



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

Klaus Holtmann

Programmbeschaffung und -entwicklung
werbefinanzierter TV-Programmanbieter
aus der Perspektive der Programmplanung

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

Heft 106/1998

Köln, im November 1998

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

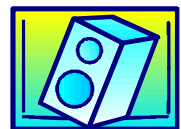
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 106/98: 3-930788-79-95-0

Schutzgebühr 22,-- DM

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
oder an die u. g. Postanschrift



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

Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer
Prof. Dr. H. M. Schellhaaß
Prof. Dr. G. Sieben

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



7. 'MAKE OR BUY' – EIGEN- ODER AUFTRAGSPRODUKTION	37
8. ENTWICKLUNGSPROZEß VON EIGEN- UND AUFTRAGS- PRODUKTIONEN – KREATIVER PROZEß UND ENTSCHEIDUNGS- FINDUNG	41
8.1. Idee – Pitch	43
8.2. Skript.....	45
8.2.1. Bewertungs- und Entscheidungskriterien im Programm- entwicklungsprozeß.....	47
8.2.1.1. Genre.....	47
8.2.1.2. Reputation der beteiligten Personen.....	48
8.2.1.3. Kopie, Imitation und Erweiterung erfolgreicher Konzepte.....	48
8.2.1.4. Spin-off	49
8.2.1.4.1. Kopie.....	51
8.2.1.4.2. Rekombination	53
8.2.1.4.3. Verhältnis von Imitation zu Innovationen .53	
8.2.1.4.4. Internationale Verwertbarkeit	55
8.2.1.4.5. Staying Power – Langlebigkeit.....	58
8.2.1.4.6. Repertoirefähigkeit.....	58
8.2.1.5. Inhaltsangaben als Entscheidungskriterium.....	59
8.2.1.6. Concept-Testing	60
8.3. Pilot-Phase und Pilot-Testing	62
8.4. Programmentwicklung – Verlangsamungsfaktor von Strategie- und Personalwechseln	71
9. KAUFPROGRAMM VS. EIGENPRODUKTIONEN - IMAGEBILDUNG UND PROGRAMMERFOLG IN ABHÄNGIGKEIT VON HERKUNFT, QUALITÄT UND EXKLUSIVITÄT DER EINGESETZTEN SOFTWARE....	73
10. SCHLUßBETRACHTUNG	81
LITERATURVERZEICHNIS.....	83

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: TYPISCHE KOSTENSTRUKTUR WERBEFINANZierter VOLLPROGRAMME.....	7
TABELLE 2: TYPISCHE PROGRAMMBESCHAFFUNGSSTRUKTUR DEUTSCHER TV-SENDER	9
TABELLE 3: ZEITLICHE ABFOLGE DER EINZELNEN RELEASE-WINDOWS EINES ERFOLGREICHEN US-SPIELFILMS	27
TABELLE 4: PUBLIKUMSREAKTIONEN AUF VERSCHIEDENE SZENEN-ATTRIBUTE	68

*"My job was (...) the worst job in the world because television is a monster that keeps screaming 'Feed me!'."*¹

Bradon Tartikoff, NBC-Programmdirektor

1. Einleitung

In der Anfangszeit des deutschen Fernsehens existierte nur ein einziger Programmveranstalter. Die durchschnittliche tägliche Sendezeit des Ersten Deutschen Fernsehens betrug damals im Jahre 1954 nur zwei Stunden. 1963 waren es bereits sieben Stunden und 1981 achteinhalb Stunden täglich. Obwohl 1961 das ZDF und später die Dritten Programme der ARD hinzukamen, war der Programmbedarf im Vergleich zu heute noch relativ niedrig.² Seit der Liberalisierung des deutschen Fernsehmarktes im Jahre 1984 ist die Zahl der täglich ausgestrahlten Programminuten um über 500 Prozent gestiegen,³ allein in den letzten fünf Jahren hat sich das täglich ausgestrahlte Fernsehprogramm nahezu verdoppelt. Die Zahl der Spielfilmplätze hat sich von knapp 1000 im Jahre 1984 auf heute annähernd 17.000 gesteigert.⁴ Hinzu kommt, daß die kommerziellen Programmanbieter heutzutage im Gegensatz zu früher rund um die Uhr senden - 24 Stunden am Tag, an jedem Tag des Jahres. Dies bedeutet, daß jeder einzelne Sender jährlich 8.760 Stunden Sendezeit mit Programm besetzen muß. Mit dem fortwährenden Markteintritt immer neuer Programmanbieter stellt sich die Frage, wie all die neuen Programmgefäße gefüllt werden sollen.

1.1. Software - Schlüsselfaktor der Programmveranstaltung

"Der Begriff Software umfaßt im weitesten Sinne sämtliches Sendematerial (Fernsehinhalte)."⁵ Der gesamte audiovisuelle Input in das Programm fällt damit unter den Sammelbegriff 'Software'. Im Gegensatz zur Hardware eines Fernsehsenders, die vergleichsweise einfach zu beschaffen ist, ist adäquate Programmsoftware in ausreichender Menge schwer zu erlangen, da sie nicht beliebig vermehrbar ist. Der Mangel an Sendematerial liegt darin begründet, daß Kreativität und gutes Personal, die die Schlüsselfaktoren bei der Erstellung audiovisueller Produkte darstellen, nur sehr begrenzt vorhanden sind. Deshalb steht die Übertragungstechnik im Dienste des Programms und nicht umgekehrt. Ein Satellit ohne Programm ist eine Weltraumruine, das Programm hingegen bleibt unverändert wertvoll, weil es über eine ganze Reihe anderer Möglichkeiten zum Publikum gelangen kann.⁶ Kofler ist der Meinung, daß die größte

¹ TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. 6-7.

² Vgl. SEIDEL, N.; LIBERTUS, M. 1993, S. 125.

³ Vgl. O.V. 1995b, S. 105.

⁴ Vgl. FLEISCHHAUER, J. 1998, S. 99-100.

⁵ KRUSE, J. 1989, S. 255. Vgl. auch MATELSKI, M. 1989, S. 1 sowie RIDDER, C.-M. 1989, S. 601.

⁶ Z.B. über terrestrische Frequenzen, Kabel, Videokassetten, Web-TV oder im Filmtheater.



Fehleinschätzung in der gesamten Diskussion um die 'neuen Medien' die euphorische Annahme gewesen sei, daß, wenn ein Programmveranstalter erst einmal einen Satelliten- oder Kabelkanal besetzt habe, der Rest sich sozusagen von alleine ergeben würde. Nicht wer über die Technik, sondern wer über die Programme bzw. die Software verfügt, bestimmt den Markt und die Medienzukunft.⁷

So ist denn auch die gesicherte Programmversorgung ein Schlüsselfaktor der Programmveranstaltung.⁸ Mit einem erschöpften 'Filmvorrat' und ohne gesicherten Nachschub an attraktiver Software ist eine erfolgreiche Programmplanung und -gestaltung unmöglich.⁹ Damit wird die Beschaffung auch im TV-Bereich zu einem entscheidenden Faktor für den Unternehmungserfolg und zur Sicherung des Unternehmungsbestandes.¹⁰ "Eine weit vorausschauende Einkaufspolitik [ist] Voraussetzung für eine sinnvolle Programmplanung".¹¹ Aus diesem Grund wird die Programmbeschaffung in der Regel der Programmplanung, von der alle das Programm betreffenden strategischen Entscheidungen ausgehen, unterstellt. Programmplanung ist also "in einem weiten Sinne die zielgerichtete Beschaffung (...) und Verbreitung ('Ausstrahlung') von Rundfunkprogrammen".¹²

Im folgenden soll untersucht werden in welchem Zusammenhang die Programmbeschaffung und –entwicklung und die Programmplanung zueinander stehen. Es wird untersucht welche Prämissen sich für die Beschaffung aus der Programmplanung ergeben und in welcher Weise die Programmplanung von der Softwarebeschaffung und –entwicklung tangiert wird. Ziel der Untersuchung ist Anhaltspunkte für eine aus der Sicht der Programmplanung optimale Programmbeschaffung und –entwicklung zu finden.

1.2. Gang der Arbeit

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich zunächst mit der Ermittlung des Programmbedarfs einzelner Sender. Anschließend wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten einem Programmveranstalter offenstehen um sein Programmschema mit der benötigten Software zu füllen. Zunächst werden die verschiedenen Varianten des Programmeinkaufs untersucht und gezeigt, wie sich die Preisbildung beim Lizenzkauf vollzieht. Da der Umfang der mit der Lizenz verbundenen Rechte maßgeblich die Möglichkeiten und die Flexibilität der Programmplanung beeinflussen wird auch beschrieben welche Rechte in welchem Umfang mit

⁷ Vgl. KOFLER, G. 1989, S. 57.

⁸ Vgl. HAGEN, J. 1995, S. 234.

⁹ Beispielsweise befand sich das ZDF in jüngster Zeit in einer derartigen Lage. Vgl. OTT, K. 1997a, S. 20.

¹⁰ Vgl. SZYPERSKI, N. 1982, S. 2.

¹¹ VON SELL, F.-W. 1985, S. 29.

¹² KOPS, M. 1998, S. 1.



dem Kauf einer Programmlizenz verbunden sein können und welche Konsequenzen sich hieraus ergeben. Im darauffolgenden Abschnitt wird dem Lizenzkauf die Beschaffungsart der Eigenproduktion gegenübergestellt. Nachdem gezeigt wird, daß Eigen- und Auftragsproduktionen aus der Sicht der Programmplanung ähnlich gute Software erbringen und das Outsourcing von Produktionen aber gleichwohl Vorteile bringen kann, wird der in den USA typische Programmentwicklungsprozeß näher beleuchtet. Es wird geschildert wie durch einen standardisierten, arbeitsteiligen und ständig kontrollierten Entwicklungs- und Produktionsprozeß optimal auf das Gesamtprogramm abgestimmte Programmangebote gewonnen werden können. Es wird sich erweisen, daß das für die Zuschauerbindung eines Senders so wichtige Image sich neben der Image-Promotion im Grunde nur durch markante Eigenproduktionen positiv und nachhaltig beeinflussen läßt. Es wird gezeigt, das vor diesem Hintergrund eigenproduzierte Programmangebote Kaufprogrammen vorzuziehen sind. In der abschließenden Schlußbetrachtung werden die Ergebnisse der Untersuchung noch einmal kritisch hinterfragt und mit Blick auf die real existierende Situation auf dem Programmarkt relativiert.



