgl. Raffée (1990), S. 31.

<sup>373</sup> Davon ist die Kommunikation für das Programmangebot, das Werbegeschäft der WWF, die Programmverwertung von WDR international, die Personalakquisition, die Beziehungspflege zu Politikern, etc. direkt betroffen.

<sup>374</sup> Darunter wird die markentechnische Zusammenfassung individueller Submarken unter eine Marke als gemeinsame Klammer verstanden. vgl. Von Matt (1990), S. 170.

<sup>375</sup> Vgl. Schweiger (1982), S. 321 f., Lippegauß (1984), S. 436, Mayer/Mayer (1987), S. 58, Häty (1989), S. 126.

<sup>376</sup> Vgl. Meffert (1992), S. 145.

<sup>377</sup> Vgl. Kapferer (1992), S. 129 ff., Pepels (1990), S. 436 f.

## V. ANALYSE DES KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTARIUMS ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN

### 1. ÜBERBLICK UND SYSTEMATIK

Um ein unverwechselbares, widerspruchsfreies Erscheinungsbild<sup>378</sup> des Unternehmens zu erreichen, stehen dem Rundfunkunternehmen Kommunikationsinstrumente zur Verfügung. Diese umfassen alle alternativen Handlungsmöglichkeiten, die zur Erreichung der Kommunikationsziele eingesetzt werden.<sup>379</sup>

Die Abgrenzung des Kommunikationsinstrumentariums ist in der klassischen Marketing-Literatur nicht einheitlich.<sup>380</sup> Im folgenden werden die verschiedenen Instrumente in drei Schritten systematisiert (vgl. Abbildung 7): Zunächst wird zwischen den allgemeinen Kommunikationsmöglichkeiten und den rundfunkspezifischen Instrumenten unterschieden; anschließend wird der Einsatz des allgemeinen Instrumentariums im Hinblick auf die Zielgruppen untersucht und zwischen interner und externer Kommunikation differenziert; abschließend wird die Wahl des Kommunikationskanals für die Botschaftsübermittlung berücksichtigt. Hierbei stehen der Rundfunkanstalt die Möglichkeit der indirekten massenmedialen sowie die der direkten persönlichen Kommunikation zu Verfügung. Zu den indirekten, massenmedialen Kommunikationsformen zählen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit; der persönlichen Kommunikation wird das Instrument der Absatzförderung<sup>381</sup> und des persönlichen Kontaktes zugerechnet.

---

<sup>378</sup> Vgl. Antonoff (1987), S. 25.

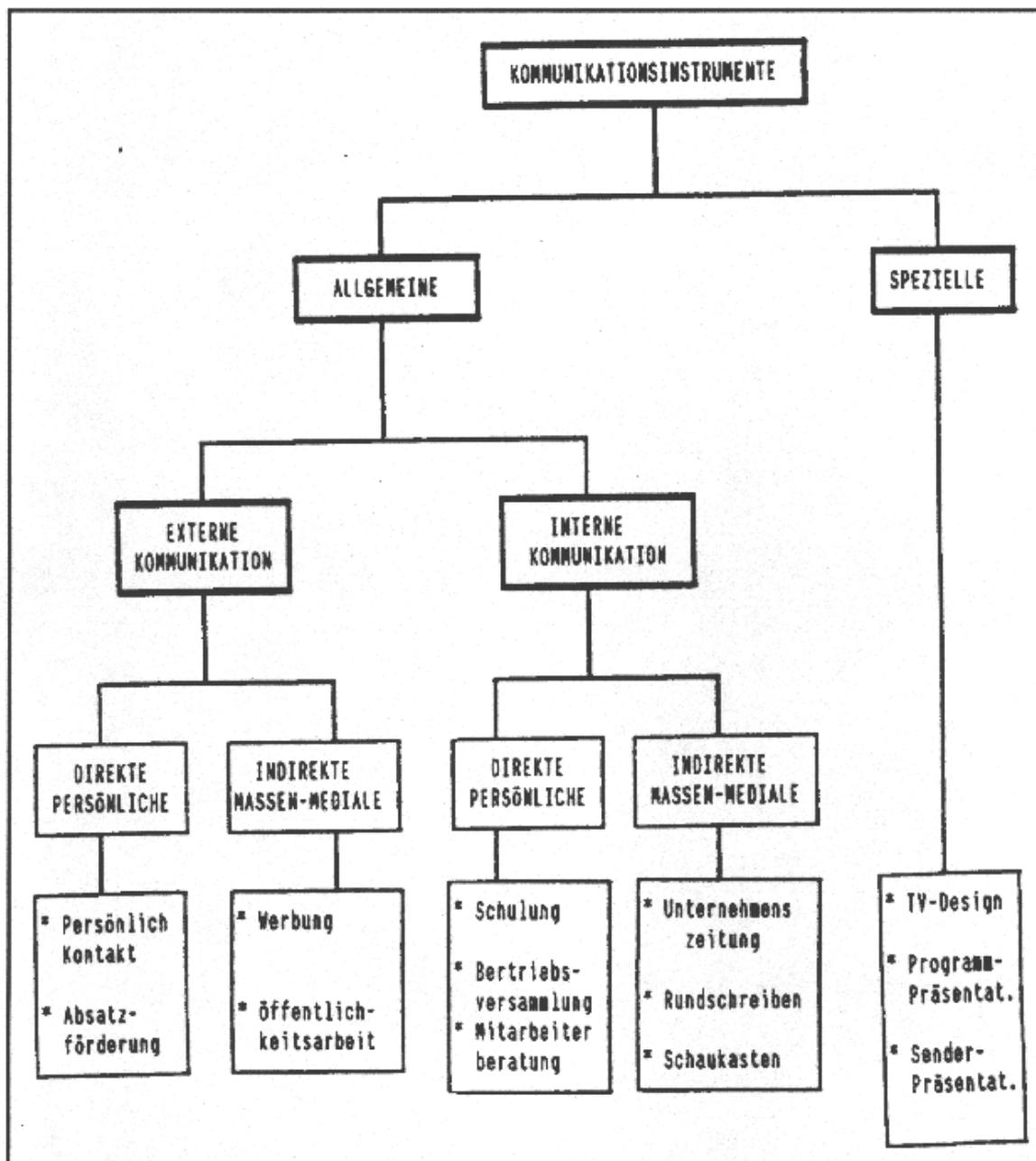
<sup>379</sup> Vgl. Bruhn (1992), S. 30.

<sup>380</sup> So unterscheidet Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 479 ff. die Kommunikationsformen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, Meffert sieht für sein Kommunikations-Mix zusätzlich den Entscheidungsbereich Persönlicher Verkauf vgl. Meffert (1986), S. 443 ff., ähnlich Kotler (1989), S. 488 ff., Bruhn et al. (1989), S. 397 ff. erweitert die klassischen vier um die Instrumente Direktwerbung, Messen und Sponsoring.

<sup>381</sup> Eine vorläufige Abgrenzung der Aufgaben der vier Hauptinstrumente beschreibt folgender Vergleich: Mit der Öffentlichkeitsarbeit wird der Ackerboden bearbeitet, auf dem die Saat der Werbung aufgeht. Die individuelle Pflege durch den persönlichen Kontakt und der kurzfristige Düngereinsatz der Verkaufsförderung läßt die Saat der Kommunikation Früchte tragen. Vgl. zum Teil Müller (1970), S. 970.



Abb. 7: Systematik der Kommunikationsinstrumente



## 2. ALLGEMEINES INSTRUMENTARIUM

### a. WERBUNG

Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, bei denen die Werbung als Kommunikationsinstrument einen vorrangigen Stellenwert einnimmt,<sup>382</sup> nutzen

<sup>382</sup> Vgl. Berndt (1993), S. 13.

öffentlichen Organisationen, insbesondere öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, diese Kommunikationstechnik kaum.<sup>383</sup>

### (1) BEGRIFF

Werbung wird als Versuch der bewußten, zielorientierten Beeinflussung von Menschen im Hinblick auf ein bestimmtes Objekt definiert.<sup>384</sup> Sie ist jede nicht persönliche Verbreitung von Botschaften gegen Bezahlung durch einen identifizierbaren Auftraggeber.<sup>385</sup> Die Werbeziele dienen allgemein der Schaffung eines unverwechselbaren Images. Speziell sollen sie dem Kunden Informationen hinsichtlich Eigenschaften, Qualität und Verwendungsmöglichkeiten des Produktes liefern.<sup>386</sup>

### (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Das Spektrum werblicher Möglichkeiten läßt sich nach dem Kommunikatorenkreis, dem Werbeobjekt sowie den Werbeträgern unterscheiden.<sup>387</sup> Im Hinblick auf den Kommunikatorkreis lassen sich Einzel- und kooperative bzw. Gemeinschaftswerbung unterscheiden.<sup>388</sup> Im Fall der Einzelwerbung kann der WDR die Werbeaktivitäten an seinen spezifischen Produkten oder am Unternehmen als Ganzes ausrichten. Die Gemeinschaftswerbung<sup>389</sup> ergibt sich aus dem Umstand interdependenter Probleme, die die werbliche Zusammenarbeit mehrerer Sender erfordern. Anlässe dafür sind im Fall der System-Kommunikation für das Gebührensystem sowie der werblichen Zusammenarbeit der Landessender für die ARD gegeben.<sup>390</sup>

Objekte der Werbung, sind die Austauschbeziehungen des WDR.<sup>391</sup> So kann im einzelnen Programmwerbung, Personalwerbung, Gebührenwerbung, Beschaffungswerbung, Imagewerbung etc. unterschieden werden. Die Obermittlung der Werbebotschaft erfolgt in Abhängigkeit von dem Kommunikationsobjekt und der anzusprechenden Zielgruppe über unterschiedliche Kanäle.

In der klassischen Werbung<sup>392</sup> wird die Information über drei Arten von Werbeträgern übermittelt: den Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften), den elektronischen

---

<sup>383</sup> Vgl. Hesse (1979), S. 76, Linhardt (1979), S. 114, Hesse (1981), S. 138.

<sup>384</sup> Vgl. Seyffert (1966), S. 7, Behrens (1976), S. 14.

<sup>385</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 828.

<sup>386</sup> Vgl. Zentes (1992), S. 453.

<sup>387</sup> Vgl. Behrens (1970), S. 5 ff.

<sup>388</sup> Vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 20 ff.

<sup>389</sup> Vgl. ebenda, S. 20 ff.

<sup>390</sup> Vgl. dazu Ausführungen Kap. C.11.3.1.

<sup>391</sup> Anders sieht Faller den Einsatz der Werbung als nur produktbezogen, vgl. Faller (1989), Sp. 1222.

<sup>392</sup> Der Begriff klassisch bezieht sich auf das Kommunikationsmodell der Lasswell-Formel, vgl. Althans (1993), S. 395.



Medien (Hörfunk, Film, Fernsehen) und der Außenwerbung (Plakatstellen, Verkehrsmittel).<sup>393</sup>

Für eine zielgruppenadäquate Streuung in geographischer Hinsicht bieten sich die regionalen Print-Medien an.<sup>394</sup> Für den WDR als Landessender von NRW kommen für Werbebotschaften insbesondere regionale Tageszeitungen oder Stadtzeitschriften in Betracht.<sup>395</sup> Über diese Medien sind bestimmte regionale Zielgruppen<sup>396</sup> optimal erreichbar; gleichzeitig sind diese Werbeträger im Vergleich zu überregionalen Titeln kostengünstiger. Eine weitere Möglichkeit, die regionalen Werbeträger effizienter zu nutzen, ist der geographisch begrenzte Einsatz der Außenwerbung auf NRW.<sup>397</sup>

Für die Belegung der einzelnen Werbeträger ist das vorgegebene Werbebudget aufzuteilen und auf die Medien zu streuen.<sup>398</sup> Zur Ermittlung dieses Mediastreuplans werden unterschiedliche Entscheidungskriterien herangezogen.<sup>399</sup> Zu nennen sind u. a. Reichweite, Kontaktfrequenz, Mediennutzung der Zielgruppen, Kosten, Verfügbarkeit und die gebotenen Möglichkeiten der einzelnen Medien.<sup>400</sup> Informationsgrundlage für diese Kriterien sind Mediaanalysen der Werbeträger selbst oder unabhängiger Institute.<sup>401</sup> Die einzelnen Werbeträger werden quantitativ durch das Tausenderkontaktpreis-Kriterium<sup>402</sup> vergleichbar.

Der Erfolg der Werbemaßnahme der Rundfunkanstalt bemißt sich nach der Abstimmung mit ihren Zielen und Zielgruppen. Die Werbung soll aktualisieren, informieren und emotionalisieren. Durch die massenmediale Kommunikation kann ein breites Publikum erreicht und informiert werden. Der Vorteil dieser Art der Werbung liegt zudem in den vielfältigen Möglichkeiten zur emotionalen Gestaltung der Botschaft.<sup>403</sup> Gegen den Einsatz der Werbung wird oft die Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit und des vorhandenen Vertrauens in den öffentlichenrechtlichen Sender angeführt.<sup>404</sup> Diese Aussage gilt nur, wenn der Sender sich an den Konkur-

---

<sup>393</sup> Vertiefend zu den Profilen, der Funktion und Bedeutung der Medien im einzelnen und im Intermedia-Vergleich, vgl. Grimm/Waldeck (1988), S. 141 ff., Althans (1993), S. 398 ff.

<sup>394</sup> Vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 105.

<sup>395</sup> Vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 122.

<sup>396</sup> Wie z. B. an der regionalen Freizeit- und Kulturszene interessierte jüngere Städter über Stadtzeitschriften.

<sup>397</sup> Vgl. Huth/Pflaum (1991), S. 143 f.

<sup>398</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 885.

<sup>399</sup> Vgl. Schmalen (1993), S. 465.

<sup>400</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 888 ff., Schmalen (1993), S. 465 ff., Schenk et al (1990), S. 155.

<sup>401</sup> Vgl. Kaiser (1980), S. 120 f.