2. Ermittlung des Programmbedarfs

Der Software- oder Programmbedarf eines Programmveranstalters¹³ orientiert sich am "Primat der Programmplanung".¹⁴ Dies bedeutet, daß die Programmbeschaffung eines Senders sich an der Umsetzung seines gültigen Programmschemas und der damit zusammenhängenden langfristigen Planung orientiert. Ausgehend vom Programmschema wird der Sendebedarf ermittelt.¹⁵ Ein 'Programmschema' ist die nach Wochentagen gegliederte Übersicht für die Verteilung der täglichen Sendezeit auf die verschiedenen Sendungen.¹⁶ Es ist ein zumindest mittelfristig konstantes Zeitraster, das die Zeitsegmente (Time Slots bzw. Sende- oder Programmplätze) definiert, innerhalb derer im Tages- und Wochenablauf immer gleiche oder ähnliche Programminhalte oder –genres (z.B. Spielfilm, Comedy oder Nachrichten) kontinuierlich ausgestrahlt oder gleiche oder ähnliche Zielgruppen (z.B. Kinder) angesprochen werden.¹⁷ Das Programmschema ist ein von den Programmveranstaltern ständig mit höchstem Interesse kalkuliertes Objekt.¹⁸ In ihm bilden sich die Programmphilosophien und -konzepte der Programmplaner ab.¹⁹ Der konkrete Entwurf, die Umsetzung und die Optimierung des Programmschemas, sind die Aufgaben der Programmplanung. Ihr obliegt die Schaffung eines in zeitlicher und räumlicher Hinsicht optimalen und gewinnmaximalen Ordnungszusammenhangs, d.h. das konkrete Zusammenfügen einer Vielzahl von Einzelsendungen zu einem idealen Gesamtkontext.

Da das Programmschema für jede Woche in der Regel mehr oder weniger gleich ist, läßt sich daraus der langfristige Bedarf für jedes einzelne Programmgenre ersehen. Beispielsweise sieht eine durchschnittliche Woche des Senders Sat. 1 die Ausstrahlung von 40 Serien und 15 Spielfilmen vor.²⁰ Da dies jede Woche der Fall ist, müssen pro Jahr insgesamt rund 780 Spielfilme beschafft werden. Berücksichtigt werden müssen Abweichungen vom Standard-Pro-

¹³ Der Programmbedarf des *gesamten Fernsehmarktes* wird durch drei Faktoren bestimmt:

- die Anzahl der Programme in dem betreffenden Markt,
- die tägliche Sendezeit der Programme, d.h. die Anzahl der ausgestrahlten Programmminuten pro Tag sowie die Anzahl der Programmtage pro Jahr,
- die Anzahl der Stufen der Verwertungskette in dem betreffenden Markt, d.h. die verschiedenen audiovisuellen Nutzungsmöglichkeiten neben dem Free-TV (Kino, Video, Pay-TV usw.); sie bestimmen, zu welchem Zeitpunkt Lizenzen für das Free-TV frei werden. Vgl. KOFLER, G. 1989, S. 58.

¹⁴ GLÄSER, M. 1986, S. 284. Eine ausführliche Darstellung aller Aspekte des Programmplanungsprozesses werbefinanzierte TV-Programmanbieter findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998. Den Planungsprozeß öffentlich-rechtlicher Anbieter zeigt KOPS, M. 1998.

¹⁵ Vgl. KAYSER, H.J. 1993, S. 196 sowie KOPS, M. 1998, S. 9 und SIEBEN, G.; OSSADNIK, W.; WACHTER, A. 1988, S. 78.

¹⁶ Vgl. MÜLLER VON BLUMENCRON, O. 1994, S. 348.

¹⁷ Vgl. KOPS, M. 1998, S. 9 sowie SCHRAPE, K.; KESSLER, M. 1988, S. 543.

¹⁸ Vgl. HICKETHIER, K. 1991, S. 9.

¹⁹ Vgl. HICKETHIER, K. 1992, S. 177-178.

²⁰ Vgl. FLEISCHHAUER, J. 1998, S. 96.



grammschema: Da das Publikum z.B. an Feiertagen ein verändertes Sehverhalten zeigt, muß das Normalschema abgeändert werden, was auch einen abweichenden Programmbedarf hervorruft. So werden an Feiertagen beispielsweise mehr Spielfilme benötigt.

Dabei wird aber bei weitem nicht der gesamte Programmbedarf mit Neuproduktionen oder neu eingekauften Sendungen gedeckt. Ein großer Teil der freien Sendeplätze wird mit Wiederholungen und Sendungen aus dem Programmvorrat des Senders besetzt. Der Bedarf an neuen Programmen, d.h. der Umfang der neu zu beschaffenden Spielfilme, Serien und TV-Movies richtet sich deshalb nach der insgesamt zu besetzenden Sendezeit abzüglich bereits vorhandener Software sowie geplanter Wiederholungen.²¹ Die Sendeplätze, die im aktuellen und im zukünftig angestrebten Programmschema mit vollkommen neuer Software bestückt werden sollen, ergeben den Neu-Programmbedarf, der durch den Einkauf von fertigen Programmen, Eigenproduktionen oder die Vergabe von Fremdaufträgen gedeckt wird.²²

²¹ Vgl. SEIDEL, N.; LIBERTUS, M. 1993, S. 126 sowie KAYSER, H.J. 1993, S. 196.

²² Vgl. SIX, K. 1995, S. 224. Für Fernsehsendungen, die in Sequenzen gesendet werden (z.B. Serien, Unterhaltungs-Shows, Informationsmagazine etc.), sehen Pethig und Blind, wie bei anderen Produkten auch, einen spezifischen Lebenszyklus, der dem anderer Produkte gleicht. Sie schlagen vor, die Programmplanung und die Bedarfsanalyse mit Hilfe der Portfolio-Analyse-Technik durchzuführen. Hierdurch solle ein ausgewogenes Gesamtprogramm erreicht werden, das Sendungen der unterschiedlichsten Kategorien in verschiedenen Lebenszyklusphasen, zusammenführt. So könnten etablierte Sendungen mit hohen Überschüssen Sendungen mit Investitionsbedarf, wie z.B. neue, schwache und eventuell experimentelle Shows, subventionieren bzw. alimentieren. Vgl. PETHIG, R.; BLIND, S. 1995, S. 57-62. Näheres zur Portfolio-Analyse findet sich bei MACHARZINA, K. 1995, S. 291-302. Problematisch bei diesem Ansatz ist, daß kaum vorherzusagen ist, ob und wie lange eine Serie erfolgreich sein wird, so daß unsicher ist, welche Sendungen wie lange andere subventionieren können. Vgl. DUNST, K.H. 1982, S. 66-67.



3. Arten der Programmbeschaffung

Anhand der in Tabelle 1 dargestellten typischen Kostenstruktur werbefinanzierter Vollprogrammanbieter lässt sich ersehen, welchen wichtigen Platz die Programmbeschaffung für einen Fernsehsender einnimmt. Die Programmkosten stellen mit insgesamt 74 Prozent die weitaus größte Kostenposition dar.

Tabelle 1:
Typische Kostenstruktur werbefinanzierter Vollprogramme

<i>Kosten</i>	<i>Prozent</i>
Eigen-/ Kaufprogramme	41%
Auftragsproduktionen	33%
Personalkosten	8%
Sonstige Kosten	18%

Quelle: LANGE, C. 1997, S. 4.

Sowohl die Höhe der Programmkosten als auch die der Personal- und sonstigen Kosten sind unabhängig von der Anzahl der Zuschauer. Mit der Anzahl der Zuschauer steigen also nicht die Kosten des Senders, sie sind fix.²³ Allerdings ist davon auszugehen, daß eine positive Korrelation zwischen der Zuschauerzahl und den Programmkosten besteht, wobei nicht die Zuschauerzahl die Programmkosten, sondern eher die Programmkosten die Zuschauerzahl beeinflussen. Allgemein anerkannt ist, daß die Produktqualität und damit die Absatzchancen einer Unternehmung maßgeblich von den verwendeten Materialien beeinflusst werden.²⁴ Dies ist auch im TV-Bereich der Fall: Tendenziell ziehen aufwendigere, qualitativ hochwertige und deshalb teurere Sendungen mehr Zuschauer an als kostengünstige.²⁵ Der Erfolg eines TV-Senders hängt deshalb wesentlich von der Höhe der Programminvestitionen, d.h. von der Qualität und somit von der Publikumswirksamkeit seiner Sendungen ab.²⁶ In der Beschaffungs- bzw. Herstellungsphase ist aus der Sicht der Programmplanung daher zur Sicherung einer bestimmten Programmqualität vor allem wichtig, zu wissen, wann, wie und auf welche Weise Einfluß auf die Inhalte und die Qualität der Sendungen genommen werden kann. Nur wenn die neuen Programme zum Profil bzw. Image des Senders passen und ein bestimmtes Qualitätslevel überschritten wird, kann ein Sender überhaupt Erfolg haben. Das Marketing bestimmt deshalb zum Großteil die Programmbeschaffung.²⁷ Nur wenn der Nachschub an Software, die vollkommen zum Programmprofil und zur

²³ Vgl. VOGEL, H.L. 1994, S. 171.

²⁴ Vgl. SZYPERSKI, N. 1982, S. 2.

²⁵ Vgl. LANGE, C. 1997, S. 4.

²⁶ Vgl. BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 167.

²⁷ Vgl. NIGGEMEIER, S. 1997, S. 13.



Strategie eines Senders paßt, gesichert ist, ist es der Programmplanung möglich, diese zu einem in sich schlüssigen und maximal zuschauerattraktiven Programm zusammenzufügen.

Krüger unterscheidet sechs verschiedene Arten der Programmbeschaffung bzw. Produktion.²⁸ Die Möglichkeiten des Programmveranstalters zur Einflußnahme auf die Inhalte und die Qualität der Software nehmen dabei parallel zur Reihenfolge der Auflistung ab:

- *Reine Eigenproduktion* - Hierbei handelt es sich um redaktionelle Eigenleistungen des Programmveranstalters, die unter Verwendung eigener Produktions- und Finanzmittel erstellt werden. Auch Nachrichtensendungen, die in der Regel viel Agentur- und Fremdmaterial verwenden, werden zu den reinen Eigenproduktionen gezählt.
- *Coproduktion* - Die Sendung wird in Zusammenarbeit mit einem anderen Produzenten erstellt und finanziert. Hier kann weiter zwischen einer Zusammenarbeit mit einem anderen Fernsehsender oder mit unabhängigen Produzenten differenziert werden.
- *Auftragsproduktion* – Die Sendung wird von freien Produzenten im Auftrag und auf Kosten des Senders erstellt.
- *Eigenproduktion mit Fremdmaterial* - Das verwendete Material stammt zum Großteil von externen Produzenten und wird nur im Hause zusammengestellt. Beispiel: Aus Videoclips zusammengesetzte Musiksendung.
- *Übernahme* - Eine Sendung wird von einem anderen Sender produziert und mit diesem zeitgleich ausgestrahlt. Beispiele: Eurovision oder Olympiade.
- *Kaufproduktion* - Eine Sendung, Serie oder auch ein Spielfilm wird von senderunabhängigen Produzenten produziert und sendefertig vom Programmveranstalter auf dem kommerziellen Programmarkt erworben.

Alle im Rahmen der verschiedenen Produktionsarten entstandenen Sendungen können noch vor der Ausstrahlung vom Sender selbst bearbeitet werden. So müssen beispielsweise günstige Stellen für die Werbeunterbrechungen gefunden werden, Szenen, deren Ausstrahlung zu bestimmten Tageszeiten untersagt sind, herausgeschnitten oder auch im fremdsprachigen Ausland entstandene Produktionen synchronisiert werden.

Seidel unterscheidet im Gegensatz zu Krüger nur zwischen eigenproduzierten und fremdbeschafften Programmteilen. Zur Fremdbeschaffung gehören die Auftrags-, die Kauf- und die Co-Fremdproduktion.²⁹ Dieser Trennung soll hier nicht weiter gefolgt werden, weil es aus der Perspektive der Programmplanung vor allem darauf ankommt, welche Sendungen, d.h. welche Inhalte, ihr zur Programmierung zur Verfügung stehen und wie möglichst vollkommen zum Pro-

²⁸ Vgl. KRÜGER, U.M. 1992, S. 338-339.

²⁹ Vgl. SEIDEL, N.; LIBERTUS, M. 1993, S. 129.

grammprofil passende Sendungen erstellt werden können. Im folgenden soll daher Krügers Kategorisierung der Sendematerialbeschaffung verwendet werden, mit deren Hilfe, wie schon gezeigt wurde, unterschieden werden kann, ob der Sender bei der Entwicklung und Produktion des Materials Einfluß nehmen kann bzw. ob die Software speziell für die Bedürfnisse eines Programmveranstalters produziert wird oder nicht. Obwohl auch die aufgezeigte ausführliche Klassifikation hierfür durchaus geeignet wäre, soll im folgenden zur Vereinfachung davon ausgegangen werden, daß ein TV-Sender seine Programme entweder einkauft, Produktionen in Auftrag gibt oder Teile seiner Software selbst produziert. Typisch für die meisten Programmveranstalter ist die folgende, in Tabelle 2 dargestellte Beschaffungsstruktur von Programminhalten:

Tabelle 2:
Typische Programmbeschaffungsstruktur deutscher TV-Sender

<i>Kaufprogramm</i>	<i>Auftragsproduktion</i>	<i>Eigenproduktion</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ausländische Filme und Serien• Kinospielefilme	<ul style="list-style-type: none">• Deutsche Serien• Deutsche TV-Movies• Shows	<ul style="list-style-type: none">• Nachrichten• Sportsendungen• Magazine

Quelle: LANGE, C. 1997, S. 3.

Im folgenden wird aus der Sicht der Programmplanung auf alle drei Programmbeschaffungsarten näher eingegangen.



4. Programmeinkauf – Lizenzgeschäft

"Die Filmbeschaffung ist zu einem zentralen Faktor im Wettbewerb der Fernsehanbieter geworden."³⁰ Von der weltweit jährlichen Neuproduktion von 3000 Spielfilmen (inklusive aller Gewalt-, Horror- und Sexfilme) ist nur der kleinste Teil für den deutschen Fernsehmarkt verwendbar. Die wichtigsten Programmquellen sind nicht mehr die wenigen Neuproduktionen, sondern die bestehenden Archive.³¹ "Die Zahl der neuen Sender hat die Nachfrage nach Programmen und Übertragungsrechten und damit ihre Preise explodieren lassen."³² Aber noch immer treten neue Anbieter, die nach Programmmaterial verlangen, in den TV-Markt ein. Als Folge wird sich der Programmangel in Zukunft noch verschärfen und der Wettbewerb um alte und neue Software intensivieren. Schon heute "ist ein unglaublicher Ansturm ausgebrochen auf alles, was je auf Zelluloid gebannt worden ist und was bis weit in nächste Jahrtausend hinein an Spielfilmen und Unterhaltung produziert werden wird, mit der Folge, daß die Preise ins Astronomische gestiegen sind."³³ Die Übertragungsrechte an populären Sportarten, insbesondere Fußball,³⁴ sind schon heute nahezu unbezahlbar geworden.³⁵ "[Fußball] übertrumpft alles andere in der Unterhaltungsbranche, auch Filme",³⁶ erklärte in jüngster Zeit Medienmogul Rupert Murdoch. Neben den Sportrechten ist kaum ein anderer Rohstoff derzeit so begehrt wie sendefähige Spielfilmware und um keinen wird weltweit so erbittert gerungen. Jan Mojto, Geschäftsführer der Kirch-Gruppe, sieht in Sende- und Übertragungsrechten das "Öl des 21. Jahrhunderts". "Der Hunger nach Programm ist unstillbar," erklärt Mojto und prophezeit: "Um Programm werden die Handelskriege der Zukunft geführt."³⁷

4.1. Formen des Programmeinkaufs

Im folgenden sollen die Marktmechanismen und für Fiction-Produktionen aufgezeigt werden, d.h. Sendungen mit Spielhandlung, die sich in Spielfilme und

³⁰ VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 537.

³¹ Vgl. GROEBEL, J.; u.a. 1995, S. 47.

³² GROEBEL, J.; u.a. 1995, S. 45.

³³ REITER, U. 1997, S. 411.

³⁴ Fußball wird in der TV-Branche als *der* Erfolgsgarant gesehen. So verdankte der Pay-TV-Sender Premiere im Jahre 1997 nach eigener Aussage mindestens die Hälfte seiner Abonnenten dem Fußball. Vgl. GÖTTING, M. 1997a, S. 17. Zur Bedeutung der Sportrechte als strategische Ressource vgl. VAN WESTERLOO, E. 1996, S. 517-520.

³⁵ Sport ist zu einer "strategic weapon" im Kapf der Sender geworden: "At a time when the TV audience is increasingly fractured, pro sports remains one of the few places big chunks of viewers still visit. But the price is huge." POPE, K.; FATSIS, S. 1997, S. B9. Zur Entwicklung des Sportrechtmarktes siehe VAN WESTERLOO, E. 1996, S. 514-519 sowie AMSINCK, M. 1997, S. 62-72.

³⁶ Murdock, Rupert; zitiert in: KRÖNIG, J. 1997, S. 41.

³⁷ Mojto, Jan; zitiert in: FLEISCHHAUER, J. 1998, S. 97 und 106.



Fernsehproduktionen unterteilen.³⁸ Spielfilme sind primär zur Vorführung in Filmtheatern bestimmt, während Fernsehproduktionen von Beginn an für das Fernsehen konzipiert sind. Die Fernsehproduktionen unterteilen sich wiederum in Serien, d.h. Mehrteiler, und TV-Movies.³⁹ Will man Wege und Strategien zur Sicherung des fiktionalen Programmbedarfs durch Kauf aufzeigen, ergibt sich ein Problem: "Fast völlig abgeschottet gegenüber Externen, ist der Programmmarkt auch für Brancheninsider kaum zu durchschauen. Erfundene Angaben und unrealistische Forderungen sind an der Tagesordnung."⁴⁰ Ziel dieses bei allen Programmanbietern üblichen Verhaltens ist, die Konkurrenten über die eigenen Programmbestände und die dafür gezahlten Preise im Unklaren zu lassen. Aus diesem Grund soll auf konkrete Angaben über Mengen, Preise oder Lizenzlaufzeit weitgehend verzichtet werden.

Grundsätzlich kann der Kauf von fremden Senderechten an Film- und Fernsehproduktionen immer nur ein Kompromiß sein, denn wenn der Programmveranstalter keinen Einfluß auf den Entwicklungs- und Produktionsprozeß der Programme hat, werden diese in den seltensten Fällen ideal zu seinem Programm passen. Der Einkäufer kann sich nur für oder gegen den Kauf eines Programms entscheiden. Dabei ist ein einheitliches Programmprofil aber nur durch die Auswahl und den Kauf besonders programmkompatibler Software sichergestellt. In vielen Fällen ist es der Programmplanung beim Einkauf aber gar nicht möglich, ihre Wahl Programm für Programm zu treffen. Paketangebote und zwangsweise Prohibitivkäufe stehen optimalen Einkäufen oft entgegen. Trotzdem ist der Einkauf von fertigen Programmen für jeden Programmanbieter unumgänglich, da Eigen- und Auftragsproduktionen, auf die später noch näher eingegangen wird, zwar Programme erzeugen, die optimal zum Programmprofil passen, aber aufgrund ihres geringen Outputs bei weitem nicht den benötigten Programmbedarf decken können. Die verbleibenden Lücken müssen mit Lizenzprogrammen, die nicht speziell produziert wurden, um sich in ein bestimmtes Gesamtprogramm einzufügen, gefüllt werden

4.1.1. Output Deal

Im Rahmen eines 'Output Deals' kauft ein Programmanbieter oder -händler die Senderechte für die gesamte zukünftige Produktion eines (US-)Studios, d.h. sowohl Kinospielefilme als auch TV-Movies und Serien. Im Vertrag wird der Produktionsumfang pro Jahr genau beschrieben.⁴¹ Für diese Leistung wird ein

³⁸ Es existiert auch ein Markt für Nachrichten- und Informationsfilme, auf den hier aber nicht näher eingegangen werden soll. Dieser Markt ist vollkommen vom Fictionmarkt getrennt. Der Einkauf wird tagtäglich fast ausschließlich von den Nachrichtenredaktionen selbst bewältigt. Die Herstellung von eigenen Nachrichtenfilmen unterscheidet sich grundlegend von der Fictionproduktion und erfordert ein eigenes Korrespondentennetz. Vgl. WILDE, G. 1992, S. 110.

³⁹ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 537.

⁴⁰ WILDE, G. 1992, S. 108.

⁴¹ Beispielsweise 5 Serien á 12 Folgen, 4 Spielfilme etc.

Pauschalpreis vereinbart. Problematisch ist dabei, daß der Sender verpflichtet ist, die gesamte Produktion des Studios abzunehmen ohne zu wissen, wie gut oder erfolgreich der zukünftige Programoutput des Studios sein wird. Unter den blind eingekauften Programmen können durchaus Flops sein, die so schlecht sind, daß sie nicht gesendet werden können. Im Rahmen eines Output Deals erstandene Flops belasten das Archiv eines Programmveranstalters und müssen trotzdem voll bezahlt werden.⁴² Andererseits können bei einem Output Deal durchaus auch Hits erworben werden, für die nur der Pauschalpreis gezahlt werden muß und die um ein Vielfaches teurer wären, wenn sie als Einzelprodukt erworben würden.