<sup>402</sup> Dieser drückt den Preis aus, der gezahlt wird, so daß bei einmaliger Belegung des Mediums 1000 Personen erreicht werden, vgl. Schmalen (1993), S. 472.

<sup>403</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 226.

<sup>404</sup> Vgl. Braun (1993), S. 931, Balfanz (1983), S. 38.

renzaktivitäten und nicht der eigenen Identität orientiert.<sup>405</sup> Diese Mängel können durch die persönliche Kontaktabahnung oder die mittelbare, zweistufige Zielgruppenkommunikation vermieden werden.

## b. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Das Kommunikationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit<sup>406</sup> hat besonders bei öffentlichen Unternehmen eine herausragende Bedeutung.<sup>407</sup>

### (1) BEGRIFF

Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR umfaßt die Vielzahl an Möglichkeiten, auf indirektem Weg das Image eines Unternehmens und seiner Leistungen im Bewußtsein der Öffentlichkeit zu fördern.<sup>408</sup> Dies erfolgt durch das bewußte, kontinuierliche Bemühen um den Aufbau und die Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit bzw. den Teilöffentlichkeiten.<sup>409</sup> Charakteristisch für den Vertrauensaufbau ist der mittelbare, zweistufige<sup>410</sup> Informationsfluß, bei dem ein neutrales Medium zwischengeschaltet wird. Die entstehende Vertrauensbasis können sich die anderen Instrumente zunutze machen.<sup>411</sup>

Ziel der PR ist eine ehrliche, selbstkritische und damit glaubwürdige Darstellung des Senders.<sup>412</sup> Eine glaubwürdige Darstellung bedeutet, daß man sich immer in bezug auf seine Umwelt und damit auch den Aktivitäten der Wettbewerber sieht.<sup>413</sup> Die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Rundfunkanstalt erfolgt durch die Koalitionspartner.<sup>414</sup> Deswegen ist die selbstkritische Überprüfung ihrer Aktivitäten aus den Blickwinkeln der Austauschpartner her vorzunehmen.<sup>415</sup> Nur so kann langfristig ein Vertrauenskapital<sup>416</sup> als feste Bindung der Öffentlichkeit an das Unternehmen geschaffen werden.

---

<sup>405</sup> Vgl. Kapitel D.11.4.

<sup>406</sup> Synonym wird der Begriff Public Relations (PR) verwendet.

<sup>407</sup> Empirische Studie über das Marketing öffentlicher Unternehmen, vgl. Hesse (1981), S. 137 f. und ergänzend Stauss (1987), S. 150 ff.

<sup>408</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 828.

<sup>409</sup> Vgl. Balfanz (1983), S.2.

<sup>410</sup> Als theoretischer Bezugsrahmen kann das Meinungsführer-Konzept herangezogen werden.

<sup>411</sup> Vgl. Müller (1970), S. 970.

<sup>412</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 32.

<sup>413</sup> Vgl. Kapitel D.111.7.

<sup>414</sup> Dies erfordert "subjektive adressatenbezogene Zielgrößen" zur Bewertung der Zielerreichung, vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 25.

<sup>415</sup> Der PR-Klassiker Oeckl formulierte es so: PR als "Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit." Vgl. Oeckl (1964), S. 36.

<sup>416</sup> Vgl. Raffée/Wiedmann (1984), S. 268.



## (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Als Aktionsbereiche der Öffentlichkeitsarbeit als mittelbare Informationspolitik lassen sich die Aufgabenfelder der Produkt-PR, Unternehmens-PR, Branchen-PR und Regierungs-PR unterscheiden.<sup>417</sup>

Im Mittelpunkt der Produkt-PR stehen die Programminformationen der Programmpresse,<sup>418</sup> der Tageszeitungen und des Videotextes.<sup>419</sup> Programminformationen stellen ein wichtiges Instrument zur Einflußnahme auf die Programmwahlentscheidung des Publikums dar.<sup>420</sup> Über eine gezielte Medien- und Pressearbeit sendet die einzelne Rundfunkanstalt laufend Produktinformationen als Mitteilungen, Informationsmaterial oder redaktionelle Anzeigen aus.<sup>421</sup> Sie wenden sich über den Filter der Programmpresse an das aktuelle und potentielle Publikum.<sup>422</sup> Durch die zunehmenden intermediären Verflechtungen<sup>423</sup> der privaten Rundfunkanbieter mit Verlagsunternehmen<sup>424</sup> stellt sich verstärkt die Frage, ob eine gleichgewichtige Präsentation der öffentlich-rechtlichen gegenüber den privaten Programmen in den Publikationen der privaten Sender noch gegeben ist.<sup>425</sup> Vor diesem Hintergrund hat die Forderung nach einer sendereigenen Programmzeitschrift<sup>426</sup> an Gewicht gewonnen; besonders nachdem sich presserechtliche und wettbewerbsrechtliche Vorbehalte<sup>427</sup> nach dem 6. Rundfunkurteil<sup>428</sup> als unbegründet erwiesen. Danach wird dem WDR die Herausgabe von Zeitschriften "mit vorwiegend programmbezogenen Inhalt"<sup>429</sup> zugestanden. Trotz dieser neuen Möglichkeit der Informationspolitik sollte die Entscheidung zur Herausgabe einer eigenen Programmzeitschrift nicht nur von kommunikationspolitischen Überlegungen geleitet werden, sondern auch von der Frage, ob dieser Titel überhaupt Marktchancen hätte und einen Interessentenkreis finden würde. Als bereits bestehender Kommunikationskanal steht dem WDR das BTX-Programm zur Informationsstreuung zur Verfü-

---

<sup>417</sup> Vgl. Naundorf (1993), S. 607.

<sup>418</sup> Die Programmpresse gehört auf dem Pressemarkt mit zu den einzigen Titeln mit steigenden Auflagen, vgl. Turi (1993a), S. 27, ders. (1993b), S. 31. Vertiefend zur Bedeutung der Programmpresse für die Rundfunk-PR, vgl. Fischer (1982), S. 577 ff., Hagemann/Renckstorff/Schröder (1985), S. 100 ff., Waldmann (1979), S. 166 ff.

<sup>419</sup> Vgl. Karepin (1989), S. 19.

<sup>420</sup> Vgl. Fischer (1982), S. 557. Diese Behauptung stützt das Ergebnis einer Umfrage des ZDF, daß rund 96,6 % diese Vorinformationsquellen nutzen, vgl. ZDF (1986), S. 5.

<sup>421</sup> Vgl. Naundorf (1993), S. 608.

<sup>422</sup> Vgl. ebenda, S. 607 f.

<sup>423</sup> Vgl. Beucher/Eckhardt (1990), S. 184.

<sup>424</sup> Vgl. Röper (1990), S. 755 ff.

<sup>425</sup> Vgl. Fleck (1990b), S. 73.

<sup>426</sup> Vgl. Fischer (1982), S. 582, Garber (1990), S. 52.

<sup>427</sup> Vgl. Beucher/Eckhardt (1990), S. 183 ff.

<sup>428</sup> Abgedruckt in MP Dokumentation 1991 und erläuternd Berg (1991), S. 217 ff.

<sup>429</sup> Vgl. § 3 Abs. 7 WDR-Gesetz i. d. F. v. 11.1.1988.

gung. Dieses Medium besitzt einen spezifischen, erfaßbaren Rezipientenkreis und kann somit zielgerichtet eingesetzt werden.

Im Mittelpunkt der Unternehmens-PR steht der umfassende Kontakt zu allen Teilöffentlichkeiten. Als Kommunikationsmedien bieten sich z. B. eine Unternehmenszeitung (wie WDR-Print),<sup>430</sup> WDR-Besichtigungen, Pressekonferenzen, Bücher und Informationsmaterial an.<sup>431</sup>

Zielgruppen der Regierungs-PR sind zunächst die Landespolitiker, die über die Erhöhung und Zuteilung der Gebühren bestimmen. Als Aktionsparameter bietet sich das Instrument des Lobbying an. Darunter sind alle Aktivitäten zu verstehen, die darauf abzielen, die eigenen Interessen zur Geltung zu bringen und gesetzgeberische Aktivitäten zu beeinflussen.<sup>432</sup> Fundament des Lobbying ist die direkte persönliche Beziehungspflege zu relevanten politischen Personen und Institutionen.<sup>433 434</sup> Dadurch können im ersten Schritt existenzgefährdende Frühwarninformationen<sup>435</sup> aus der politischen Sphäre aufgefangen werden, zum anderen kann den eigenen Anliegen durch die persönliche Präsenz mehr Gewicht gegeben werden. Politiker können zudem auch als Meinungsführer für das gebührend zahlende Publikum dienen.<sup>436</sup>

Im Handlungsfeld der Branchen-PR steht das Verhältnis der Rundfunkanstalt WDR zu seinen Mitbewerbern.<sup>437</sup> Ein Themenbeispiel ist die gegenwärtige Diskussion über Sex- und Gewaltdarstellung im Fernsehen, die den Öffentlich-rechtlichen zur Profilierung und zum Vertrauensaufbau verhelfen könnte.

Angesichts der koalitionstheoretischen Notwendigkeit der Gesellschaftsorientierung stellt die Öffentlichkeitsarbeit das zentrale strategische Kommunikationsinstrument dar.<sup>438</sup> Ihr Vorteil liegt in der Übermittlung der Informationen durch neutrale kommunikatorunabhängige Dritte. Dies macht die Botschaft insgesamt glaubwürdiger und baut ein Vertrauenspotential auf.<sup>439</sup> Eine solche Wirkung ergibt sich allerdings nur, wenn der Kommunikator WDR im Hintergrund bleibt und nicht zu weit in die Kommunikationskette eingreift. Damit verliert der WDR gleichzeitig auch die Kontrollmöglichkeiten. Gemessen an dem der Rundfunkanstalt entgegengebrachten Vertrauen ist sie eines der effektivsten Kommunikationsmittel, aber

---

<sup>430</sup> Dieses Gestaltungsinstrument liegt in der Schnittstelle der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation. Zentrale Punkte werden unter D.V.1.5 aufgegriffen.

<sup>431</sup> Umfassend zu diversen PR-Instrumentarien vgl. Zankl (1975) S. 97 ff. sowie (1983), S. 115 ff.

<sup>432</sup> Vgl. Fünfgeld (1990), S. 58.

<sup>433</sup> Vgl. vertiefend Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 289 ff.

<sup>434</sup> Vgl. ebenda, S. 293.

<sup>435</sup> Vgl. ebenda, S. 308.

<sup>436</sup> Vgl. Naundorf (1993), S. 615.

<sup>437</sup> Vgl. ebenda, S. 616.

<sup>438</sup> Vgl. Haedrich (1982), S. 74 f.

<sup>439</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1990), S. 519.



auch am langwierigsten und schwierigsten zu steuern. Sie ist als Investition zu verstehen und langfristig zu planen.<sup>440</sup>

### c. ABSATZFÖRDERUNG

Die Absatzförderung<sup>441</sup> wird in der Konsumgüterindustrie im Vergleich zu anderen Branchen am intensivsten betrieben.<sup>442</sup> Während bei Konsumgüterunternehmen der Handel als Absatzmittler im Mittelpunkt der Aktivitäten steht, kann dieses Anreizinstrument bei Rundfunkanstalten zur Gestaltung der Kommunikation mit den Koalitionspartnern eingesetzt werden.<sup>443</sup>

#### (1) BEGRIFF

Die Absatzförderung erfaßt unterschiedlich gestaltete Kommunikationsmaßnahmen, wobei deren gemeinsames Merkmal im direkten Kommunikationsweg sowie dem verkaufsstimulierenden Beeinflussungscharakter liegt.<sup>444</sup> Ihr Ziel ist es, durch kurzfristige, marktsegmentspezifische Anreize den Absatz der Dienstleistung und die am Absatz beteiligten Organe zu unterstützen.<sup>445</sup>

#### (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Grundsätzlich können zwei Arten der Kommunikation unterschieden werden, die kurzfristig akquirierende und die informierende Kommunikation.

Kurzfristig akquirierende Maßnahmen bieten den Koalitionspartnern zeitlich begrenzte Anreize zum Bezug der Dienstleistung.<sup>446</sup> Diese können für das Zielsegment der Zuschauer bspw. Preisausschreiben, Gutscheine und Einladungen zu "WDR-Publik"<sup>447</sup> sein. Besondere Bedeutung hat das Instrument des Merchandising<sup>448</sup> erworben. Dieses bezeichnet die Verwertung von Rechten an Sendungen durch Werbeartikel, Bücher, Schallplatten, Videokassetten, die zum Verkauf angeboten werden.<sup>449</sup> Dadurch soll der Absatz des originären Produktes stimuliert bzw. die Bekanntheit dieser Marke genutzt werden.<sup>450</sup>

---

<sup>440</sup> Vgl. Kleinert (1982), S. 27 ff.

<sup>441</sup> Als Synonym werden auch die Begriffe Sales Promotion und Verkaufsförderung verwendet, vgl. Meffert (1986), S. 490, Cristofolini (1989), S. 453, Bänsch (1993), S. 565.

<sup>442</sup> Vgl. Christofolini (1989), S. 455.

<sup>443</sup> Vgl. Braun (1993), S. 933.

<sup>444</sup> Vgl. ebenda.

<sup>445</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 828.

<sup>446</sup> Vgl. ebenda.

<sup>447</sup> Vgl. WDR (1990), S. 30.

<sup>448</sup> Dieser Begriff hat für den Rundfunk eine andere Bedeutung als in der Marketingterminologie. Vgl. Braun (1989), S. 415.

<sup>449</sup> Vgl. Emmerich/Steiner (1986), S. 13 f., 20.

<sup>450</sup> Vgl. WDR (1990), S. 30.

Des Weiteren stehen dem Sender absatzfördernde Maßnahmen zur Verfügung, die versuchen, mittels Informationen Kunden zu beeinflussen.<sup>451</sup> Bspw. stellen Veranstaltungen und Messen<sup>452</sup> eine Möglichkeit dar, das fachspezifische Zielpublikum im persönlichen Gespräch von dem Leistungsangebot des Senders zu überzeugen.<sup>453</sup> Medien-Messen, wie bspw. die Internationale Funkausstellung in Berlin oder das Medien-Forum in Köln<sup>454</sup> bieten geeignete Präsentationsmöglichkeiten. Für den Beschaffungsbereich bieten sich Personalmarketing-Messen oder regionale Kulturveranstaltungen<sup>455</sup> an, auf denen die Bedeutung des WDR für den regionalen Kultursektor betont werden kann.