Meist sind in einem Output Deal auch freiwerdende Lizenzen enthalten. Wenn bei einem Sender eine Lizenz für eine Serie ausläuft, fällt sie an das Studio zurück. Das Studio macht die zurückerlangte Serie dann dem Sender, mit dem es den Output Deal geschlossen hat, zugänglich.⁴³

Der Vorteil eines Output Deals für die Studios besteht darin, daß sie ihnen garantierte Abnehmer für alle ihre Produktionen, egal welcher Qualität, sichern. Für Programmveranstalter hingegen stellt ein Output Deal Planungssicherheit für einen längeren Zeitraum her, weil der Nachschub an aktuellem Material gesichert ist.⁴⁴ Da der Programmveranstalter während der Laufzeit des Vertrages von überraschenden Programmpreissteigerungen ausgenommen ist, kann er aufgrund der festen Preise besser planen und kalkulieren. Dabei orientiert sich der einem Output Deal zugrundeliegende Preis sowohl an den beim Vertragschluß aktuellen Marktpreisen, den zu erwartenden Preissteigerungen während der Laufzeit des Vertrages, einer Beurteilung der in der Vergangenheit produzierten Filme als auch an den planerischen Bedürfnissen des Programmveranstalters.⁴⁵

In der Vergangenheit wurden viele der Output Deals über einen Zeitraum von 10-15 Jahren abgeschlossen. Damit waren die Programmrechte für das jeweilige Territorium langfristig an einen bestimmten Programmveranstalter gebunden. In den letzten Jahren ist ein Trend hin zu immer überschaubareren, d.h. kürzeren Zeiträumen, festzustellen. Die neuen Verträge werden nur noch über eine Dauer von 3-5 Jahren geschlossen. Dieses Verhalten der Lizenzgeber schränkt die Planungssicherheit der Programmveranstalter bedrohlich ein. Zu erklären sind die verkürzten Laufzeiten durch die jüngsten Entwicklungen im TV-Markt. Die Programmpreise steigen ständig. Ein Vorteil der kürzeren Vertragsdauer besteht für die Programmlieferanten darin, daß sie die Programmrechte schneller zurückerhalten, sie deshalb insgesamt öfter verkaufen

⁴² Vgl. FLEISCHHAUER, J. 1998, S. 100-101.

⁴³ Vgl. KRIESEL, K. 1993, S. 24. Durch freiwerdende Lizenzen kamen beispielsweise die Serien 'Colombo', 'Miami Vice' und 'Magnum' zu RTL, obwohl sie zuvor bei den öffentlich-rechtlichen Sendern zu sehen waren.

⁴⁴ Vgl. AHLERS, A. 1996, S. 10.

⁴⁵ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 540.



und gleichzeitig bei jedem Verkauf die Preissteigerung assimilieren können. Hinzu kommt, daß viele Programmproduzenten im Zuge der vertikalen Integration Sender im internationalen Markt kaufen oder selbst gründen und hierfür kurzfristig in der Lage sein müssen, auf ihre eigenen Produktionen zurückgreifen können zu können.⁴⁶

4.1.2. Spielfilmpaket

Keine amerikanische Major-Company verkauft Spielfilme als Einzelstücke. Statt dessen werden Spielfilmpakete von unterschiedlicher Größe angeboten, die bis zu 1000 und mehr Filme umfassen können.⁴⁷ In solchen Paketen sind aber nicht nur Spitzenfilme enthalten, von denen man hohe Reichweiten erwarten kann, sondern auch minderwertiges Material, welches kaum sendefähig ist. Der Programmveranstalter bekommt aber nur Zugang zu den guten und attraktiven Filmen, wenn er das gesamte Paket einkauft, d.h. auch die unzulängliche Software. Der Grund für diese Praxis liegt darin, daß bei weitem nicht jede Spielfilmproduktion eines Studios zum Erfolg an der Kinokasse wird. Selbst die aufwendig produzierenden Major-Studios rechnen mit einer Mißerfolgsquote von mindestens 7:1. Der Paketverkauf garantiert den Majors, daß sie auch einen Abnehmer für weniger gute, schlechte und sehr alte Filme, die ansonsten unverkäuflich wären, sowie noch nicht vollkommen refinanzierte Filme finden, die als Einzelangebote niemals einen Käufer gefunden hätten. Die schlechten und wenig publikumswirksamen Filme belasten den Einkäufer oder können sogar ein Risiko darstellen.

Noch bevor ein erfolgreicher Spielfilm im 'Free-TV' gesendet wird, war er in der Regel schon mehrere Wochen in allen Kinos zu sehen, wurde danach einige Millionen Mal als Videokassette gemietet und zusätzlich noch von unzähligen Zuschauern im Pay-TV gesehen. Vor Jahren noch führte diese breite Öffentlichkeit dazu, daß von den US-Networks nur ungern und wenige erfolgreiche Kinospiele eingekauft wurden. Die Programmveranstalter waren der Auffassung, daß schon zu viele Menschen diese Filme in anderen Medien gesehen hätten und deshalb kein Interesse mehr vorliege. Statt dessen setzte man auf speziell für das Fernsehen gedrehte Serien und TV-Movies, deren Erstaussstrahlungen immer eine 'Weltpremiere' für den Sender sind.⁴⁸ Man war davon überzeugt, daß ein gut gemachter und speziell für das Fernsehen produzierter TV-Movie bessere Ergebnisse erzielen könne als ein Kinospiele, weil ihn noch nicht so viele Zuschauer gesehen hätten. Hinzu kommt, daß die Herstellung von erstklassigen Kinofilmen oft aufwendiger und teurer ist als die Produktion von TV-Movies, weshalb deren Lizenzpreis häufig höher ist, als die gesamten Produktionskosten von eigenproduzierten Filmen. Eigenproduktionen erschienen aber nicht nur attraktiv, weil die Networks eine bessere Kosten-

⁴⁶ Vgl. ARTOPÉ, A.; ZERDICK, A. 1995, S. 38-38.

⁴⁷ Vgl. KOFLER, G. 1989, S. 54 sowie VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 540.

⁴⁸ Vgl. STIPP, H. 1997, S. 34.

kontrolle hatten, sondern auch, weil sie an den Verwertungserlösen für die Zweitverwertung und im internationalen Markt teilhaben konnten, die beim einfachen Lizenzkauf nicht anfallen.⁴⁹ Der Einkauf von Kinospielefilmen und Filmpaketen wurde daher so gut wie eingestellt. In Deutschland war der Effekt wegen seines bisher noch vergleichsweise unbedeutenden Pay-TV-Fensters noch nicht so stark wie in den USA.

Diese Strategie der Programmveranstalter hat sich in den Vereinigten Staaten in jüngerer Zeit wieder geändert. Nun kaufen die Networks wieder ganze Filmpakete, der Wettbewerb um die Lizenzrechte an guten Spielfilmen hat sich intensiviert, die Preise steigen ständig. Die Gründe hierfür sind die folgenden:⁵⁰

- Der Stoff für Made-for-TV-Movies scheint allmählich aufgebraucht zu sein, alle erfolversprechenden Themen wurden ausführlich behandelt.
- Made-for-TV-Movies werden in der Regel nur einmal ausgestrahlt, da sie bei Wiederholungen schlechte Ergebnisse erzielen. Im Gegensatz dazu bringen auch Wiederholungen von bekannten Spielfilmen oft außergewöhnlich gute Einschaltquoten, sie können immer wieder gezeigt werden.
- Kinofilme haben den Vorteil, daß sie von Dritten schon lange im voraus beworben werden. Die Studios und Verleiher bringen Millionen für die Werbekampagnen ihrer Filme auf. Den durch die Kampagnen erzielten Bekanntheitsgrad bringen diese Spielfilme schon mit, ohne daß der Sender in Promotionmaßnahmen investiert hat. Im Gegensatz dazu kann der Sender aufgrund der beschränkten Anzahl von Programmplätzen für Eigenpromotion für TV-Movies im Normalfall nur eine, in Ausnahmefällen mehrere Wochen werben.
- Zuschauer, die einen Kinofilm schon zuvor auf anderen Verwertungsstufen gesehen haben, beunruhigen die Programmplaner immer weniger. Preston Beckman, NBC-Senior Vice President of Scheduling glaubt, daß "not all that many people have even seen the biggest movie."⁵¹ Wie erfolgreich ein Film im Kino auch war, das Fernsehpublikum ist in der Regel um ein Vielfaches größer als die Menge der Menschen, die den Film schon gesehen haben.

4.1.3. Barter

Anstatt für die Überlassung von Sendelizenzen Geld zu zahlen, kann der Sender den Produzenten oder Studios, welche ihm das Programmmaterial überlassen, mit kostenloser Werbezeit entlohnen. Die in diesem, auch als 'Barter' bezeichneten Verfahren gewonnene Werbezeit, kann der Lizenzgeber entweder für eigene Spots nutzen oder an andere Werbetreibende weiterverkaufen. Wieviel Werbezeit dem Lizenzgeber zugestanden wird bzw. dieser fordern kann, richtet sich nach der Popularität der Sendung. Häufig findet sich auch eine

⁴⁹ Vgl. RIDDER, C.-M. 1989, S. 101.

⁵⁰ Vgl. CARTER, B. 1996a, S. 9.

⁵¹ Beckman, Preston; zitiert in: CARTER, B. 1996a, S. 9.



Kombination von Barter mit der normalerweise üblichen Zahlungsform in Geld, die als 'Cash-Plus-Barter' bezeichnet wird und bei der der Lizenzgeber neben kostenloser Werbezeit einen zusätzlichen finanziellen Ausgleich erhält.⁵²

4.1.4. Vertikale Integration

Ein anderer Weg für Programmanbieter, an attraktives Programmmaterial zu gelangen, ist die vertikale Integration. Für Free-TV-Anbieter öffnet der Zusammenschluß mit großen Filmstudios oder Programmhändlern den Zugang zu deren riesige Filmbibliotheken und schließt gleichzeitig Konkurrenzsender davon aus. Das Filmstudio bzw. der Programmhändler erhält durch den Zusammenschluß erstmals direkten Einfluß auf die Distribution und den Zugang zu den Werbeeinnahmen des Fernsehens. Produktion und Distribution bilden hier komplementäre Geschäftsfelder, d.h. eine 'Content-Carrier-Synergie'.⁵³

Insgesamt kann die fortschreitende vertikale Integration der Fernsehindustrie als potentielle Bedrohung für die unabhängigen Programmveranstalter angesehen werden. Der stetige Fluß von Software in Form von Kinofilmen und Fernsehserien von den Studios zu den Sendern könnte durch die Integrationsbemühungen der Studios unterbrochen werden. Es wird befürchtet, daß Studios oder Programmhändler, die an Sendern oder Networks beteiligt sind, die besten Titel ausschließlich innerhalb der Beteiligung weitergeben. Dies hätte letztendlich zur Folge, daß alle anderen Programmveranstalter, die nicht mit einem Studio verbunden sind, von erstklassigem Programmmaterial ausgeschlossen wären und nur noch Zugang zu zweitklassigem Programmmaterial hätten. Ohne erstklassige Spielfilme wären bis dato erfolgreiche Sender gezwungen, an schon integrierte Medienkonzerne zu verkaufen oder Kooperationen mit diesen einzugehen.⁵⁴