Der Vorteil der Absatzförderung besteht dann darin, durch niedrige Vorlaufzeiten flexibel auf aktuelle Problemsituationen reagieren zu können.<sup>456</sup> Sie ist zudem gut mit den anderen Mix-Elementen kombinierbar.<sup>457</sup> Die Aktivitäten dienen meist der aktualisierenden und informierenden Zielkomponente.<sup>458</sup> Die Schwäche der Verkaufsförderung ergibt sich aus der verhältnismäßig kurzfristigen Wirkung und den damit im Vergleich zu anderen Instrumenten hohen Kosten.<sup>459</sup>

#### d. PERSÖNLICHER KONTAKT

Der Persönliche Kontakt kann als die effektivste Form der Kommunikation angesehen werden, da der Kommunikator auf die spezifischen Informationsbedürfnisse des Rezipienten eingehen kann.<sup>460</sup> Wegen des hohen Aufwands wird dieses Kommunikationsinstrumentes selten eingesetzt.

##### (1) BEGRIFF

Unter dem Instrument des Persönlichen Kontakts wird eine unmittelbare Beziehung zu einem oder mehreren aktuellen und potentiellen Koalitionspartnern verstanden, mit dem Ziel, die Akzeptanz der Unternehmensleistung zu fördern.<sup>461</sup> Konstituierendes Charakteristikum ist der direkte Kontakt zu den Austauschpart-

---

<sup>451</sup> Vgl. Braun (1993), S. 933.

<sup>452</sup> Das Instrument der Messe wird uneinheitlich sowohl der Absatzförderung als auch dem persönlichen Kontakt eingeordnet. Die Zuordnung ist von dem verfolgten Ziel abhängig, ob also das akquirierende Element oder die persönlichen Präsenz überwiegt.

<sup>453</sup> Vgl. Strothmann/Roloff (1993), S. 707 ff.

<sup>454</sup> Vgl. WDR (1991), S. 34.

<sup>455</sup> Z. B. das Internationale Filmfestival NRW oder Konzerte.

<sup>456</sup> Vgl. Bänsch (1993), S. 556.

<sup>457</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 226.

<sup>458</sup> Vgl. Cristofolini (1989), S. 456.

<sup>459</sup> Vgl. Bruhn (1989), S. 416.

<sup>460</sup> Vgl. Koppelman (1992), S. 380 f.

<sup>461</sup> Vgl. Kotler (1978), S. 213.



nern, durch den der Kommunikator auf den individuellen Informationsbedarf und die Probleme des Empfängers eingehen kann.<sup>462</sup>

## (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Der Aufgabenbereich des Persönlichen Kontakts kann sich auf die Akzeptanz des einzelnen Produktes und die Unterstützung des Senderimages und die Rundfunkleistung beziehen.

Als mögliche Formen des Persönlichen Kontakts im Dienste eines Produkts sind persönliche Verkaufsgespräche und Unternehmenspräsentationen im Rahmen des Werbegeschäftes denkbar.<sup>463</sup> Eine weitere Form der gezielten persönlichen Informationspolitik sind Vorträge, Seminare oder Hochschulkontakte,<sup>464</sup> wobei der Kommunikationsgegenstand der Sender selbst bzw. das Rundfunksystem ist. Auch das bereits im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit angesprochene Instrument des Lobbying dient über den direkten Kontakt zu politischen Entscheidungsträgern der Schaffung der notwendigen Akzeptanz für die Rundfunkleistung.

Der Vorteil des Persönlichen Kontaktes liegt in der individualisierten Form der Kommunikation mit Feedback. Die Gesprächspartner können gezielt ausgewählt werden; und der Kommunikator kann auf ihren jeweiligen Informationsbedarf direkt reagieren. Dies setzt allerdings auch eine kleines überschaubares Zielsegment voraus, wie es bspw. auf dem Werbemarkt oder im politischen Bereich zu finden ist. Der entscheidende Nachteil dieser Kommunikationsform liegt in dem hohen Zeit- und Personalaufwand.

## e. INTERNE KOMMUNIKATION

Neben den vielfältigen Austauschbeziehungen mit den externen Marktpartnern hat die Rundfunkanstalt auch interne Austauschbeziehungen mit den Mitarbeitern und den rundfunkeigenen Organen zu berücksichtigen. In Hinblick auf die Gestaltung der internen Kommunikationsstruktur sind die Wechselwirkungen zwischen der internen und externen Sphäre zu beachten. Zum einen sind die Mitarbeiter als "second audience"<sup>465</sup> auch Rezipienten werblicher Marktkommunikation.<sup>466</sup> Zum anderen übernehmen die internen Koalitionspartner selbst die Funktion des Kommunikators. Für den WDR ist aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl dieser Kommunikationsweg nicht zu unterschätzen.

### (1) BEGRIFF

---

<sup>462</sup> Vgl. Bemdt (1992), S. 316 f.

<sup>463</sup> Vgl. Gespräch Rapsch/Wachter (1992).

<sup>464</sup> Hierzu zählen die finanzielle Unterstützung des Institutes für Rundfunkökonomie durch den WDR zu mehr als 80 % sowie die Seminarveranstaltungen von Prof. Seidel an der Universität zu Köln, vgl. Benyahia-Kouider (1992), S. 33, WDR (1991), S. 34.

<sup>465</sup> Vgl. Stauss/Schulze (1990), S. 152 und die dort angegebenen Primärquellen.

<sup>466</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 906.

Die Interne Kommunikation charakterisiert die Gestaltung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zur Unterstützung der Unternehmenskommunikation als Ganzes.<sup>467</sup> Das Ziel besteht darin, unternehmensexterne und -interne Vorgänge für den einzelnen Mitarbeiter verständlicher<sup>468</sup> und transparenter zu gestalten, um ihn auf diesem Wege einzubinden und zu motivieren.<sup>469</sup>

## (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Die Interne Kommunikation dient als Identifikationsbasis und beeinflusst neben den persönlichen Eindrücken die Einstellung des Mitarbeiters zum Sender.<sup>470</sup> Über die internen Kommunikationskanäle hat der Sender die Möglichkeit, auf den speziellen Informationsbedarf der Mitarbeiter einzugehen und sie über das Unternehmen als Ganzes ins Bild zu setzen. Das innerbetriebliche Informationswesen ist Ansatzpunkt für Initiativen und Projekte der Mitarbeiter.<sup>471</sup>

Auch im Entscheidungsfeld der Internen Kommunikation stehen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt die Wege der persönlichen Kommunikation und der Massenkommunikation offen. Durch die Individualkommunikation findet der Anreizgedanke BARNARD<sup>472</sup> besondere Berücksichtigung. Der Kommunikationsverantwortliche<sup>473</sup> kann im persönlichen Gespräch auf den individuellen Informations- und Motivationsbedarf des einzelnen Mitarbeiters eingehen und ihm die geeigneten Aktivierungsanreize geben. Der Aktivierung dienen bspw. die Möglichkeiten des internen Trainings<sup>474</sup> und der interaktiven Kommunikation.<sup>475</sup> Weitere Medien der persönlichen Kommunikation stellt die Mitarbeiterversammlung oder das Sorgentelefon dar.<sup>476</sup> Die interne Massenkommunikation<sup>477</sup> kann sich zur Streuung der Information verschiedener Kanäle bedienen, bspw. der Firmenzeitschrift (WDR-Print),<sup>478</sup> Rundschreiben, Schwarzer Bretter, Schaukästen und Informationstafeln.<sup>479</sup> Auch im Zusammenhang mit der internen Kommunikation ist

---

<sup>467</sup> Vgl. ebenda, S. 917.

<sup>468</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 128.

<sup>469</sup> Vgl. Spindler (1974), S. 93 f.

<sup>470</sup> Vgl. Stauss/Schulze (1990), S. 152.

<sup>471</sup> Vgl. ebenda, S. 95.

<sup>472</sup> Vgl. Bamard (1970), S. 84.

<sup>473</sup> Im Bereich der persönlichen internen Kommunikation ist dies meist die Personalabteilung oder der Vorgesetzte, vgl. Stauss/Schulze (1990), S. 153.

<sup>474</sup> Vgl. Stauss/Schulze (1990), S. 151, WDR (1991), S. 34.

<sup>475</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 911.

<sup>476</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 133 f.

<sup>477</sup> Die interne Kommunikation wird in der PR-Literatur meist dem Verantwortungsbereich der internen Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, vgl. Kronhuber (1972), S. 120 ff., Spindler (1974), S. 92 ff., Scior (1982), S. 77 ff.

<sup>478</sup> Vgl. WDR (1991), S. 32.

<sup>479</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes. (1989), S. 135 ff.



die Zielgruppenorientierung zu beachten.<sup>480</sup> Bei der Informationsstreuung sind die Interessen jeweiliger Mitarbeitersegmente und die Wahl der Kommunikationskanäle, über die sie am gezieltesten zu erreichen sind, zu berücksichtigen.

Innerhalb der Unternehmenssphäre kann das Instrument der Internen Kommunikation zielgerichtet eingesetzt werden; dem Oberziel der Imagegestaltung kann dieser Parameter allerdings nur mittelbar dienen. Das Personal trägt die eigenen Erfahrungen und vermittelten Informationen im direkten Kommunikationsweg in die externe Sphäre und beeinflusst im Sinne des Meinungsführer-Konzepts das Bild des Senders.

### 3. SPEZIELLE MÖGLICHKEITEN IM EIGENEN MEDIUM

Die zentrale Besonderheit der Rundfunkanstalten liegt in den erweiterten Möglichkeiten als "Medium" und dem scheinbar erleichterten Zugang zum Zuschauer.

Unter Eigenwerbung soll die Übermittlung von Botschaften über das eigene Medium<sup>481</sup> im eigenen Medium verstanden werden.<sup>482</sup> BORK sieht in ihr ein "legitimes Kommunikationsmittel zwischen dem Anbieter einer Dienstleistung und demjenigen, der sie gerade in Anspruch nimmt";<sup>483</sup> damit stellt sie ein zentrales Gestaltungsmittel der Kommunikationspolitik dar. Zu beachten ist, daß dieses Medium nur ein bestimmtes Segment der Bevölkerung anzusprechen vermag, nämlich die Zuschauer des eigenen Senders oder i. w. S. der rundfunkeigenen Kanäle. Im Sinn der zielgruppenorientierten Kommunikation kann die Eigenwerbung die anderen Instrumente nicht ersetzen, sondern nur ergänzen. Im folgenden werden einige ausgewählte Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt.<sup>484</sup>

#### a. TV-DESIGN

Im täglichen Wettbewerb um Einschalt-, Umschalt- und Abschaltquoten kommt einem charakteristischen Sender-Design die Bedeutung eines strategischen Erfolgsfaktors zu.<sup>485</sup> Während die Briten im europäischen Vergleich schon seit längerem gezielt die Möglichkeiten der visuellen Programmgestaltung nutzen,<sup>486</sup> hat

---

<sup>480</sup> Vgl. Stauss/Schulze (1990), S. 152.

<sup>481</sup> Der Begriff Medium umfaßt sowohl den Rundfunk als Institution des Mediensystems im allgemeinen als auch die einzelnen Sender im speziellen: beim WDR Hörfunk und Fernsehen.

<sup>482</sup> Da in der Literatur keine exakte einheitliche Definition des Begriffes existiert, wird in Anlehnung an Bork (1990), S. 11 ff. eine eigene Begriffsdefinition vorgenommen.

<sup>483</sup> Vgl. Bork (1990), S. 15.

<sup>484</sup> Diese können je nach der Ausgestaltung auch für "Cross-over"-Promotion genutzt werden, der Hörfunk wirbt im Fernsehen und umgekehrt.

<sup>485</sup> Vgl. Smith/Koenig (1992), S. H 13.

<sup>486</sup> Vgl. ebenda.



das Design der bundesdeutschen Sender eher eine dekorative als eine kommunikative, bedeutungsübermittelnde Funktion.<sup>487</sup>

---

<sup>487</sup> Vgl. Brody/Koenig (1992), S. H 5.



## (1) BEGRIFF

Unter dem Begriff TV-Design<sup>488</sup> wird die visuelle und akustische Gestaltung des Senderprogramms verstanden.<sup>489</sup> Das TV-Design ist ein Instrumentalbereich<sup>490</sup> des Corporate Design<sup>491</sup> und damit auch Bestandteil der Corporate Identity.<sup>492</sup> Die Aufgaben dieser visuellen Kommunikation bestehen darin, die Aufmerksamkeit an das Programm des Senders zu binden<sup>493</sup> und das Selbstverständnis des Senders als geschlossenes, charakteristisches Unternehmensprofil über den Bildschirm zum Zuschauer zu tragen.<sup>494</sup>

## (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Dem Fernsehmedium stehen zur optischen und akustischen Gestaltung einer TV-Design-Konzeption verschiedene Gestaltungsmittel zur Verfügung wie Farbe, Formen, Typographie, Zeitfaktor, Musik, Kontraste.<sup>495</sup> Als ausgewählte Parameter werden im folgenden die Einsatzmöglichkeiten von Logos, Musik und Standbildern eingegangen.

Die Aufgabe von Senderlogos<sup>496</sup> besteht darin, im Programm oder zwischen Programmblöcken als Wiedererkennungszeichen<sup>497</sup> zu dienen. Für den Zuschauer fungiert die Einblendung des Sender- oder Sendungslogos in der Bildschirm-ecke<sup>498</sup> als eine Orientierungshilfe für die Kanalwahl-Entscheidung.<sup>499</sup> Eine andere Möglichkeit ist die Kennzeichnung der Eigenproduktionen als WDR-Produkte durch das Sender-Logo im Abspann der Sendung. Die Art und der Umfang dieser Logo-Plazierung spielt im Zusammenhang mit ARD-Beiträgen eine Rolle. Die Entscheidung hängt davon ab, ob die ARD als eigenständige, unabhängige Marke geführt oder ob der föderative Charakter betont werden soll.