4.1.5. Lifetime Deal

Fernsehserien werden im Regelfall staffelweise verkauft. Normalerweise wird pro Jahr eine Staffel einer Serie produziert. Dabei ist vor der Markteinführung der Serie kaum vorherzusagen, ob die Serie ein Erfolg werden wird und in den

⁵² Zum genauen Ablauf eines Barter Deals siehe BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 32-37. Wann und weshalb TV-Sender sich auf Barter-Geschäfte einlassen, zeigen KASSAYE, W.W.; VACCARO, J.P. 1993, S. 40-48. Eines der aktivsten Unternehmen im Barter-Bereich ist seit vielen Jahren der weltgrößte Waschmittelhersteller Procter & Gamble – daher die Bezeichnung 'Soap Opera' (Seifenoper) für gebarterte Serien. Procter & Gamble produziert sechs Barter-Serien; darunter auch die 'Springfield Story' (Titel in den USA: 'The Guiding Light') die in Deutschland täglich bei RTL ausgestrahlt wird und in den USA bereits über 13.000 Folgen erlebt hat. Vgl. REETZE, J. 1993, S. 208. The Guiding Light ist die erste erfolgreiche und gleichzeitig am längsten laufende Serie der Fernsehgeschichte. Schon seit Januar 1937 war die 'Springfield Story' jeden Wochentag als Radiosendung zu hören, bis sie am 30. Juni 1952 ins Fernsehen wechselte und dort bis heute erfolgreich läuft. Näheres zu Barter findet sich bei BACHEM, C. 1995, S. 108-109.

⁵³ Vgl. WOLF, M.J.; KOSELKA, R. 1995, S. 254. Auch Hardwarehersteller wie Sony oder JVC versuchen Medienkonzerne aufzukaufen, um mit Hilfe der gewonnen Software ihre eigene Hardware am Markt durchsetzen zu können und Standards zu setzen. Vgl. MICKLETHWAIT, J. 1989, S. 10-11 sowie PATTERSON, R.; SMITH, A. 1995, S. 387.

⁵⁴ Vgl. CARTER, B. 1996a, S. 9.

nächsten Jahren noch weitere Staffeln produziert werden oder ob die erste Staffel mangels Erfolg auch die letzte sein wird. Um so erfolgreicher eine Serie ist, desto mehr Staffeln werden über die Jahre hinweg hergestellt. Da über den Kauf und den Preis jeder einzelnen Staffel in der Regel jedes Jahr neu verhandelt wird, steigt der Verkaufspreis von Staffel zu Staffel kontinuierlich an, weil die Serie ihre Hit-Qualität wiederholt unter Beweis gestellt hat.

Vermutet ein Programmveranstalter, daß eine Serie langandauernden Erfolg haben wird, kann er sich durch einen 'Lifetime Deal' schon früh alle auch noch in Zukunft produzierten Folgen und Staffeln der Serie exklusiv sichern.⁵⁵ Die Option auf die zukünftigen Episoden stellt zwar ein finanzielles Risiko dar, garantiert aber einen vergleichsweise geringen Preis pro Folge, wenn die Serie wirklich ein Erfolg werden sollte.

Ein zweiter Aspekt spricht für die frühzeitige Sicherung von vielversprechender Software: Ein Programmveranstalter sollte beim Programmeinkauf immer berücksichtigen, daß die Konkurrenz ein Programm, das er selbst nicht einkauft, kaufen und gegen ihn einsetzen könnte. Beim Einkauf muß daher immer bedacht werden, wie es wäre, wenn das zum Kauf angebotene Programm *gegen* das eigene Programm wirken würde. Es kann daher sinnvoll sein, ein teures und besonders publikumswirksames Programm trotz kleiner finanzieller Verluste einzukaufen, wenn dadurch der im Vergleich viel größere Verlust verhindert werden kann, den dasselbe Programm verursachen würde, wenn es von einem Konkurrenten gegen das eigene schwache Programmangebot eingesetzt würde.⁵⁶ Viele TV-Sender versuchen daher, durch die frühzeitige Sicherung von Exklusivrechten strategische Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu erringen. Dies ist auch der Grund dafür, daß zum Teil Preise für Senderechte gezahlt werden, die weit über ihrem Refinanzierungswert liegen.⁵⁷

4.1.6. Prebuys von Spielfilmen und internationaler Serienhandel

Aus denselben prohibitiven Beweggründen tätigen Programmveranstalter im Kinospielembereich 'Prebuys'. In seltenen Fällen werden Sendelizenzen für einzelne, besonders erfolgversprechende Spielfilmprojekte schon gehandelt, wenn sich die Filme selbst noch im Produktionsstadium befinden und ihren Wert noch nicht an der Kinokasse bewiesen haben. Der Lizenzpreis ist beim Vertragsabschluß meist noch nicht festgelegt, sondern berechnet sich nach dem späteren Erfolg des Spielfilms an der Kinokasse, d.h. je erfolgreicher der Kinofilm wird, desto höher wird auch der Preis sein, den der Fernsehsender, der den Film eingekauft hat, nachher zu zahlen hat.⁵⁸ Ein Programmveranstalter

⁵⁵ Vgl. KRIESEL, K. 1993, S. 24.

⁵⁶ Vgl. Philip F. von Ladau in: Broadcast Financial Journal, March 1976, S. 23; zitiert in: PRINGLE, P.K.; STARR, M.F.; MCCAVITT, W.E. 1991, S. 130-131.

⁵⁷ Vgl. LANGE, C. 1997, S. 2.

⁵⁸ Vgl. CARTER, B. 1996a, S. 9.



kann durch Prebuys den Zugang zu besonders starken Spielfilmen zu einem angemessenen Preis gewinnen. Da im Produktionsstadium aber noch keine sicheren Bewertungskriterien existieren, die auf das Erfolgspotential des Films hinweisen, besteht für die frühzeitige Investition immer die besonders große Gefahr, einen Flop einzukaufen.⁵⁹ Somit liegen beim Prebuys die Risiken, aber auch außerordentliche Gewinnchancen, immer beim Käufer. Trotzdem hat dieser keinen Einfluß auf inhaltliche oder gestalterische Aspekte der Produktion.⁶⁰

Prebuys werden nicht nur im Spielfilmbereich getätigt, sondern auch bei amerikanischen Serien, die ins Ausland verkauft werden. Typischerweise werden in den USA produzierte Serien in Deutschland erst 12 Monate später als in den USA ausgestrahlt - in einigen Fällen sind es sogar 18 Monate bis zu zwei Jahre.⁶¹ Diese Zeitverschiebung läßt sich dadurch erklären, daß die deutschen Programmeinkäufer zunächst abwarten, wie gut sich eine neue Serie am anspruchsvollen US-Markt behauptet hat. Wird dann die Lizenz für eine erfolgreiche Serie erworben, so wird die gesamte Staffel, d.h. alle Folgen eines Jahres nach dem Ende der US-Saison im Frühjahr an den ausländischen Käufer ausgeliefert. Dort werden sie über den Sommer hinweg synchronisiert oder mit Untertiteln versehen,⁶² so daß sie im darauffolgenden Herbst ihre Auslandspremiere haben und über den Winter hinweg ausgestrahlt werden können. Aus Kostengründen werden in der Regel innerhalb weniger Wochen alle Episoden einer Staffel auf einmal synchronisiert.

In jüngerer Zeit wird dieser Norm-Zyklus jedoch immer öfter von Frühkäufen durchbrochen. Serien, die ungewöhnlich viel Vorablob in den USA bekommen und von denen vermutet wird, daß sie auch außerhalb der USA Erfolg haben könnten, werden von deutschen Programmveranstaltern bereits vor ihrer Premiere in den USA eingekauft. Der Grund für diese Prebuys sind die niedrigeren Preise, die die Einkäufer aufgrund des hohen Floprisikos zahlen müssen. Zusätzlich will man von der noch frischen Publicity in den USA profitieren und gleichzeitig verhindern, daß den Konkurrenten eine vielversprechende Serie zufällt. Damit nicht ein ganzes Jahr bis zur Auslandsausstrahlung vergeht, werden die Skripts schon vorab zur Übersetzung verschickt und jeweils fünf Folgen zeitgleich synchronisiert, so daß sie schon wenige Monate nach ihrer Erstausrahlung in den USA in anderer Sprache im Ausland gesendet werden können.

⁵⁹ Vgl. LITMAN, B.R. 1979, S. 29.

⁶⁰ Vgl. KALLAS, C. 1992, S. 127.

⁶¹ Vgl. RICHMOND, R. 1997, S. 60 und 62.

⁶² Die Kosten für die Synchronisation einer 45minütigen TV-Serien-Episode kostet 10.000-12.000 DM, die eines 90minütigen Spielfilms zwischen 50.000-100.000 DM. Vgl. FOREMAN, L. 1997, S. 12. Untertitel sind kostengünstiger, werden aber von den meisten deutschen Fernsehzuschauern nicht akzeptiert. Vgl. RICHMOND, R. 1997, S. 62.

4.1.7. Einzelankäufe

Durch gezielte Einzelankäufe kann ein Programmveranstalter besser als durch Paketkäufe oder Output Deals seinen ganz spezifischen Programmbedarf decken. Es wird möglich, besonders sendeplatzadäquate Programme einzukaufen, die die fokussierte Zielgruppe genau ansprechen. Weiterhin erhöhen kurzfristige, gezielte Käufe von einzelnen Programmen die Flexibilität der Programmplanung, die vor allem bei plötzlichen Programmänderungen und Änderungen des Programmschemas wichtig ist. Hinzu kommt die beim Einzelankauf im Vergleich zum Paketkauf relativ geringe Mittelbindung und die Vermeidung des Ankaufs von schlechtem oder gar nicht sendefähigem Programmmaterial.