---

<sup>488</sup> Da das Gestaltungsmittel in der wissenschaftlichen Literatur sich noch nicht etablieren konnte, sind die von den Praktiker verwendeten Begrifflichkeiten entsprechend vielfältig wie unpräzise, ob Corporate-Design, Sender-Design, Kanal-Identität, Programm-Gestaltung etc. Der Begriff TV-Design beschreibt diesen Gestaltungsbereich am ehesten.

<sup>489</sup> Vgl. Kusch (1992), S. H 2.

<sup>490</sup> Weitere Handlungsparameter des Corporate Design sind bspw. die visuelle Gestaltung der Firmengegenstände wie Fahrzeuge, Publikationen, Kameras, Mikrophone, Kleidung etc., aber auch die Rahmenvorgaben für die Produktgestaltung.

<sup>491</sup> Vgl. Boeder/Gith (1992), S. H 12.

<sup>492</sup> Vgl. Kusch (1992), S. H 2.

<sup>493</sup> Auch an die vom Programm umschlossenen Werbeblöcke, vgl. Kluge (1992), S. H 4.

<sup>494</sup> Vgl. Garber (1990), S. 46 u. 49, Schillhuber (1992), S. H 3.

<sup>495</sup> Vgl. Boeder/Gith (1992), S. H 12.

<sup>496</sup> Unter einem Logo wird ein überall wiederkehrendes Firmenzeichen verstanden. Es kann ein Wortzeichen, Namenszug (Signet) oder ein Bildzeichen (Symbol) sein. Vgl. Neske (1983), S.190.

<sup>497</sup> Vgl. Boeder/Gith (1992), S. H 12.

<sup>498</sup> Vgl. Karepin (1989), S. 18.

<sup>499</sup> Vgl. Ausführungen zur Markentechnik unter D.IV.3.

Als Orientierungshilfe und Identifikationsmittel können auch Musikeinblendungen oder Jingles dienen.<sup>500</sup> Sie binden Aufmerksamkeit und bieten sich als Ausdrucksmittel emotionaler Botschaften an.<sup>501</sup> Ihr Vorteil liegt in den Möglichkeiten der präzisen Zielgruppenansprache.

Eine weitere Möglichkeit der visuellen Gestaltung sind Standbilder. Anstelle von Logos, verstanden als sachliche, auf das Wesentliche reduzierte Bilder, werden zwischen Programmteilen oder zum Sendeschluß Standbilder eingeblendet. Aufgabe dieser statischen Gestaltungselemente ist die visuelle, nonverbale Kommunikation von Erlebnisbotschaften.<sup>502</sup> Sie stellen einen Kontrastpunkt zum Bewegtbildmedium<sup>503</sup> Fernsehen dar und dienen als Entspannungsinselfen zwischen Sendungen oder zum Sendeschluß. Der Erfolg solcher Mittel zeigt sich durch die hohen Einschaltquoten, die der Ostdeutsche Rundfunk Brandenburg zum Sendeschluß erlebt, wenn Goldfische als Gutenacht-Standbild eingeblendet werden.

Als Beispiel für durchdachtes und erfolgreich umgesetztes TV-Design ist der Jugendsender MTV zu nennen, der durch seine progressiven Design-Elemente auf die Bildsprache des Fernsehens insgesamt einen großen Einfluß ausgeübt hat.<sup>504</sup> Auch der Kölner Infotainmentkanal VOX fällt durch sein ungewöhnliches Design-Konzept im "Kanal-Dschungel" der Fernsehprogramme auf. Das TVDesign von VOX wird vom Chaos-Prinzip bestimmt; jede Sendung hat einen eigenen Design-Verantwortlichen und ihr individuelles Design.<sup>505</sup> Das Beispiel VOX ist schon deshalb bemerkenswert, weil es zeigt, daß eine Corporate DesignStrategie nicht zwangsläufig zu einem Verlust an Individualität führt. Auf dem Kontinuum zwischen Uniformität und Individualität gibt es unzählige Gestaltungsmöglichkeiten.

---

<sup>500</sup> Vgl. Weinrauch (1987), S. 180, Kroeber-Riet (1990a), S. 554.

<sup>501</sup> Vgl. Weinrauch (1987), S. 180.

<sup>502</sup> Vgl. Weinberg (1992), S. 163 ff.

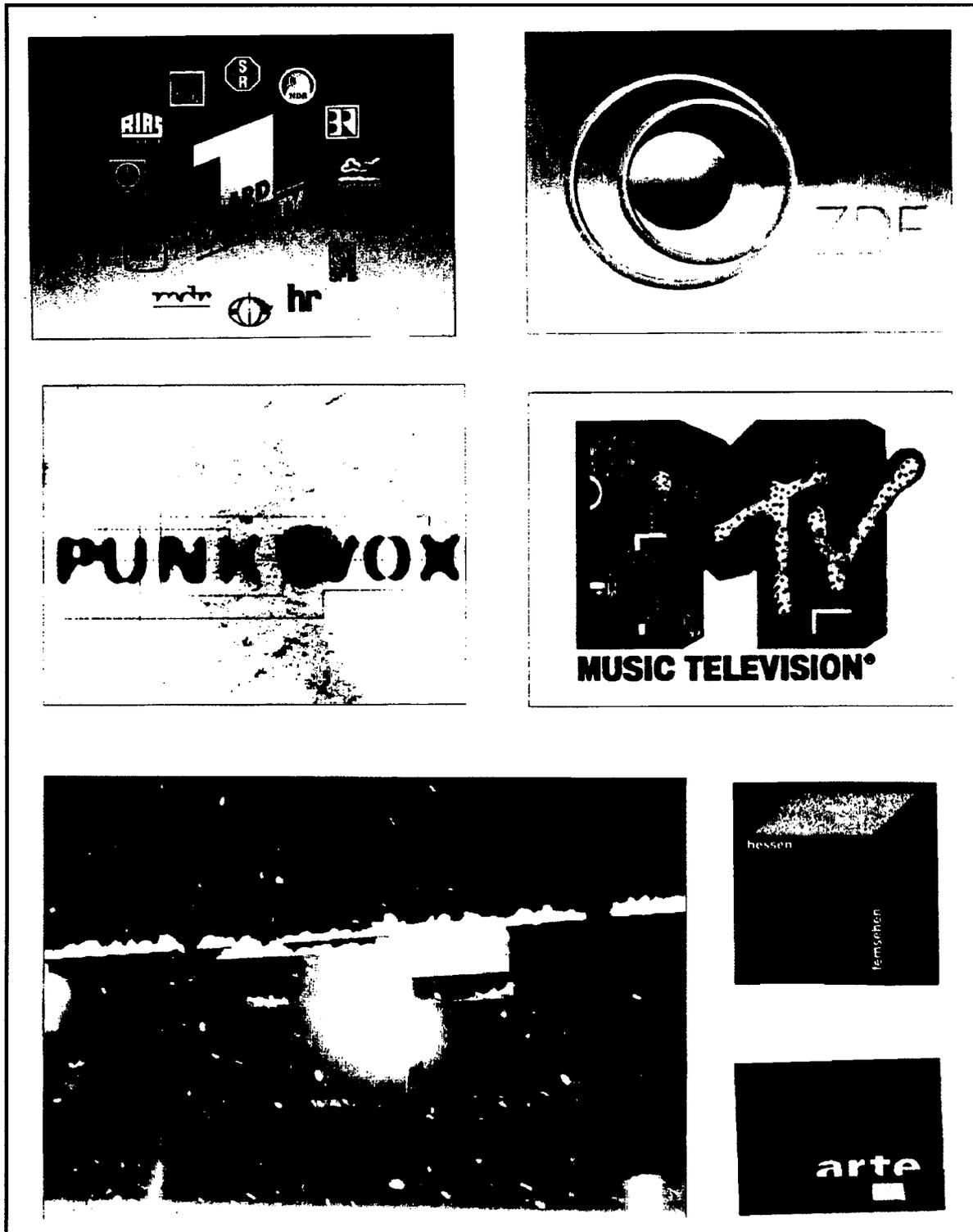
<sup>503</sup> Vgl. Boeder/Gith (1992), S. H. 12.

<sup>504</sup> Vgl. Kusch (1992), S. H 2, s. auch Abb. 7.

<sup>505</sup> Vgl. Koenig (1992), S. H 7, s. auch Abb. 7.



Abb. 8: TV-Design



Unter Beachtung der angeführten Kommunikations-Grundsätze hat ein profiliertes, prägnantes Design und seine kontinuierliche Pflege positive Ausstrahlungseffekte auf das Senderimage<sup>506</sup> und damit auf das oberste Kommunikationsziel. Das TV-Design ist ein integraler Bestandteil der Corporate Identity-Strategie. TVDesign ist kein Selbstzweck,<sup>507</sup> sondern ein Ausdrucksmittel der Persönlichkeit und des Stils des Senders. Seine Wirkung bemißt sich an der Erkennbarkeit und Glaubwürdigkeit des dargestellten Unternehmensbildes. Nach dem Prinzip der Prägnanz<sup>508</sup> steigt die Wahrnehmung einer Gestalt mit ihrer Reduktion auf das Wesentliche. Die Überflutung des Zuschauers mit diesen Bildkürzeln kann aber auch die entgegengesetzte Wirkung erzielen.<sup>509</sup>

## b. SENDER-PRÄSENTATION

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs und damit Profilierungsdrucks wird in öffentlich-rechtlichen Sendern die Forderung lauter,<sup>510</sup> das eigene Medium stärker zur Darstellung der eigenen Position zu nutzen.

### (1) BEGRIFF

Die Sender-Präsentation umfaßt sämtliche Arten der kommunikativen Darstellung des eigenen Mediums. Das Ziel besteht darin, dem Zuschauer durch eigene Beiträge ein bestimmtes Senderprofil zu vermitteln.

### (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Das eigene Medium bietet sich zur Ausstrahlung von selbstdarstellenden Werbespots an.<sup>511</sup> Der Inhalt der Botschaft richtet sich nach dem kommunikativen Problem. So kann überlegt werden, Imagespots zu senden, um die Bindung und Treue zum Sender zu stärken oder aber Gebührensspots, um den Qualitätsanspruch<sup>512</sup> zu stützen. Die Schwäche dieser Werbemöglichkeit äußert sich in ihrer Wirkung. In der Literatur mehren sich die Stimmen, daß die Blockung der Werbespots von den Zuschauern als Störung empfunden wird.<sup>513</sup> Der Zuschauer greift zur Fernbedienung, um dem Werbeblock auszuweichen.<sup>514</sup> Das gleiche Schicksal kann dem Eigenwerbespot ereilen. Da aber rundfunkrechtliche Bestimmungen

---

<sup>506</sup> Vgl. Koppelman (1987), S. 47.

<sup>507</sup> Vgl. ebenda, S. 44.

<sup>508</sup> Vgl. Kapitel D.11.4. sowie Koppelman (1992), S. 35 f.

<sup>509</sup> Kritisch zu dieser Logo-Inflation weist Karepin auf Beschwerden und sogar Strafanzeigen gegen das "Dauer-Logo" hin, vgl. Karepin (1989), S. 18.

<sup>510</sup> Vgl. Schwarzenau (1988), S. 224.

<sup>511</sup> Zur Diskussion der rechtlichen Zulässigkeit vgl. Bork (1990), S. 19 ff.

<sup>512</sup> Als Beispiel kann die Kampagne "Bei ARD und ZDF sitzen Sie in der 1. Reihe" angeführt werden, vgl. Fünfgeld (1988) S. 4 f. und kritisch Koschnick (1989), S. 186 f., Bork (1990), S. 11 ff.

<sup>513</sup> So bspw. die Ergebnisse verschiedener Umfragen, vgl. hierzu o. V./Grey (25.1.1993), S. 16, Merkle (1989), S. 214.

<sup>514</sup> Vgl. Brockhoff/Dobberstein (1989), S. 27 ff.



nicht die eigene Kommunikationspolitik betreffen,<sup>515</sup> hat der Sender die Möglichkeit, seine Spots in der werbefreien Zeit nach 20 Uhr zu senden.<sup>516</sup>

Weiterhin kann die Sender-Kommunikation gezielt über längere Programmbeiträge gestreut werden. Sendungen nach dem Stil "Wir über uns", "WDR Treff" oder Medienmagazine<sup>517</sup> wie "Parlazzo" (West 3) oder "Canale Grande" (VOX) versuchen aktiv, Transparenz über das Medium Fernsehen zu schaffen und die öffentliche Diskussion über die Sender und das Mediensystem anzuregen.<sup>518</sup> Die Kritik am eigenen Medium und auch am eigenen Sender ist eine Möglichkeit, in der Öffentlichkeit Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen.<sup>519</sup> Andererseits ist es fragwürdig, ob sich ein zu kritisches Medienmagazin den verschiedenen Interessengruppen des eigenen Senders über einen längeren Zeitraum entgegenstellen kann.

Je offensichtlicher der Einsatz des eigenen Mediums für die Selbstdarstellung wird, desto größer ist die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlusts. Vertrauen wächst langsam aber kontinuierlich. Durch übermäßige, überflüssige und unkoordinierte Werbeaktivitäten im eigenen Medium<sup>520</sup> kann dieses Kapital verwirkt werden und der Sender einen kommunikativen Konkurs anmelden.

### c. PRODUKT-PRÄSENTATION

Während die privaten Sender bis 1988 einen bedeutend höheren Anteil von Programmankündigungen am Gesamtprogramm hatten, besteht gegenwärtig quantitativ kein Unterschied mehr zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern,<sup>521</sup> so daß von öffentlich-rechtlicher Seite her eine Einschränkung des Umfangs an Programmvorschauen gefordert wird.<sup>522</sup>

#### (1) BEGRIFF

Unter dem Begriff der Programm-Präsentation werden alle Formen der programmbegleitenden Informationen und Ankündigungen des Senders verstanden.<sup>523</sup>

---

<sup>515</sup> Vgl. Bork (1990), S. 11 ff.