Trotzdem ist eine möglichst langfristige Sicherung einer optimal zum Senderprofil passenden Programmbibliothek durch Einzelankäufe nur schwer realisierbar.⁶³ Einzelankäufe findet man vor allem bei Serien und TV-Movies, sehr viel seltener im Spielfilmbereich. Verkäufer, die Einzelankäufe ermöglichen, sind meist unabhängige Programmhändler, die Pakete ankaufen, aufbrechen und dann einzelne Spielfilme verkaufen.⁶⁴

Zum Einkauf von einzelnen Programmen braucht der Entscheider nahezu seherische Fähigkeiten. Dabei geht es weniger um den Inhalt der Filme und Serien, sondern entscheidend ist allein, welche Reichweite prognostiziert wird. Die Vorhersage der Zuschauerzahlen hat Folgen: Wenn der Film eingekauft wird, berechnen sich die Preise der Werbespots nach den Reichweiteschätzungen. Wenn etwa drei Millionen Zuschauer angekündigt werden, haben die Werbetreibenden entsprechend zu zahlen. Sollte der Film dann bei der Ausstrahlung deutlich weniger Zuschauer bekommen, erhalten die Werbetreibenden einen Teil des für die Werbezeit gezahlten Geldes zurückerstattet. Werden aber mehr Zuschauer erreicht als geschätzt, muß der Werbetreibende kein zusätzliches Entgelt zahlen. Verständlicherweise haben die Sender deshalb ein hohes Interesse an möglichst genauen Prognosen.⁶⁵

Problematisch ist, daß es für die Vorhersage dafür, wie viele Zuschauer ein Film anziehen wird, in der Praxis nur wenige Orientierungspunkte gibt. Ein Hinweis auf das Zuschauerpotential ist beispielsweise, ob und wie ein Film im Kino gelaufen ist, "aber insgesamt ist das ein bißchen so wie Lesen im Kaffeesatz, zumal man nicht weiß, was in den Konkurrenzprogrammen läuft."⁶⁶ Auch Litman bezieht in einem Vorhersage-Modell den 'Erfolg des Spielfilms an der Kinokasse' mit ein. Weitere Faktoren, die besonderen Einfluß auf die Zuschauerzahlen und damit die Werbeeinnahmen bei Free-TV-Ausstrahlung haben, sind:⁶⁷

⁶³ Vgl. FRIEDRICH, M. 1997, S. 77-78.

⁶⁴ Vgl. AHLERS, A. 1996, S. 10.

⁶⁵ Vgl. LEBERT, S. 1997, S. 3.

⁶⁶ LEBERT, S. 1997, S. 3.

⁶⁷ Vgl. LITMAN, B.R. 1982, S. 50-51. Eine ausführliche Beschreibung und Analyse all dieser Faktoren findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998.



- Tag und Uhrzeit,
- Saison bzw. Jahreszeit,
- Audience Flow bzw. Lead-in-Sendung,
- Parallel ausstrahlte Konkurrenzangebote.

Dabei darf aber nicht nur die erste Ausstrahlung in die Kalkulation mit einbezogen werden, sondern alle vertraglich zugesicherten; d.h. wenn beispielsweise drei Runs zugesichert sind, müssen die kumulierten Werbeeinnahmen aller drei Aufführungen zusammen die Lizenzkosten übersteigen.

Auch die Altersfreigabe der Software muß in die Vorhersage über die Größe des Publikums eingehen. Ist die Sendung nur für Personen über 16 Jahren geeignet, kann sie nur nach 22 Uhr ausgestrahlt werden. Dies bedeutet, daß der Film nur einem reduzierten Publikum zugänglich ist, was unweigerlich dazu führt, daß zwangsläufig weniger Menschen zusehen werden, was wiederum die Werbeeinnahmen verkleinert.⁶⁸

Ein weiterer Faktor, der die Zuschauerzahl maßgeblich beeinflusst, ist die Nähe des Kulturkreises, in dem die Handlung der Sendung spielt und in dem sie produziert wurde, zu dem Land, in dem sie ausgestrahlt werden soll. Je weiter die beiden Kulturen voneinander entfernt sind, desto geringer wird die Publikumsakzeptanz und damit der Erfolg der Sendung sein. Dieses Phänomen, auf das später noch näher eingegangen werden soll, wird als 'Cultural Discount' bezeichnet.

4.1.7.1. Preisbildung beim Einzelkauf

Ein zentraler Faktor des Programmeinkaufs ist die Preisbildung. Welche Senderechte ein Programmveranstalter erwirbt hängt vom Preis ab den der Anbieter der Lizenzrechte verlangen. Neben den Produktionskosten, die den Grundpreis bestimmen haben die folgenden Faktoren maßgeblichen Einfluß auf die Preisbildung:

- vermutetes Zuschauerpotential,
- Alter des Programms und Anzahl der bisherigen Wiederholungen,
- Ausstrahlungs- und Imagewirkung,
- senderinterne Einflußfaktoren.

4.1.7.1.1. Grundpreis

Zunächst bestimmt sich der grundlegende Lizenzpreis einer einzelnen Sendung nach den angefallenen Produktionskosten. Sie legen den vom Produzenten geforderten Mindestpreis fest. In der Regel liegt der Preis eines Senderechts aber über dem Mindestpreis und entwickelt sich nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage. Das Angebot wird im TV-Markt von den verfügbaren

⁶⁸ Vgl. LITMAN, B.R. 1982, S. 37.

Programmrechten bestimmt, die Nachfrage durch den Programmbedarf, der wiederum allein durch die benötigten Programminuten determiniert ist.⁶⁹

4.1.7.1.2. Vermutetes Zuschauerpotential

Das vermutete Zuschauerpotential hat neben den oben beschriebenen Auswirkungen auf die Werbeeinnahmen auch starken Einfluß auf den Preis eines Programms.⁷⁰ Beispielsweise ist der Preis für Kinospielefilme in der Regel um ein Mehrfaches höher als der Preis von Software gleicher Qualität, die allein für das Fernsehen produziert wurde. Eine Erklärung für dieses Phänomen liegt darin, daß der Kauf von neuen Fernsehserien und TV-Movies risikoreicher ist, als der von Spielfilmen. Kinospielefilme haben schon an der Kinokasse und auf anderen Verwertungsstufen vor dem Free-TV bewiesen, wie groß ihr Zuschauerpotential ist. Der Erfolg und der Bekanntheitsgrad eines Films im Kino ist ein zuverlässiger Indikator zur Vorhersage des Erfolges eines Kinofilms im Fernsehen. War ein Film im Kino ein Hit, so kann das Studio oder der Produzent einen hohen Preis fordern, weil der Erfolg im Fernsehen garantiert ist. Aus diesem Grund ist auch eine hohe Korrelation zwischen den Einspielergebnissen eines Spielfilms im Kino und der Höhe des Lizenzpreises für seine Free-TV-Rechte feststellbar.⁷¹

Die Gewinnerzielung während der Kinoproduktion eines Spielfilms verliert für die großen Filmstudios immer mehr an Bedeutung. Der Rechteerlös von Spielfilmlizenzen für das Fernsehen übertrifft international längst die Einnahmen aus der Kino- und Videoverwertung. "[In 1994] the profit margin on [US-]films was a minuscule 4% of gross box office revenues worldwide. (...) From the moguls' point of view, the box office is just expensive advertising."⁷² Die Produzenten betrachten die Kinoproduktion vielmehr als optimale Plattform für ihre Marketing- und Publicitybemühungen. Die Werbung und die Publicity, die ein Spielfilm während seiner Kinoproduktion erfährt, trägt positiv zum ökonomischen Erfolg der folgenden Verwertungsstufen bei. Ziel der Kinoproduktionen ist deshalb immer weniger die Gewinnerzielung, sondern vielmehr die Erregung von Aufmerksamkeit und die Bekanntmachung des Films. Je höher der Bekanntheitsgrad ist, den ein Film auf der Verwertungsstufe Kino erzielen kann, desto höher ist der Preis, den das Studio für die Lizenzen auf den nachfolgenden Verwertungsstufen und besonders von den Free-TV-Veranstaltern fordern kann.⁷³ "Drei Millionen Dollar pro Film sind schon der Normalpreis," berichtet RTL-Chef Thoma, "und wenn die gut im Kino laufen, geht es bis sechs Millionen Dollar rauf, und dafür darf ich sie dann dreimal zeigen in fünf Jahren."⁷⁴ Für die Über-

⁶⁹ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 537.

⁷⁰ Vgl. HOROWITZ, N. 1979, S. 78.

⁷¹ Vgl. LITMAN, B.R. 1979, S. 20-33.

⁷² O.V. 1995a, S. 72.

⁷³ Vgl. FRANK, B. 1993, S. 131-132; VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 537.

⁷⁴ Thoma, Helmut; zitiert in: O.V. 1995b, S. 107.



tragungsrechte von herausragende Kinofilmen, die hohe Zuschauerzahlen auch im Free-TV garantieren, werden im US-Free-TV-Markt noch weitaus höhere Summen gezahlt. Beispielsweise erstand das NBC-Network im Januar 1998 die US-Free-TV-Übertragungsrechte des Films 'Titanic' ab dem Jahr 2000 für 30 Millionen Dollar. Für eine ähnlich hohe Summe, nämlich 20 Millionen Dollar, kaufte CBS die Rechte für den James Bond-Film 'Tomorrow Never Dies'.⁷⁵ Die Spitze halten aber noch immer das Fox-Network mit 80 Millionen Dollar für 'Vergessene Welt: Jurassic Park' und NBC mit gezahlten 50 Millionen Dollar für die Rechte an 'Men in Black'.⁷⁶

4.1.7.1.3. Aktualität - Alter des Programms und Anzahl der bisherigen Wiederholungen

Je älter ein Programm ist und je öfter es wiederholt wurde, desto niedriger ist der dafür zu zahlende Preis.⁷⁷ Taylor stellte fest, daß die Einschaltquote, die durch die Erstausstrahlung von Kinospielefilmen im Free-TV erzielt wird, mit jedem Jahr, das seit der Kinopremiere vergangen ist, um 0,88 Prozent sinkt.⁷⁸ Um so jünger ein Film ist, desto mehr und je älter er ist, desto weniger Zuschauer zieht er an. Der zeitliche Abstand zwischen der Produktion der Software und ihrer Ausstrahlung, d.h. die 'Aktualität' des Programms, bestimmt dessen Zuschauerpotential.⁷⁹ Da das Zuschauerpotential eines Programms den Preis diktiert, hat ein steigendes Alter bzw. die abnehmende Aktualität negativen Einfluß auf den Preis, den ein Free-TV-Programmveranstalter zu zahlen hat.⁸⁰

Durch die hohen Programmpreise und wegen der gleichzeitig herrschenden Programmknappheit, setzen alle Sender abseits der Hauptsendezeit vermehrt alte und daher vergleichsweise kostengünstige Sendungen und Filme ein. Generell ist daher eine Steigerung des Durchschnittsalters des Fictionangebots zu erkennen. Insgesamt hatte das Fictionangebot gemittelt über die Jahre 1988-1990 zum Zeitpunkt der Ausstrahlung ein durchschnittliches Alter von 15,4 Jahren, mit steigender Tendenz. Schon damals waren Spielfilme, die noch immer die teuerste Programmgestaltung darstellen, bei ihrer Fernsehausstrahlung im Mittel 23,1 Jahre alt, Serien durchschnittlich 9,3 Jahre. Demgegenüber waren Fernsehspiele und Bühnenstücke mit einem durchschnittlichen Alter von 5,4 bzw. 6,4 Jahre vergleichsweise aktuell.⁸¹ Ein Grund für diesen Altersunterschied könnte die Tatsache sein, daß Fernsehspiele und Bühnenstücke meist

⁷⁵ Vgl. O.V. 1998c, S. 1D.