<sup>516</sup> Dies könnte als Verstoß gegen die Werbegrenze 20 Uhr bei den Öffentlich-rechtlichen gewertet werden, vgl. hierzu Bork (1990), S. 11 ff. sowie anderer Meinung Koschnick (1989), S. 186 f.

<sup>517</sup> Medienmagazine im Vergleich, vgl. Zucker (1993), S. 32.

<sup>518</sup> Vgl. ebenda.

<sup>519</sup> Vgl. Kapitel D.V.2.b.

<sup>520</sup> Als Beispiel kann die inflationäre Ausstrahlung der "ARD vor Acht"-Programmankündigungen im WDR- Hörfunk angeführt werden.

<sup>521</sup> Vgl. Krüger (1992), S. 298.

<sup>522</sup> Vgl. Bessler (1988), S. 26.

<sup>523</sup> Den synonym verwendeten Begriff Programmvorschau definiert Krüger (1992), S. 297.

## (2) GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Die Präsentation von Programmvorschauen (Trailern), Programmtafeln, verbalen Programmhinweisen und -verweisen der Moderatoren oder Ansager<sup>524</sup> stellt keineswegs eine objektive Information dar, sondern hat die Aufgabe für die folgenden Sendungen oder auch Sendeplätze zu werben. Arten der Programm-Präsentation bewegen sich im Spannungsfeld zwischen umfassender, sachlicher Programminformation und selektiver, emotionaler Programmwerbung.<sup>525</sup> Gebräuchliche Kommunikationsformen sind der Einsatz von Trailern und Ansageinformationen.

Unter einer Trailer-Ankündigung wird die kurze filmische Präsentation aktueller Programmhinweise verstanden.<sup>526</sup> Die Gestaltung der Trailer und ihre Platzierung ist entsprechend dem individuellen Produkt und der anzusprechenden Zielgruppe zu konzipieren<sup>527</sup> und in das Rahmenkonzept des TV-Designs einzubinden.<sup>528</sup> Die spezifischen Gestaltungsparameter sind Design, Farbe, Text, Schnitt, Musik und Slogans.<sup>529</sup>

Der Erfolg der Kommunikation ist zudem davon abhängig, wer die Botschaft verbreitet. So wirken die Ansager auf die Einstellung<sup>530</sup> des Publikums gegenüber dem Sender ein. Für die Zuschauer ist die persönliche Ansprache von zentraler Wichtigkeit.<sup>531</sup> Der Ansager legt dem Publikum Alternativen für die Programmwahl dar und prägt das Vorstellungsbild von dem Stil und Profil des Senders. Die Image-Austrahlungen des Ansagers oder Moderators können sowohl positiv wie negativ sein. Die Gestaltungsparameter des Ansagers sind Mimik, Gestik, Körper- und Kleidersprache.<sup>532</sup> In Abhängigkeit von Situation, Sendezeit und Zielgruppe können so unterschiedliche Typen von Ansagern eingesetzt werden.<sup>533</sup>

Durch eine gezielte Programm-Präsentation können imagerächtige Marken<sup>534</sup> über Trailer angekündigt und die übrigen über Programmtafeln vorgestellt werden, mit dem Ziel das eigene Programmprofil herauszustellen. Die Problematik der

---

<sup>524</sup> Vgl. Boeder/Gith (1992), S. H 12, Bork (1990), S. 15.

<sup>525</sup> Vgl. Krüger (1992), S. 298.

<sup>526</sup> Vgl. Bessler (1988), S. 26 sowie Krüger (1992), S. 298.

<sup>527</sup> Vgl. Kluge (1992), S. H4.

<sup>528</sup> Die Frage der Dominanz des Rahmenkonzepts des Senders ist unter den Entscheidungsträgern strittig, das Meinungsspektrum geht von absoluter Vorherrschaft des TV-Design bis hin zu dem produktindividuellen Chaos-Ansatz Vox'scher Prägung.

<sup>529</sup> Vgl. Kluge (1992), S. H4.

<sup>530</sup> Zum Einstellungsbegriff, vgl. Schenk et al. (1990), S. 101 ff. und die dort aufgeführten Literaturverweise.

<sup>531</sup> Vgl. Schmidt (1991), S. 5.

<sup>532</sup> Vgl. Weinberg (1992), S. 92 ff.

<sup>533</sup> Vgl. ebenda, S. 96.

<sup>534</sup> Dies bedeutet nicht das undifferenzierte Herausstellen massenattraktiver Programme, sondern vielmehr die Orientierung am Profil des West 3 Rezipienten oder im Fall von Minderheiten-Programmen die Ausstrahlung zu Zeiten oder über Kanäle, wo er erreichbar ist.



Kommunikator-Wahl liegt darin, daß die Kommunikations-Abteilung wenig Einflußmöglichkeiten auf derartige Entscheidungen hat.<sup>535</sup> Ihr müßte, um die Aufgabe einer umfassenden Kommunikations-Verantwortung zu erfüllen, zumindest ein Mitspracherecht eingeräumt werden.

## VI. KOMMUNIKATIONS-MANAGEMENT ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN

Die Umsetzung des zuvor skizzierten Entscheidungsmodells erfolgt durch das Kommunikations-Management. Die wesentlichen Managementaufgaben sind Planung, Koordination, Kontrolle und die organisatorische Implementierung.<sup>536</sup> Die Aufgabe des Kommunikations-Management<sup>537</sup> besteht darin, alle programm- und senderbezogenen Unternehmensaktivitäten so zu planen und zu koordinieren, daß sie die übergeordneten Unternehmensziele und die gemeinsame Positionsaussage stützen.<sup>538</sup>

### 1. PLANUNG UND KOORDINATION

Die Kommunikations-Planung dient der gedanklichen Vorbereitung bzw. Vorstrukturierung von Entscheidungen über künftig umzusetzende Maßnahmen.<sup>539</sup> Der zeitliche Planungshorizont erfaßt strategische und operative Überlegungen.<sup>540</sup> Strategische Kommunikations-Planung betrifft meist die Gesamtdarstellung des Unternehmens und hat die Aufgabe, den Rahmen für konkrete Kommunikationsentscheidungen zu setzen. Die Besonderheit besteht darin, daß Ziele nicht mehr anzustrebende Größen darstellen, sondern daß die Zielplanung ein Teil des strategischen Planungsprozesses ist.<sup>541</sup> Gegenstand der operativen Kommunikations-Planung ist die konkrete Lösung von Kommunikationsproblemen mit den Austauschpartnern.<sup>542</sup> Die Planung der Kommunikationsaktivitäten erfolgt auf verschiedenen betrieblichen Planungsebenen.<sup>543</sup> Auf der untersten Planungsebene bezieht sich die Planung des kommunikationpolitischen Handelns auf eine Kommunikationsmaßnahme für eine Sendung.<sup>544</sup> Auf der nächsten Planungsebene wird der Umfang der Planung auf mehrere verwandte Kommunikationsobjekte wie die Programmsparte ausgedehnt. Auf letzter Betrachtungsebene steht schließlich die

---

<sup>535</sup> Gespräch mit Rapsch (1993).

<sup>536</sup> Vgl. Staehle (1991), S. 65.

<sup>537</sup> Die Öffentlichkeitsabteilung des WDR könnte in diesem Sinn auch als Kommunikations-Management interpretiert werden, wobei ihr allerdings die entsprechenden Kompetenzen fehlen.

<sup>538</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 99.

<sup>539</sup> Vgl. Mag (1990), S. 4.

<sup>540</sup> Vgl. ebenda, S. 49.

<sup>541</sup> Vgl. Kreikebaum (1981), S. 23.

<sup>542</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 100.

<sup>543</sup> Vgl. ebenda, S. 96.

<sup>544</sup> Vgl. Tietz/Zentes (1980), S. 336.

Kommunikations-Planung für die gesamten Leistungen des Senders sowie die Abstimmung mit den anderen öffentlich-rechtlichen Sendern. Abschließend erfolgt die Einbindung der Planung der Kommunikationsaktivitäten in die strategische Unternehmensplanung.<sup>545</sup>

Die zentrale Aufgabe des Kommunikations-Managements besteht in der Koordination der Planungsaktivitäten, um eine widerspruchsfreie Abstimmung der Kommunikationsströme zu erreichen.<sup>546</sup> Dabei wird auf das Konzept der integrierten Kommunikation zurückgegriffen,<sup>547</sup> das die Abstimmung aller Maßnahmen der Kommunikationspolitik anstrebt.<sup>548</sup> Dadurch ergeben sich auf der Kommunikationsebene Synergieeffekte<sup>549</sup> sowie auf der Ebene des Mitteleinsatzes Rationalisierungseffekte.<sup>550</sup>

Die Koordination erfolgt zunächst in der Abstimmung der Kommunikationsziele mit den Unternehmenszielen.<sup>551</sup> Anschließend sind eine Abstimmung und Gewichtung des Einsatzes der einzelnen Kommunikationsinstrumente nach verschiedenen Kriterien vorzunehmen.<sup>552</sup> Objektbezogen werden die kommunikativen Maßnahmen für die Fernsehsendungen, den Sender und das öffentlich-rechtliche System als Ganzes aufeinander abgestimmt. Unter räumlichen Gesichtspunkten kann der Einsatz national oder regional selektiv erfolgen. Die zeitliche Abfolge der Maßnahmen kann kurzfristig reaktiv oder langfristig kontinuierlich gestaltet werden. Dabei ist eine laufende kontinuierliche Grundinformation zu allen Zielgruppen im Auge zu behalten. Die Zielgruppenadäquanz der Gestaltung wird durch die Abstimmung der Kommunikationskanäle erhöht.<sup>553</sup> So werden fachspezifische Informationen über Medien kommuniziert, die diese Zielgruppen auch nutzen. Basisinformationen für die Öffentlichkeit werden (massenmedial) breit gestreut.

Grundlage der integrierten Kommunikation für eine Sendung, den Sender und das Rundfunksystem bildet das angestrebte Image und damit die angestrebte Position im Wettbewerb.<sup>554</sup> Durch die Ausrichtung auf dieses Ziel soll die Effizienz der Gesamtkommunikation gewährleistet werden.<sup>555</sup>

---

<sup>545</sup> Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 83 ff., Bednarczuk (1990), S. 21.

<sup>546</sup> Vgl. Tietz (1982), S. 2271 f.

<sup>547</sup> Vgl. Hermanns/Püttmann (1993), S. 22.

<sup>548</sup> Vgl. Kroeber-Riet (1991), S. 166.

<sup>549</sup> Darunter wird bspw. die Ausnutzung positiver Ausstrahlungseffekte von einzelnen Produktmarken auf die Dachmarke WDR verstanden.

<sup>550</sup> Raffée spricht von Rationalisierungseffekten einer integrierten Kommunikationspolitik, vgl. Raffée (1991), S. 87.

<sup>551</sup> Vgl. Vgl. Kapitel D.11.1.

<sup>552</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 865 sowie Bruhn (1992), S. 38 f.

<sup>553</sup> Vgl. Raffée (1991) S. 88.

<sup>554</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 98.

<sup>555</sup> Vgl. Brosche/Wißmeier (1993), S. 826. Die Effizienz wird als eine Ableitung des Formatprinzips der Wirtschaftlichkeit der öffentlich-rechtlichen Anstalten verstanden.



## 2. KONTROLLE

Die Effizienz<sup>556</sup> von Kommunikationsmaßnahmen zu gewährleisten, kommt der Kommunikations-Kontrolle zu.<sup>557</sup> Als Komplementär zur Planung<sup>558</sup> besteht die Aufgabe der Kommunikations-Kontrolle i. e. S. in der Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen. Durch den Vergleich der Kommunikationsziele (Sollgrößen) mit den tatsächlich erreichten Kommunikationswirkungen (Istgrößen) werden Schlußfolgerungen für das künftige Handeln gezogen.<sup>559</sup>

Die Kommunikationswirkung wird durch das Zusammenspiel der verhaltensbeeinflussenden affektiven, konativen und kognitiven Komponenten bestimmt. Ein Kommunikationserfolg liegt dann vor, wenn durch Kommunikationsmaßnahmen eine aktualisierende, emotionale und informierende Wirkung erreicht wird und es zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung bei der Zielperson kommt.<sup>560</sup> Die Kommunikations-Wirkung kann durch Methoden der kommunikativen Erfolgskontrolle wie bspw. das durch Blickaufzeichnungsverfahren, Recall- und Recognition-Tests oder Imageanalysen überprüft werden.<sup>561</sup> Der Kontrolle finaler (konativer) Verhaltensreaktion<sup>562</sup> dienen ökonomische Größen wie die Höhe der Werbeeinnahmen, Einschaltquoten oder der Marktanteil in dem betrachteten Marktsegment.

Die Kontrolle der Kommunikationswirkung kann vor (Pre-Test) oder nach (Post-Test) der Kommunikationsmaßnahme vorgenommen werden.<sup>563</sup> Die Aufgabe des Pre-Test ist dabei, mögliche Kommunikationswirkungen herauszuarbeiten, bevor die Kampagne realisiert wird, während Post-Test erst nach erfolgter Kommunikationsmaßnahme eingesetzt wird.

## 3. ORGANISATION

Um die konkrete Umsetzung eines durchdachten, aufeinander abgestimmten Kommunikationskonzeptes zu gewährleisten, müssen die organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden.<sup>564</sup>

In der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt sind Kommunikationsaufgaben auf verschiedene Abteilungen<sup>565</sup> verteilt, die als Stabstellen dem Intendanten direkt zu-

---

<sup>556</sup> Unter Effizienz wird in Bezug auf Kommunikationsmaßnahmen ein als angemessen erachtetes Verhältnis von Kommunikationskosten und -wirkungen verstanden.

<sup>557</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 103.

<sup>558</sup> Vgl. Sieben/Ossandik/Wachter (1988), S. 161.

<sup>559</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 103.

<sup>560</sup> Vgl. Kapitel D.11.2.

<sup>561</sup> Vgl. Bruhn (1989), S. 427.

<sup>562</sup> Vgl. Steffenhagen (1984), S. 13.

<sup>563</sup> Vgl. Koppelman (1992), B. 401 f.

<sup>564</sup> Vgl. Brosche/Wißmeier (1993), S. 826.

<sup>565</sup> Beim WDR sind es die dies die Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit und die Pressestelle, vgl. Kapitel C.11.2.d.

geordnet sind.<sup>566</sup> Die an das Kommunikations-Management<sup>567</sup> gestellte umfassende Aufgabe der Entwicklung eines charakteristischen Erscheinungsbildes<sup>568</sup> für den Sender und seiner Produkte<sup>569</sup> kann nur durch eine zentrale Koordinations-Abteilung wahrgenommen werden,<sup>570</sup> die die gesamte Kommunikationsverantwortung trägt. Dagegen könnte angeführt werden, daß in der Rundfunkanstalt diese Verantwortung der Koordination durch den Intendanten getragen wird.<sup>571</sup> Jedoch stellen die Stabstellen Öffentlichkeitsarbeit und Pressestelle für den Intendanten mehr entscheidungsunterstützende und -beratende als selbständig handelnde Ressorts dar.<sup>572</sup> Letzteres ist allerdings die Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Kommunikationsarbeit. Eine mit Kompetenzen ausgestattete Koordinationsabteilung könnte bspw. Gestaltungsrichtlinien erlassen. Diese sind dann von jedem einzelnen Senderbereich zu beachten, um den gemeinsamen Auftritt eines "integrierten Gesamtkonzerns"<sup>573</sup> sicherzustellen.

Der in der betriebswirtschaftlichen Literatur eher umstrittene<sup>574</sup> Vorschlag zur Einrichtung einer zentralen Abteilung "Marketing-Kommunikation"<sup>575</sup> wäre für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten überlegenswert. Der Nachteil des hohen Koordinationsaufwandes für ein breites Leistungsprogramm<sup>576</sup> könnte durch die selektive Kommunikationsarbeit für bestimmte charakteristische Markenprodukte gemindert werden. Darüber hinaus erfordert die Dominanz der Corporate Identity für Rundfunkanstalten gegenüber Individualmarken<sup>577</sup> die zentrale Koordination der kommunikationspolitischen Aktivitäten. Da im Fall der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten von den klassischen Marketing-Mix-Instrumenten nur die Produktpolitik (Programmredaktionen) und die Kommunikationspolitik (Öffentlichkeitsarbeit) frei gestaltbar sind, ist letztlich jede zentrale Marketing-Stelle<sup>578</sup> eine zentrale Kommunikations-Abteilung, da die Programmpolitik bereits im Verantwortungsbereich der Redakteure liegt.

---

<sup>566</sup> Vgl. Conzatti (1990), S. 29.

<sup>567</sup> Im Fall des WDR die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit.

<sup>568</sup> Vgl. Gespräch Rapsch (1993).

<sup>569</sup> Vgl. hierzu Kapitel D.IV.4. sowie die Ausführungen zur Koordinationsaufgabe D.VI.1.

<sup>570</sup> Dies kann schon durch die Einrichtung einer Zentralstelle Marketing erreicht werden, wie von Fix gefordert. Vgl. Fix (1988), S. 318 ff.

<sup>571</sup> Vgl. Conzatti (1990), S. 29.

<sup>572</sup> Vgl. Kapitel C.11.3.

<sup>573</sup> Vgl. Fix (1988), S. 321.

<sup>574</sup> Köhler verwirft das Konzept der zentralen Marketing-Abteilung für diversifizierte Großunternehmen, da der damit verbundene Koordinationsaufwand zu hoch ist, vgl. Köhler (1993), S. 106 f.

<sup>575</sup> Bednarczuk bezeichnet diesen Schritt als "die höchste Stufe der Evolution zur strategischen Kommunikationspolitik", vgl. Bednarczuk (1990), S. 280.

<sup>576</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 107.

<sup>577</sup> Vgl. Kapitel DAV.3. bzw. 4.

<sup>578</sup> Wie auch Fix sie fordert, vgl. Fix (1988), S. 318 ff.



Ergänzend soll als besonderer organisatorischer Aspekt die Zusammenarbeit zwischen den internen Kommunikationsspezialisten und externen Beratern bzw. Kommunikationsagenturen erwähnt werden. Dies ist zunächst eine Frage des "make-or-buy",<sup>579</sup> d. h. eine Überlegung der Selbsterstellung oder des Fremdbezugs der Kommunikationsleistung. Für das "make" der Kommunikation spricht das vielfältige, qualifizierte Kreativ-Potential, das der Rundfunkanstalt für die sachzielbezogene Tätigkeit zur Verfügung steht, und die geringeren Kosten. Für die Auslagerung an einen Kommunikations-Dienstleister<sup>580</sup> spricht die kritische Distanz zum Unternehmen, die Markt- und Kundennähe des Mittlers sowie der hohe Spezialisierungsgrad.<sup>581</sup> Je nach vorliegendem Kommunikationsproblem<sup>582</sup> und Gestaltungsinstrumentarium werden unterschiedliche Dienstleister eingebunden.<sup>583</sup> So kann bspw. die massenmediale Kommunikationsgestaltung an Werbeagenturen, die Gestaltung von Personalmarketing-Konzepten an Personalberatungen, PR-Kampagnen an PR-Agenturen etc. ausgelagert werden. Da das finanzielle Budget begrenzt ist, konzentriert sich die Auslagerung meist auf einen Kommunikations-Dienstleister. Arbeitsgrundlage, verbindliche Richtlinie der Zusammenarbeit und Kontrollbasis ist dabei das Briefing.<sup>584</sup> Die darin enthaltenen Informationen greifen genau die Ergebnisse der einzelnen Planungsschritte des dargelegten Kommunikationskonzeptes auf.<sup>585</sup>

## VII. PROZEDURALES MODELL KOMMUNIKATIONSPOLITISCHER ENTSCHEIDUNGEN ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN

Das dargestellte Modell dient als prozedurales Denkmuster, das die einzelnen Planungsschritte strukturiert und beschreibt. Besondere Berücksichtigung finden die strategischen Aspekte der Zielformulierung. Es stellt die Grundlage für die Planung konkreter Kommunikationskampagnen dar. Die inhaltliche Formulierung dieses abstrakten Gerüsts liegt in den Händen der Entscheidungsträger. Die Qualität der Kommunikationsmaßnahme wird durch die Fähigkeit des Entscheidungsträgers bestimmt. Die Problemidentifizierung und Zielformulierung hängt von seinem Hintergrundwissen und seiner Erfahrung ab. Abschließend wird das prozedurale Entscheidungsmodell visuell-graphisch dargestellt (Abb. 9).

---

<sup>579</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 30 ff.

<sup>580</sup> Zur Typologisierung vgl. Dahlhoff (1989), S. 514 ff.

<sup>581</sup> Vgl. ebenda, S. 510.

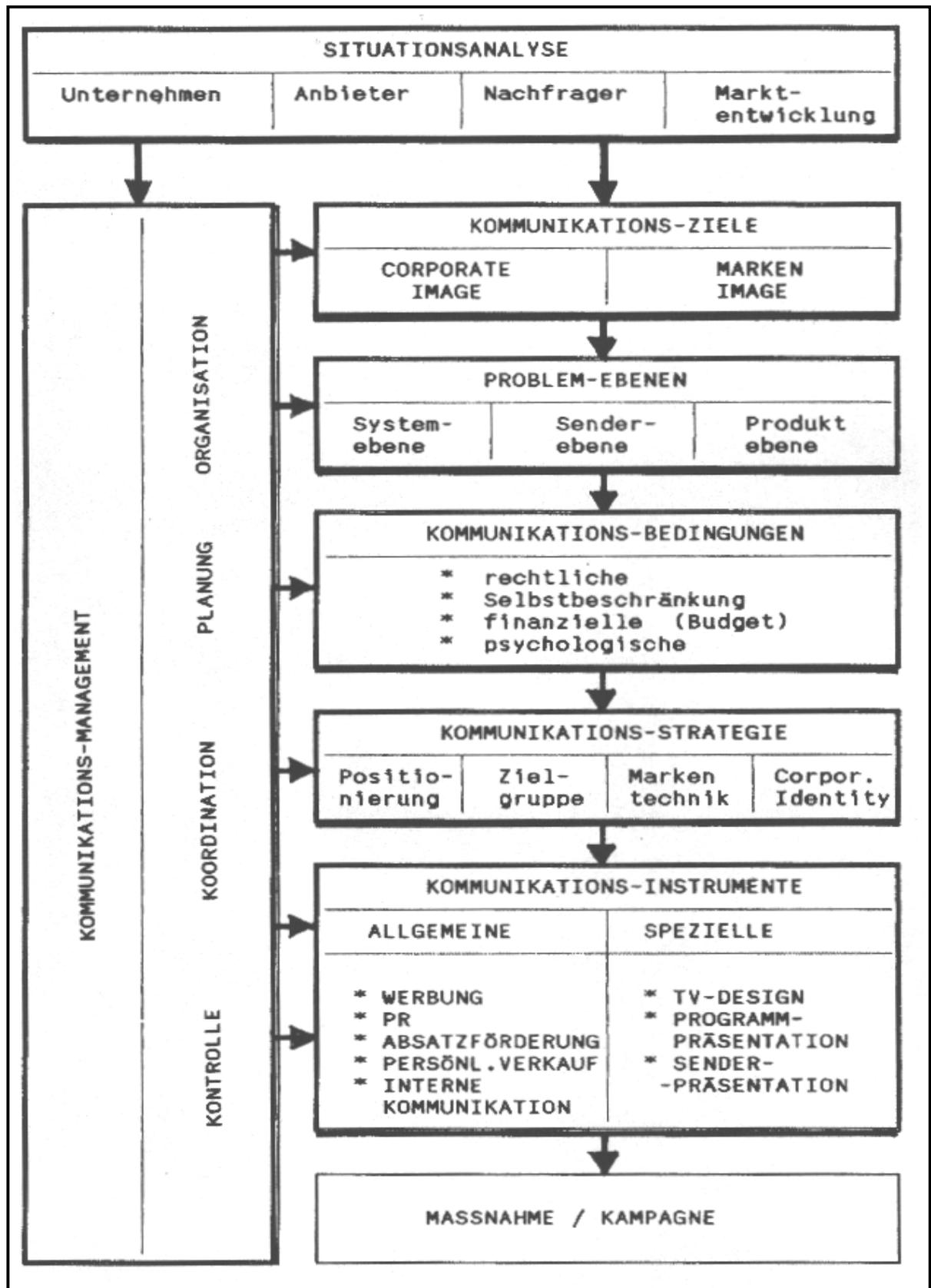
<sup>582</sup> Vgl. Kapitel D.11.3.

<sup>583</sup> Vgl. Dahlhoff (1989), S. 511 f.

<sup>584</sup> brief (engl.)=kurz, knapp. Darunter wird die präzise, schriftlich formulierte Kurzinformation über Art und Umfang der Aufgaben- und Problemstellung für die Agentur verstanden. Vgl. Zentes (1992), S. 58.

<sup>585</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (1992), S. 35.

Abb. 9: Prozedurales Modell kommunikationspolitischer Entscheidungen





## E. SCHLUSSBETRACHTUNG

"Man kann nicht nicht kommunizieren". Diese grundlegende Feststellung zeigt vor allem bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sind, den Bedarf nach einer aktiv gestalteten zielgerichteten und damit konzeptionell orientierten Kommunikationspolitik. Vernachlässigungen in diesem Bereich wirken sich im zunehmenden Wettbewerbsdruck existenzgefährdend aus. Ziel der Kommunikationspolitik der Rundfunkanstalt muß es deshalb sein, langfristig ein in sich geschlossenes, charakteristisches und damit glaubwürdiges Unternehmensimage aufzubauen, das die Existenzsicherung ermöglicht.

Bei der Schaffung eines angestrebten Unternehmensimages durch kommunikationspolitische Maßnahmen sind die Situation und Besonderheiten öffentlichrechtlicher Rundfunkanstalten zu beachten. Angesichts des breiten öffentlichrechtlichen Leistungsangebotes eignen sich langfristig die Strategie selektiver Markenpolitik und die der Corporate Identity dazu, ein prägnantes Erscheinungsbild zu schaffen.

Die Markierung einzelner Sendungen des Programmangebots und die Zusammenfassung dieser Marken im Rahmen einer Corporate-Identity-Strategie ermöglicht eine zielgruppenorientierte Ansprache des Rezipienten; es ließe sich das diffuse Bild der öffentlich-rechtlichen Anstalten aufgrund ihrer breitgefächerten unübersichtlichen Produktprogramme korrigieren. Mit der Verfolgung dieser Strategien kann eine langfristige Bindung der Zielgruppen an den Sender erreicht werden; es wäre damit eine Legitimationsbasis für das mit Gebühren subventionierte Leistungsangebot geschaffen.

Zur strategischen Zielerreichung stehen der Rundfunkanstalt alternative Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, die problemlösend einzusetzen sind. Dabei sollen die Instrumente der Werbung und der Kommunikation im eigenen Medium verstärkt genutzt werden, um das gewünschte Unternehmensimage aufzubauen. Bis jetzt wird von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten das breite Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten, die das eigene Medium zu Produktinformation und Selbstdarstellung bietet, weitgehend ungezielt und unkoordiniert genutzt; die Aktivitäten beschränken sich bisher in erster Linie auf die Öffentlichkeitsarbeit.