⁷⁶ Vgl. O.V. 1998e, S. 44.

⁷⁷ Vgl. KRÜGER, U.M. 1992, S. 359.

⁷⁸ Vgl. TAYLOR, R.A. 1976, S. 498.

⁷⁹ Vgl. KRUSE, J. 1989, S. 256.

⁸⁰ Vgl. LITMAN, B.R. 1979, S. 30.

⁸¹ Vgl. KRÜGER, U.M. 1992, S. 361.

Eigen- oder Auftragsproduktionen der Sender sind, wohingegen es sich bei Filmen und Serien meist um Kaufprogramme handelt.

Neben dem Alter mindern auch bisher erfolgten Aufführungen bzw. Wiederholungen den Wert einer TV-Software. Bei mehrmaliger Wiederholung des gleichen Programmmaterials bei einem, aber auch bei verschiedenen Sendern, treten im allgemeinen Attraktivitätsverluste auf. Weil sie die Kosten für hochwertige, massenattraktive Programme nur begrenzt aufbringen können, sind Sender je geringer ihr Finanzpotential und ihre Reichweite ist, desto mehr auf kostengünstige Wiederholungen angewiesen. Allerdings liegt dieser Überlegung die nicht vorbehaltlose Annahme zugrunde, daß teure Programme auch hohe Einschaltquoten erbringen. Diese Annahme gilt sicherlich nicht uneingeschränkt, denn längst hat sich erwiesen, daß auch aufwendige Fernsehproduktionen Flops sein können und die Verwertung von Billig-Ressourcen, wie z. B. Wiederholungen zumindest kurzfristig zu Publikumserfolgen werden können.⁸²

4.1.7.1.4. Ausstrahlungs- und Imagewirkung - Einzelnes Programmangebot als tragende Säule des gesamten Programms

Für bestimmte Programme werden Preise gezahlt, die über deren Erlöspotential weit hinausgehen. Dies läßt sich zum Teil dadurch erklären, daß Spielfilme und Serien eingekauft werden, um das Image des Senders zu verbessern.

Ein weiterer Grund ist der sogenannte Lead-in-Effekt: Besonders starke Serien generieren nicht nur Zuschauer für sich selbst, sondern stützen einen gesamten Tag, indem sie auch Zuschauer für ihre Umgebungssendungen schaffen.⁸³ Kann eine solche Serie nicht durch eine gleichwertige ersetzt werden, wird häufig versucht, das Programm für die nächste Saison um jeden Preis an den Sender zu binden. In einer derartigen Situation befand sich beispielsweise das amerikanische NBC-Network zu Anfang des Jahres 1998. Der Vertrag der Erfolgsserie 'Seinfeld' konnte nicht verlängert werden. Ende 1997 lief ebenfalls der Vertrag der überaus erfolgreichen Serie 'Emergency Room' (E.R.) mit dem Sender aus. E.R. mußte um jeden Fall gehalten werden, um nicht den gesamten Donnerstag, an dem E.R. lief zu gefährden. Letztendlich konnte NBC E.R. weiterhin an sich binden, indem der Sender pro neuer Episode die absolute Rekordsumme von 13 Millionen Dollar an die Produzenten der Serie zahlte. Dieser astronomische Preis ist allein dadurch zu erklären, daß NBC seine letzte Hit-Serie aus Imagegründen und zur Unterstützung schwächerer Sendungen unbedingt halten und sie gleichzeitig nicht den Konkurrenzsendern überlassen wollte.⁸⁴

⁸² Vgl. KRÜGER, U.M. 1992, S. 333-334.

⁸³ Vgl. KRUSE, J. 1989, S. 256-257. Eine detaillierte Beschreibung des Lead-in-Effektes findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998, S. 93-95.

⁸⁴ Vgl. O.V. 1998d, S. 44; vgl. auch JEFFERSON, G.; LEVIN, G. 1998, S. 1A sowie SCHULER, T. 1997a, S. 21.



4.1.7.1.5. Senderinterne Einflußfaktoren

Zu den bisher dargestellten Einflußfaktoren auf das Preisniveau kommen noch senderinterne Aspekte hinzu, die großen Einfluß auf die Programmnachfrage haben und letztendlich den Marktpreis für Programmsoftware steigen lassen:⁸⁵

- *Änderungen der Programmpolitik/Neupositionierungen* – Eine neue Programmpolitik oder der Versuch der Neupositionierung eines Senders erfordern neue und andersgeartete Sendungen, die nur erhältlich sind, wenn der Programmveranstalter mehr zu zahlen bereit ist als seine gesamte Konkurrenz.
- *Neue und wichtige Werbekunden* – Viele Unternehmen wollen ihre Werbung unbedingt und ausschließlich in einem bestimmten Programmumfeld platzieren. Um große Werbekunden gewinnen und halten zu können, werden die geforderten Sendungen zu höheren als den marktüblichen Preisen eingekauft.
- *Personalwechsel* – Neue Programmdirektoren kaufen wichtige und publikumswirksame Sendungen zu höheren Preisen als den marktüblichen ein, um sich mit Hilfe des durch diese besonders attraktiven Sendungen geschaffenen Erfolges bei ihren Arbeitgebern profilieren zu können.

4.2. Senderechte

Bisher wurde beschrieben, auf welche Art Programmveranstalter das Recht zur Ausstrahlung von Filmen, TV-Movies, Serien oder anderen Sendungen erwerben können und welche Faktoren Einfluß auf die Preisbildung haben. Im folgenden sollen die Lizenzbedingungen selbst untersucht werden. Senderechte begründen das Recht eines TV-Senders, bestimmte Sendungen ausstrahlen zu dürfen. Sie werden durch fünf wesentliche Parameter bestimmt:⁸⁶

1. *Territorium*, in dem die Sendung ausgestrahlt werden darf,
2. *Zeitraum*, über den hinweg die Sendung ausgestrahlt werden darf,
3. *Anzahl der Wiederholungen (Runs)*, die innerhalb der Lizenzlaufzeit ausgestrahlt werden dürfen,
4. *Exklusivität bzw. Nichtexklusivität* der Rechteverwertung,
5. *TV-Form*, für die das Recht gilt (z.B. Free- oder Pay-TV).

Die konkreten Lizenzbedingungen hängen vom Angebot und der Nachfrage auf dem Programmarkt ab: Der Lizenznehmer, d.h. der Programmveranstalter, versucht, zu einem möglichst geringen Preis ein möglichst attraktives Programm für eine möglichst lange Lizenzzeit, ein möglichst großes Lizenzgebiet

⁸⁵ Vgl. HOROWITZ, N. 1979, S. 78.

⁸⁶ Vgl. KRUSE, J. 1989, S. 255 sowie KOFLER, G. 1989, S. 56.

und mit möglichst allen Rechten zu erwerben. Der Lizenzgeber hingegen verkauft zu einem möglichst hohen Preis möglichst kurze Lizenzzeiten für ein möglichst kleines Gebiet mit möglichst wenigen Rechten.⁸⁷

4.2.1. Lizenzzeit

Die erhöhte Programmnachfrage hat die Lizenzanbieter dazu veranlaßt, die Lizenz im Gegensatz zu früher nur noch für vergleichsweise kurze Zeiträume von durchschnittlich drei bis sieben Jahren zu gewähren. Lange Laufzeiten würden verhindern, daß die Produzenten an den gestiegenen Programmpreisen teilhaben könnten. Die kürzeren Lizenzlaufzeiten bewirken aber, daß sich das gesamte auf dem Programmarkt vorhandene Programmvolume ständig mischt und neu verteilt wird.⁸⁸ Dies führt dazu, daß sich kein Anbieter langfristig den speziellen Softwarebestand sichern kann, auf dem er sein Profil aufbaut. Durch das Auslaufen von wichtigen Lizenzen schwebt jeder Programmveranstalter in ständiger Gefahr, nicht mehr die Filme und Serien anbieten zu können, die das Publikum aufgrund seiner Positionierung von ihm erwartet. Die ständige Rotation von imageprägenden Filmen und Serien führt zu einer allgemeinen Imageverwässerung, die es den Zuschauern schwer macht, einzelne Sender anhand ihres Programms identifizieren zu können.

4.2.2. Runs – Anzahl der gestatteten Wiederholungen

Beim Kauf einer Sendelizenz wird neben der Dauer immer die Anzahl der gestatteten Wiederholungen festgelegt. Eine lange Lizenzlaufzeit und eine hohe Anzahl an Wiederholungen bieten der Programmplanung eine gewisse Sicherheit. Umfangreiche Konditionen erhöhen den Handlungs- und Planungsspielraum und stellen für den Lizenznehmer die Möglichkeit dar, seine Marktstellung zu verbessern.⁸⁹ Je länger aber die Laufzeit des Lizenzvertrages ist und je mehr Wiederholungen vereinbart werden, desto höher ist der zu zahlende Preis.⁹⁰ Wiederholungen sehen die Lizenzgeber aber als 'Abnutzung' ihrer Programmware an, die vermieden oder abgegolten werden muß. Eine Grundregel besagt: Je seltener ein Film im Zeitraum X gezeigt wird, desto größer ist bei einer Wiederholung seine Attraktivität und damit sein Preis.

Dabei ist es aber üblich, daß Wiederholungen nach vorangegangener Ausstrahlung innerhalb eines beschränkten Zeitraums außerhalb der Hauptsendezeit von beispielsweise einer Woche oder auch weniger, nicht als weitere Ausstrahlung gelten und deshalb unentgeltlich möglich sind. Diese Praxis erlaubt es der Programmplanung, auf ökonomische Art und Weise beispielsweise ihr Nachtprogramm mit interessantem, aber kostenlosem Programmmaterial zu

⁸⁷ Vgl. KOFLER, G. 1989, S. 56.

⁸⁸ Vgl. LEBERL, B. 1997, S. 24 sowie VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 542.

⁸⁹ Vgl. FRIEDRICH, M. 1997, S. 92.