Den grundlegenden Rahmen für die gestalterische Kommunikationsaktivität bildet eine zielorientierte, langfristige und koordinierte Planung durch das Kommunikations-Management. Die existierenden Entscheidungsstrukturen des WDR stehen dieser notwendigen Rahmenbedingung entgegen; bis jetzt sind die kommunikationspolitischen Aktivitäten auf zwei Entscheidungsträger - der Öffentlichkeitsarbeit und Pressestelle - verteilt. Eine zielgerichtete Koordination kann somit nicht stattfinden. Bei der Schaffung einer sinnvollen Organisationsstruktur sind weitere Punkte zu beachten. Die Qualität der Umsetzung des Konzeptes hängt von den Fähigkeiten der Handlungsträger, Probleme zu erkennen und darauf reagieren zu können, ab. Dem Kommunikations-Management sollte daher zur Gewährleistung einer wirkungsvollen Kommunikationstätigkeit die gesamte Kommunikationsverantwortung übertragen werden. Zur Unterstützung des Kommunikations-Managements können verstärkt Werbeagenturen zur professionellen Problemlösung ein-



gesetzt werden; diese können bei gezielter Auswahl und kontinuierlicher Zusammenarbeit wichtige Impulse für eine qualitative Ausführung und Gestaltung der problemadäquaten Kommunikationspolitik liefern.

Das hier dargestellte Konzept bildet für die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten und insbesondere den WDR eine gedankliche Grundlage, auf der die bisherige Kommunikationspolitik überdacht werden kann. Dieser Ansatz kann als Basis für die Erarbeitung einer anstaltsspezifischen Kommunikationspolitik verstanden werden.

## Literaturverzeichnis

- Abele, H.A. (1989): Unternehmenskultur und Marketing von kulturellen Institutionen (Theater, Oper) und Rundfunkorganisationen, in: Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunkunternehmen, hrsg. v. U. Saxer, Stuttgart-Berlin-Mainz 1989, S. 109-124
- Althans, J (1993): Klassische Werbeträger, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation, hrsg. v. R. Berndt / A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 393-418
- Angehrn, O. (1974): Markenpolitik, in: HWA hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1227-1233
- Antonoff, A. (1975): Methoden der Imagegestaltung für Unternehmen und Organisationen, Essen 1975
- Antonoff, A. (1987): Die Identität des Unternehmens, Frankfurt a.M. 1987
- Baacke, D. (1973): Kommunikation und Kompetenz, München 1973
- Balfanz, P. (1983): Öffentlichkeitsarbeit öffentlicher Betriebe, Regensburg 1983
- Bänsch, A. (1993): Charakterisierung und Art von Sales Promotion, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation hrsg. v. R. Berndt / A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 565-576
- Barnard, C.I. (1938): The Functions of the Exekutive, Cambridge 1938
- Bea, F.X. (1990): Replik zu den Dialogbeiträge auf Bea / Fix / Kötzle, in: DBW, 50. Jg, 1990, H. 2, S. 283-284
- Bea, F.X / Fix, O./Kötzle, A: (1989): Organisation der Rundfunks, in: DBW, 49. Jg. 1989, H. 5, S. 563-576
- Becker, J. (1992a): Marketing-Konzeption, 4. Aufl., München 1992
- Becker, J. (1992b): Markenartikel und Verbraucher, in: Marke und Markenartikel, hrsg. v. E. Dichtl; W. Eggers, München 1992, S. 97-128
- Becker, U. (1992): Existenzgrundlagen öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunkveranstalter, Diss. Univ. Mainz 1991, Baden-Baden 1992
- Bednarczuk, P. (1990): Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie - Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach 1990
- Beger, R./Gärtner, H.D./Mathes, R. (1989): Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden/Frankfurt 1989
- Behrens, K. Chr. (1970): Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung und Erscheinungsformen der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. v. K. Chr. Behrens, Wiesbaden, 1970
- Braun, G.E. (1993): Kommunikationspolitik in öffentlichen Unternehmen, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, hrsg. v. R. Berndt / A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 923-943



- Bretzke, W.R. (1980): Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980
- Brockhoff, K./Dobberstein, N. (1989): Zapping - zur Umgehung von TV-Werbewahrnehmung, in: MZFP H. 1, 1989, S. 2740
- Brody, N./Koenig, A. (1992): Alles muß begründbar sein, in: Horizont, Nr. 51/52, v. 18.12.1992, S. H 5
- Brosche, O./Wißmeier, U.K. (1993): Kommunikationspolitik bei kurzlebigen Konsumgütern, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, hrsg. v. R. Berndt / A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 811-829
- Brühl, K. (1992): Düstere Aussichten für ARD und ZDF, in: Horizont, Nr. 50, v. 19.12.1992, S. 33
- Bruhn, M. (1987): Sponsoring, Frankfurt a. M. 1987
- Bruhn, M. (1989): Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen, in: Handbuch des Marketing, hrsg. v. M. Bruhn, München 1989, S. 397-432.
- Bruhn, M. (1992): Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1992
- Burkart, R. (1983): Kommunikationswissenschaft, Wien-Köln 1983
- Buttler, A. (1978): Mit Markentechnik Sortimente weiten, in: MJ, H. 4, 1978, S. 309-313
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.) 1962
- Conzatti, P. (1989): Gesellschaftsorientierte PR. Eine Fallstudie am Beispiel der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit der Süddeutschen Rundfunks Stuttgart und des Südwestfunks BadenBaden, Wiesbaden, 1989
- Conzatti, P.C. (1990): Gesellschaftsorientierte Öffentlichkeitsarbeit ?, in: PR Magazin, H. 7, 1990, S. 27-38
- Cravens, (1987): Strategic Marketing, 2. Aufl., Homewood 1987
- Dahlhoff, H.D. (1989): Entscheidungen über den Einsatz von Werbe und Kommunikationsagenturen, in: Handbuch des Marketing, hrsg. v. M. Bruhn, München 1989, S. 509-534
- Darschin, W./Frank, B. (1992): Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: MP, H. 3, 1992, S. 172-187
- Detjen, C. (1989): Wie gewinnt Print ?, in: MA, H. 2. 1989, S. 76-80
- Dichtl, E. (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Marke und Markenartikel, hrsg. v. E. Dichtl, W. Eggers, München 1992
- Domizlaff, H. (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens - ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1982



- Dommermuth, H. (1989): *Promotion: Analysis, Creativity and Strategy*, 2. Aufl., Boston 1989
- Emmerich, V. (1991): *Kartellrecht*, 6. Auflage, München 1991
- Emmerich, V / Steiner, U. (1986): *Möglichkeiten und Grenzen der wirtschaftlichen Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunk-anstalten*, Berlin 1986
- Faller P. (1989): *Öffentlichkeitsarbeit und Werbung öffentlicher Unternehmen*, in: HWO, Stuttgart 1989, Sp. 1221-1227
- Faul, E. (1989): *Die Fernsehprogramme im dualen Rundfunksystem*, in: RuF, 37. Jg., H.1, 1989, S. 25-46
- Fischer, M.H. (1982): *Die Rolle der Programmzeitschriften für das Einschaltverhalten beim Fernsehen*, in: MP, H. 9, 1982, S. 577-583
- Fix, O. (1988): *Organisation des Rundfunks*, Wiesbaden 1988
- Flamm, L. (1988): *Gelungene Schönheitskur*, in: PR Magazin, H. 8, 1988, S. 20-23
- Fleck, F. H. (1990a): *Gegensätzliche Prinzipien der Programmwirtschaft und Auswirkungen auf das Rundfunksystem*, in: *Management und Marketing von Rundfunkanstalten*, hrsg. v. Eichhorn P./Reffée, H., Baden-Baden, 1990, S. 39-44
- Fleck, F.H. (1987a): *Zum Forschungsstand der Medienökonomie*, in: *Massenmedien und Kommunikationswissenschaft*, hrsg. v. F. Fleck/U. Saxer/M.F. Steinmann, Zürich 1987, S. 81-93
- Fleck, F.H. (1987b): *Grundriß eines Bezugs- und Umweltsystems für Rundfunk-Unternehmen*, in: *Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen*, hrsg. v. F.H. Fleck, StuttgartBerlin-Köln-Mainz 1987, S. 11-22
- Fleck, F.H. (1990b): *Einige Bemerkungen zum Artikel von Bea/Fix/Kötzle*, in: DBW, 50. Jg., 1990, S. 138144
- Fohrbeck, KMigsand, A.J. (1989): *Der WDR als Kultur- und Wirtschaftsfaktor*, Köln-Stuttgart-Berlin-Mainz 1989
- Frank, H. (1965): *Kybernetik die Brücke zwischen den Wissenschaften*, Frankfurt 1965
- Frauschner, C./Signitzer, B. (1991): *Unternehmenswerbung - Eine neue Form von Werbung setzt sich durch*, in: MP, H. 5, 1991, S. 291-296
- Freter, (1983): *Marktsegmentierung*, Stuttgart-Köln-Berlin-Mainz 1983
- Fritz, W. (1990): *Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges ?*, in: Marketing ZFP, H. 2, 1990, S. 91-110
- Fünfgeld, H. (1988): *Marketing für Gebühren - ARD und ZDF auf neuen Wegen zum Publikum*, in: ARDMagazin, 3. Jg., 1988, H. 3, S. 4-5
- Fünfgeld, H. (1989): *Warum Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunk-Unternehmen?* in: *Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen*, hrsg. v. U. Saxer, StuttgartBerlin-Mainz 1989, S. 35-48



- Fünfgeld, H. (1990): Grenzen des Marketing als Managementaufgabe einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, in: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. v. Eichhorn / Reffée, H., Baden-Baden, 1990
- Garber, H. (1990): Auswirkungen der privaten Anbieter auf das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. v. Eichhorn P./Reffée, H., Baden-Baden, 1990
- Gianni, P.L. (1989): Entwicklungschancen der Werbung auf der Basis des Rundfunkstaatsvertrages, in MA, H. 2, S. 47-57
- Green, P.E./Tull, D.S.: Methoden und Techniken der Marketingforschung, 4. Aufl., Stuttgart 1982
- Grimm, R./Waldeck, R. (1988): Werbeträger, in: Poth, C. et al. Praktisches Lehrbuch der Werbung, 2. Aufl. München 1988, S. 137-170
- Grundmann, B. (1990): Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Wettbewerb, Diss. Hamburg, BadenBaden 1990
- Gutenberg, E. (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Der Absatz, Bd. 2, 17. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1984
- Haedrich, G. (1982): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, in: Öffentlichkeitsarbeit. Ein Handbuch. Hrsg. v. G. Haedrich / G. Barthenheier / H. Kleinert, Berlin-New York 1982, S. 67-75
- Hagemann, O./Rencksdorf, K./Schröder, H.D. (1985): Die Darstellung des Fernsehprogramms in Programmzeitschriften und Tageszeitungen, Hamburg 1985.
- Halefeldt, E. (1990): Auf der Fährte der Randfunk-Zukunft, in: MP, H. 5, 1990, S. 305-310
- Haller, P. (1986): Produktentwicklung ohne Produkt, in: MJ, 19. Jg., 1986, H. 1, S. 34-42
- Hamann, P. (1974): Kybernetik und Absatzwissenschaft, in: HWA, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1169-1178
- Hänecke, F. (1990): Die Trennung von Werbung und redaktionellem Teil, in: MP, H. 4, 1990, S. 241-252
- Hasebrink, U./Doll, J. (1990): Zur Programmauswahl von Fernsehzuschauern, in: RuF, 38. Jg., H. 1, S. 21-36
- Hasitschka, W./Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Organisationen, München 1982
- Hätty, H. (1989): Das Transferpotential von Marken, in: JdAVF, H. 2, 1989, S. 124-152
- Hax, H. (1984): Kommunikation, in: HWB, hrsg. v. E. Grochla, W. Wittmann, Sp. 2169-2176
- Heinen, E. (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966



- Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1991, S. 1-71
- Hermanns, A./Püttmann, M. (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation, hrsg. v. R. Berndt / A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 95-111
- Hesse, J. (1979): Marketing-Impulse für öffentliche Unternehmen, in: AW, 22. Jg, H. 6, 1979, S. 76-81
- Hesse, J. (1981): Zum Marketingverständnis öffentlicher Unternehmen, in: JdAVF, H. 2, Bd. 1, 1981, S. 130-143
- Hill, W./Rieser (1990): Marketing-Management, Bern-Stuttgart 1990
- Hinterhuber, H. (1984): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1984
- Hoffmann-Riem, W. (1972): Redaktionsstatute im Rundfunk, Baden-Baden 1972
- Huth, R./Pflaum, D. (1991): Einführung in die Werbelehre, 4. Aufl., Stuttgart-Berlin-Köln 1991
- Jagberger, R. (1967): Die Grenzen der wirtschaftlichen Werbung, Stuttgart 1967
- Kaiser, A. (1980): Werbung, München 1980
- Kapferer, J.N. (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg 1992.
- Karepin, R. (1989): In der ersten Reihe? in: PR-Magazin, H. 3, 1989, S. 14-17
- Karepin, R. (1989): Logo in Oberdosis, in: PR Magazin, H. 3, 1989, S. 18
- Katz, D. (1969): Gestaltpsychologie, 4. Aufl., Basel 1969
- Katz, E. (1960): The Two-Step-Flow of Communication, in: Mass Communication, hrsg. v. W. Schramm, 2. Aufl., Urbana-Chicago-London 1960
- Katz, E./Lazarsfeld, P.F. (1955): Personal Influence, New York-London 1955
- Kelm, H. (1989): Plädoyer für das "Unternehmen öffentlich-rechtlicher Rundfunk", in: MA, H. 5, 1989, S.217-224
- Kemmer, P. (1986): Zielfunktion und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1986
- Kepplinger, H.M (1982): Massenkommunikation: Rechtsgrundlagen, Medien-struktur, Kommunikationspolitik, Stuttgart 1982
- Kiefer, M.-L. (1992): Entwicklungstrends der Mediennutzung als Orientierungshilfe für Planungsfragen, in: MP, H. 3, 1992, S. 188-198
- Kiefer, M.L. (1991): Massenkommunikation 1990, in: MP, H. 4, 1991, S. 244-261
- Kiefer, M.L./Berg, K. (1992): Massenkommunikation IV - eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung, Baden-Baden 1992



- Kleinert, H. (1982): Ökonomische Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit. Ein Handbuch. Hrsg. v. G. Haedrich / G. Barthenheier / H. Kleinert, Berlin-New York 1982, S. 6775
- Kloock, J / Sieben, G./Schildbach, T. (1987): Kosten- und Leistungsrechnung, 4. Aufl, Düsseldorf 1987
- Kluge, F.W. (1992): TV-Design als Animation, in: Horizont, Nr. 51/52, v. 18.12.1992, S. H 4
- Kneip, K. (1979): Corporate Identity, in: Absatzwirtschaft, 22. Jg., H. 5, 1979, S. 68-70
- Köhler, R. (1976): Marktkommunikation, in: WiSt, 5. Jg., 1976, H. 4, S. 164-173
- Köhler, R. (1991): Beiträge zum Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart 1991
- Köhler, R. (1993): Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 95-111
- König, E. (1983): Zielorientierte Rechnungslegung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der BRD, Diss. Univ. München, München 1983
- Koppelman, U. (1987): Design: Nur Selbstzweck darf das nicht werden, in: MJ, H. 1, 1987, S. 44-50
- Koppelman, U. (1992): Produktmarketing - Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, 4. Aufl, Stuttgart, Berlin 1992
- Koschnick, W. (1989): Bei ARD und ZDF sitzen Sie ... im öffentlichen Unrecht, in: MA, H. 4, 1989, S. 186-187
- Kotler, Ph. (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen, 1. Aufl., Stuttgart 1978
- Kotler, Ph. (1989): Marketing. Management. Analyse (...), Sonderausgabe der 4. Aufl., Stuttgart 1989
- Kotler, Ph./Bliemel, (1992): Marketing-Management. Planung, Analyse, Umsetzung, 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Kraft, A. (1992): Das Markenrecht in Deutschland und in der Europäischen Gemeinschaft, in: Marke und Markenartikel, hrsg. v. E.Dichtl / W.Eggers, München 1992, S. 247-267
- Kresse, H. (1987): Rundfunkwerbung - auf dem Weg aus der Kleinstaaterei, in: MA, H.8, 1987, S. 376-391
- Kroeber-Riel, W. (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: DBW, H. 3, 1987, S. 257-264
- Kroeber-Riel, W. (1990a): Konsumentenverhalten, 4. Aufl., München 1990
- Kroeber-Riel, W. (1990b): Strategie und Technik der Werbung, 2. Aufl., Stuttgart 1990
- Kroeber-Riel, W. (1991): Kommunikationspolitik, in: MZFP, H. 3, 1991, S. 164-171



- Kronhuber, H. (1972): Public Relations. Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit, Wien, Köln, Graz 1972
- Krüger, U.M. (1990): Werbung im Fernsehen - Angebotsformen, Tageszeiten und Produkte, in: MP, H. 219-240
- Krüger, U.M. (1992): Programmprofile im dualen Fernsehsystem, Baden-Baden 1992
- Krulis-Randa, J.S (1989): Unternehmenskultur und Marketing in ihren wechselseitigen Beziehungen, in : Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. v. U. Saxer, Stuttgart-Berlin-Köln 1989, S. 21-32
- Kubicek, H. (1981): Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: WiSt, H. 10, 1981, S.458-466
- Kusch, S. (1992): Editorial - Standpunkte und Streitpunkte, in: Horizont, Nr. 51/52, v. 18.12.1992, S. H2
- Meffert, H. (1989): Werbe- und Medienplanung, in: Handbuch der Planung, hrsg. v. N. Szyperski, Sp. 2207-2213
- Meffert, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel, hrsg. v. E. Dichtl, W. Eggers, München 1992, S. 129-156
- Meffert, H. (1986): Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meissner, H./Eiteneyer, H. (1986): Kommunikationspolitik für öffentliche Unternehmen, in: ZögU, 1986, H. 4, S. 409-422
- Merkle, H. (1989): Werbung im dualen Rundfunksystem, in: MA, H. 5, 1989, S. 212-217
- Merten, K. (1977): Kommunikation: Eine Begriffs- und Prozeßanalyse, Opladen 1977
- Meyer, A. (1993): Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Handbuch der MarketingKommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 895-922
- Meyer-Dohm, P. (1965): Sozialökonomische Aspekte der Konsumfreiheit, Freiburg 1965
- Moritz, C.H. (1977): Markenpolitische Probleme der Konsumgüterwerbung, Berlin 1977
- Mülhaupt, L. (1985): Ziele und Aussagewert eines modernen öffentlichen Rechnungswesens, in: Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse für Regierung, Verwaltung und öffentliche Unternehmen, hrsg. v. P. Eichhorn, Baden-Baden 1985, S. 75-96
- Müller, H. (1970): Public Relations, in: Handbuch der Werbung, hrsg. v. G. Behrens, Wiesbaden 1970, S.969-978
- Naundorf, S. (1993): Public Relations, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, 597-615



- Neske, F. (1983): Gabler Lexikon der Werbung, hrsg. v. F. Neske, Wiesbaden 1983
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1988): Marketing, 15. Aufl., Berlin, 1988.
- o. V. (1992): Erste Studie klassifiziert die Fernsehkanäle nach Qualität, in: Werben & Verkaufen, Nr. 47, v. 20.11.1992, S. 166-169
- o. V./Grey (1993): Eine halbe Werbeminute kostet bis zu 100.000 DM, in: FAZ, v. 25.01.1993, S. 16
- Oeckl, A. (1964): Handbuch der PR, München 1964
- Ohlgart, D.C. (1970): Rechtliche Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. v. K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 211-226
- Packard, V. (1968): Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in Jedermann, Düsseldorf 1968
- Pepels, W. (1990): Marketing als Markenmanagement, in: JdAVF, H. 4, 1990, S. 433-447
- Pfohl, H.Chr. (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin-New York 1977
- Picot, A. (1989): Kommunikation, in: HWÖ, hrsg. v. K. Chmielewicz / P. Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 779-789
- Pieroth, H. (1978): Das Programm wird Wirklichkeit: die Produktion, in: Das Phänomen Fernsehen. Aufgaben, Probleme, Ziele, dargestellt am ZDF hrsg. v. F. Hufen, W. Lörcher, Düsseldorf-Wien 1978, S. 366-396
- Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M. 1986
- Poth, L.G. (1986): Marketing, München 1986
- Pulch, B. (1992): IPA-Plus: Ungebrochene Faszination des Fernsehens, in: Horizont, Nr. 51/51, v. 18.12.1992, S. 34
- Raffeé, H. (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979
- Raffeé, H. (1985): Grundlagen des Strategisches Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. v. H. H. Raffeé / K.P. Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1985, S. 3-33
- Raffeé, H. (1990): Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. v. P. Eichhorn / H. Reffée, Baden-Baden 1990, S. 25-44
- Raffeé, H. (1991): Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, H. 3, 1991, S. 87-90
- Raffeé, H./Fritz, W./Wiedmann, K.P. (1989): Marketing öffentlicher Unternehmen, in: HWÖ, hrsg. v. K. Chmielewicz / P. Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 943-952
- Raffeé, H./Wiedmann, K.P. (1984): Öffentlichkeitsarbeit öffentlicher Betriebe, in: ZögU, Bd. 7, H. 2, 1984, S.267-284



- Raffeé, H./Wiedmann, K.P. (1985): Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. v. H. H. Reffée / K.P. Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1985, S. 662-691
- Raffeé, H./Wiedmann, K.P. (1993): Corporate Identity als strategische Basis der Marketing-Kommunikation, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 45-67
- Schweiger, G./Schrattenecker, G. (1992): Werbung, 3. Aufl., Stuttgart-Jena-New York 1992
- Scior, W. (1982): Der Bedingungsrahmen für die unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit. Ein Handbuch. Hrsg. v. G. Haedrich / G. Barthenheier/ H. Kleinert, Berlin-New York 1982, S. 77-91
- Seidel, N. (1983): Betriebliche Planungssysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: ZögU, 6. Jg., Bh. 5, 1983, S. 120-130
- Seidel, N. (1985): Der Westdeutsche Rundfunk, in: ZögU, B. Jg., Bh. 1, S. 100-110
- Seidel, N. (1991): Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Rundfunkunternehmen, in: MP, H. 8, 1991, S. 504-517
- Seidel, N./Libertus, M. (1993): Rundfunkökonomie, Wiesbaden 1993
- Seyffert, R. (1966): Werbelehre, Bd. 2, Stuttgart 1966
- Sieben G./Ossadnik, W./Wachter, A. (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988
- Sieben, G./Schildbach, Th. (1990): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1990
- Silbermann, A. (1982): Handwörterbuch der Massenkommunikation und Medienforschung, Berlin 1982
- Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. v. S. H. Simon, Stuttgart 1988, S. 1-17
- Smith, M.G./Koenig, A. (1992): Gutes Design kostet Geld, in: Horizont, Nr. 51/52, v. 18.12.1992, S. H 13
- Sölch, R. (1983): Management und Organisation in Rundfunkanstalten, in: ZögU, Bh. 5, 1983, S. 92104
- Spindler, G.P. (1974): Public Relations - Aufgaben für Unternehmer, Frankfurt-New York 1974
- Staehe, W.H. (1991): Management, 6. Aufl. München 1991
- Stauss, B. (1987): Grundlagen des Marketings öffentlicher Unternehmen, Baden-Baden, 1987
- Stauss, B./Schulze, H.S. (1990): Internes Marketing, in: MZFP, H. 3, 1990, S. 149-158



- Steffenhagen, H. (1984): Kommunikationswirkung. Kriterien und Zusammenhänge, Hamburg 1984
- Stolte, D. (1989): Rundfunkanstalten, in: HWO, hrsg. v. K. Chmielewicz / P. Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 1415-1424
- Strothmann, K.H./Rotoff, E. (1993): Messen, in: Handbuch der Marketing-Kommunikation hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 95-111
- Tietz, B. (1975): Grundlagen des Marketing- Marketing-Politik, Bd. 2, München 1975
- Tietz, B. (1982): Das Konzept des integrierten Kommunikations-Mix, in: Die Werbung. Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Bd. 3, Landsberg am Lech 1982, S. 2265-2297
- Tietz, B.2entes, J. (1980): Die Werbung der Unternehmung, Hamburg 1980
- Tropitzhofer, E. (1974): Kommunikation in der Absatzwirtschaft, in: HWA, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1001-1013
- Turi, P (1993a): ZAS Jahresbilanz, in: Horizont, Nr. 1, v. 8.1.1993, S. 27
- Turi, P. (1993b): IVW Statistik - Auflagen bröckeln auf breiter Front, in: Horizont, N. 3, v. 22.1.1993, S. 31
- Unger, F. (1987): Taschenbuch für Marketing. Grundlagen, Instrumente, Strategien, Heidelberg 1987
- Von Matt, D. (1988): Markenpolitik in der Schweizerischen Markenartikelindustrie, Zürich 1988
- Von Matt, D. (1990): Nützt die Dachmarke dem Image ihres Angebots, in: MJ, H. 1990, S. 170-172
- Waldmann, N. (1979): Berichterstattung über das Fernsehen. Ergebnisse von Umfragen bei Fernsehkritikern in den Printmedien, in: MP, H. 3, 1979, S. 166-176
- WDR (1987): Der WDR als Kultur- und Wirtschaftsfaktor, unveröffentlichter Forschungsbericht, Köln 1987
- WDR (1989): Zukunftschancen des WDR als Programmunternehmen, unveröffentlichter Bericht der Abteilung Entwicklung und Unternehmensplanung, hrsg. v. WDR, Köln 1989
- WDR (1990a): WDR Information, hrsg. v. WDR, Köln 1990
- WDR (1990b): Westdeutscher Rundfunk Jahresbericht 1990, Köln o.J.
- WDR (1991): Westdeutscher Rundfunk Jahresbericht 1991, Köln o.J.
- WDR (1992): Veränderungsanalyse 1991/1992, unveröffentlichtes Arbeitspapier des WDR, Köln 1992.
- Weber, L. (1993): Ein neues Fernsehprogramm für die Mehrzahl der deutschen Haushalte, in: FAZ, v. 22.1.1993, S. 16.
- Weeser-Krell, L. (1986): Marketing. Einführung, München 1986.



- Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing, München 1992.
- Weinrauch, D.J. (1987): The Marketing Problem-Solver, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1987.
- Weinstock, A. (1991): Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Köln 1991.
- Wiedmann, K.P. (1988): Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: WiSt, H. 5, 1988, S. 236-242.
- Wiedmann, K.P. (1989): Corporate Identity-Strategie als Orientierungsrahmen einer effizienten Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit, in: PR Magazin, H. 3, 1989, S. 31-38.
- Winand, U. (1989): Erfolgspotentialplanung, in: HWPI, hrsg. v. N.Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 440-452.
- Wind, Y.J. (1982): Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading (Mass.) 1982.
- Wiswede, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Marke und Markenartikel, hrsg. v. E. Dichtl, W. Eggers, München 1992, S. 71-95.
- Wössner, W. (1983): Methoden und Probleme der Haushalthaltung und -überwachung beim WDR, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie, hrsg. v. G. Sieben, unveröffentlichter Arbeitsbericht, Köln 1983, S. 53-65.
- Zankl, H.L. (1975): Public Relations, Wiesbaden 1975.
- ZAW (1992): ZAW edition - Werbung in Deutschland 1992, Bonn 1992.
- ZDF (1986): Das Fernsehprogramm in Programmzeitschriften und Tageszeitungen, ZDF Schriftreihe, H. 34, Mainz 1986.
- Zentes, J. (1992): Grundbegriffe des Marketing, 3. Aufl., Stuttgart 1992.
- Zucker, R. (1993): Medien über Medien, in: Die Woche v. 25.2.1992.

### **Rechtsquellen**

- Gesetz über den "Westdeutschen Rundfunk Köln" (WDR-Gesetz) in der Fassung vom 11.1. 1988.
- Grundsätze zur Trennung von Werbung und Programm vom 23.3.1988.
- Satzung der ARD i.d.F.v. 7.6.1972.
- Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland (Rundfunkstaatsvertrag, RStV) in der Fassung vom 31.08.1991 Rundfunkstaats.





ISSN 0945-8999  
ISBN 3-930788-01-2