⁹⁰ Vgl. KRIESEL, K. 1993, S. 24.



füllen, das früher am selben Tag oder einige Tage zuvor zur Prime Time ausgestrahlt wurde.⁹¹

4.2.3. Lizenzgebiet

Wenn deutsche Programmveranstalter Filmrechte kaufen, ist vor allem die Sicherung der Senderechte für den gesamten deutschen Sprachraum wichtig. Andernfalls setzt sich der Sender der Gefahr aus, daß ein Anbieter aus einem anderen deutschsprachigen Land den gleichen Film zur selben Zeit oder einige Tage früher ausstrahlt und hierdurch 'verbrannte Erde' zurückläßt. Der Film wird eine wesentlich geringere Zuschauerzahl anziehen und auch die Promotionaufwendungen verpuffen wirkungslos, wenn er nur kurz zuvor schon auf einem anderen Programm zu sehen war. Das Paradebeispiel hierfür ist der österreichische Sender ORF 1, der parallel zu den deutschen Privatanbietern exakt die gleichen Programmangebote, aber ohne die störenden Werbeeinblendungen, ausstrahlte. Da das Gebiet, in dem ORF 1 zu empfangen war, auch bis weit nach Bayern hineinreichte, fügte der Sender mit seiner 'Kampfprogrammierung' den deutschen Konkurrenten enormen Schaden zu. Kaum noch ein Zuschauer sah das Programm der Privaten, alle wechselten zu ORF 1.⁹² Um Gefahren dieser Art zu vermeiden, sichert sich beispielsweise die Kirch-Guppe bei ihren Programmeinkäufen grundsätzlich die Rechte für den gesamten deutschen Sprachbereich.⁹³

4.2.4. Exklusivität

Das obige Beispiel zeigt, wie wichtig es für einen Programmveranstalter ist, allein über die Rechte an einem Programm zu verfügen. In der Regel werden die Senderechte für fiktionale Programme exklusiv an einen einzigen Anbieter in einem Markt vergeben. Rivalisierende Sender werden für die Laufzeit des Lizenzvertrages ausgeschlossen. Die Nicht-Exklusivität eines Senderechts reduziert die Zahlungsbereitschaft eines Programmveranstalters erheblich, weil kaum Imagewirkung von der Ausstrahlung eines nicht-exklusiven Programms ausgeht. Hinzu kommt, daß keine Zuschauerbindung an den Sender erfolgt und pro nicht-exklusiver Sendung generell geringere Zuschauerzahlen zu erwarten sind, da sich die interessierten Zuschauer über mehrere Programmanbieter hinweg verteilen.

Auch die Lizenzgeber sind an der exklusiven Vergabe der Senderechte interessiert, weil sie eine Prämie für das alleinige Recht zur Ausstrahlung einer Sendung erheben können. Bei der nicht-exklusiven Vergabe eines Senderechts an mehrere rivalisierende Sender wird die Summe der Erlöse aufgrund der

⁹¹ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 541-542.

⁹² Vgl. GÖTTING, M. 1997b, S. 23 sowie OTT, K. 1997b, S. 25 und RICKENS, C. 1997, S. 114-115.

⁹³ Dies bedeutet, daß die Lizenzen neben Deutschland auch für Liechtenstein, Südtirol, Österreich und die Schweiz gelten müssen. Vgl. HALLIG, K. 1997, S. 8.

reduzierten Zahlungsbereitschaft der Programmveranstalter niedriger sein als der Exklusivverkauf des Rechtes an einen einzigen Sender. Dies ist der Grund dafür, daß nicht-exklusive Lizenzverträge vergleichsweise selten abgeschlossen werden.⁹⁴

4.2.5. Verwertungskette – Profit Windows von Spielfilmproduktionen

Alle Programmanbieter sind daran interessiert, einen großen Spielfilm möglichst früh nach der von großem PR-Aufwand begleiteten Kinopremiere in ihrem Programm auszustrahlen. Ein solcher Film, der gerade im Gespräch war oder es sogar noch ist, ist besonders attraktiv und sorgt für ein großes Publikum. Dem Verlangen der Programmveranstalter nach einer möglichst frühen Free-TV-Ausstrahlung steht aber das Gewinnmaximierungsziel der Spielfilmproduzenten entgegen. Für die produzierenden Studios reicht es nicht mehr aus, einen guten Film zu machen und ihn im Kino aufzuführen. Um einen möglichst hohen Ertrag oder überhaupt einen Gewinn erzielen zu können, führen sie einen Spielfilm hintereinander in möglichst vielen 'Profit Windows' auf. Ein Film wird einmal produziert und dann viermal oder sogar noch öfter über verschiedene technische Distributionskanäle wie z.B. Kino, Video, Pay-TV, Free-TV usw. verkauft.⁹⁵ "Like the old meatpackers. They used to say they packaged everything about the pig except the squeal: bacon, baseballs, lard, chemicals even."⁹⁶ Wie aus Tabelle 3 zu entnehmen ist, folgen die Profit Windows in einer ganz bestimmten zeitlichen Abfolge aufeinander und überschneiden sich nicht.

Tabelle 3:
Zeitliche Abfolge der einzelnen Release-Windows
eines erfolgreichen US-Spielfilms

Release-Window/ Verwertungsstufe	Monate nach der US-Kino-Premiere
US-Kinoaufführung	0-4 +
Internationale Kinoaufführung	4-18 +
US-Heim-Video-Verwertung	6-30 +
Internationale-Heim-Video-Verwertung	9-24 +
US-Pay-TV	12-36 +
US-Free-TV	36-60
Internationale Fernsehverwertung	48-60
Wiederholungen (USA und international)	66-72 +
Syndizierung in lokalen US-TV-Märkten	72 +

'+' bedeutet, daß sich die Dauer der Verwertungsstufe in Ausnahmefällen auch über den angegebenen Zeitraum hinaus erstrecken kann.

In Anlehnung an: MICKLETHWAIT, J. 1989, S. 5 sowie OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 30.

⁹⁴ Vgl. KRUSE, J. 1989, S. 258.

⁹⁵ Vgl. ARTOPÉ, A.; ZERDICK, A. 1995, S. 30.

⁹⁶ Koselka, Rita; zitiert in: WOLF, M.J.; KOSELKA, R. 1995, S. 254.



Der Grund für den Windowing-Prozeß ist 'Ausschließbarkeit', ein Fenster wird solange aufrecht erhalten, bis die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten, die auf dieser Verwertungsebene konsumbereit sind, erloschen ist. Konsumenten, die nur zu einer geringeren Zahlung bereit sind, bleiben außen vor. Jedes Profit Window stellt eine in sich abgeschlossene Verwertungsstufe dar, an die sich die nächste Stufe mit anderen Konsumenten anschließt. Die Stufen unterscheiden sich vor allem in den erzielbaren Erlösen pro Konsument. Die gesamte zeitliche Abfolge der Verwertungsstufen wird 'Verwertungskette' genannt und orientiert sich an der Höhe der Erlöspotentiale der einzelnen Stufen.⁹⁷

US-Spielfilme und Programme werden auf den ausländischen Märkten parallel mit einer gewissen Zeitverschiebung in genau denselben Profit Windows veröffentlicht wie auf dem US-Markt.⁹⁸ Was die internationale Verwertung für die Produzenten neben den zusätzlichen Erträgen interessant macht, ist die Möglichkeit Lizenzen parallel zum Heimatmarkt vergeben zu können. Ein Film, der z.B. in den USA an ein bestimmtes Network lizenziert wurde, kann für die Dauer der Lizenzzeit nicht an weitere Programmveranstalter im gleichen Sendegebiet verkauft werden. Es dauert also einige Jahre, bis sich die Investition durch Einnahmen aus der Zweit- und Drittverwertung rentieren würde. Da sich die Sendegebiete von Sendern in verschiedenen Nationen in der Regel nicht überschneiden und oft auch noch sprachlich voneinander abgegrenzt sind, können Lizenzen auf internationaler Ebene sofort, d.h. parallel zum amerikanischen Markt verkauft werden. Die internationale Verwertung ermöglicht den Produzenten einen höheren und vor allem schnelleren Return of Investment als eine alleinige Verwertung in einem einzigen Land.⁹⁹

In Deutschland stellt sich die Abfolge der Profit Windows meist folgendermaßen dar: Ein Jahr ist für die Kinoauswertung reserviert, es folgt eine ebenso lange Videoverleihauswertung, an die sich unmittelbar die Verwertung im Pay-TV mit weiteren 12 Monaten anschließt. Erst dann sind – zumindest bei kommerziell erfolgreichen Filmen – die Verwertungsrechte frei für die werbefinanzierten Privatsender oder die gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten.

Der Preis, den der Distributor eines Films für dessen Lizenz auf einer bestimmten Verwertungsebene zahlen muß, hängt immer vom Erlöspotential des Films auf derselben Ebene ab. Beim Free-TV sind dies die Werbeeinnahmen, die der Programmveranstalter mit dem Film erzielen kann.

Das oben beschriebene Interesse der Free-TV-Veranstalter, möglichst nah am Premieretermin im Kino zu liegen, kollidiert mit den Interessen der Produ-

⁹⁷ Vgl. FRANK, B. 1993, S. 18 und 131. Eine ausführliche Beschreibung des Windowing-Prozesses findet sich bei OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 26-63 sowie VOGEL, H.L. 1994, S. 71-82.

⁹⁸ Vgl. OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 49.

⁹⁹ Vgl. HOROWITZ, N. 1979, S. 84.

zenten, die eine optimale Auswertung auf allen Verwertungsstufen erreichen wollen. Eine optimale Verwertung bedeutet für sie eine Maximierung der Einnahmen auf *jeder* Verwertungsstufe. Will aber ein werbefinanzierter Anbieter einen Spielfilm früher ausstrahlen als es der übliche Verwertungsprozeß zuläßt, muß er die Erlöse, die der Produzent auf den vorhergehenden Verwertungsstufen erzielt hätte, aber wegen der vorverlegten Free-TV-Ausstrahlung nicht realisieren konnte, übernehmen. Der Zeitraum zwischen der Kinopremiere und dem Free-TV-Ausstrahlungstermin verkürzt sich um die Dauer der Stufen, die wegfallen können, weil der Programmveranstalter die Opportunitätskosten des Produzenten übernimmt. Je näher der Ausstrahlungstermin im werbefinanzierten Fernsehen an der Kinopremiere liegt bzw. je weniger Verwertungsstufen zwischen Kino und Free-TV liegen, desto höher wird der zu zahlende Lizenzpreis sein.

Für alle weniger kommerziell erfolgreichen Filme kann sich der Zeitraum, in dem Free-TV-Anbieter keinen Zugriff auf sie hat, aus den folgenden Gründen verkürzen:¹⁰⁰

- Ein Aufführung im Kino findet nicht statt, oder der Kinovertrieb legt keinen Wert auf die vollen zwölf Monate.
- Der Produzent verzichtet auf die Videoauswertung, so daß diese Verwertungsstufe entfällt.
- Das Pay-TV hält den Film nicht für attraktiv genug, so daß diese Verwertungsstufe entfällt.

Eine Ausnahme vom üblichen Verwertungsweg von Kinofilmen bildet das Verwertungsverfahren des Disney-Konzerns. Traditionell macht Disney seine großen klassisch animierten Zeichentrickspielfilme dem Free-TV überhaupt nicht zugänglich. Statt alle der üblichen Profit Windows hintereinander auszunutzen, nutzt Disney nur das Kino und führt seine Zeichentrickfilme dort alle 5-10 Jahre immer wieder neu auf. In seltenen Fällen kommt eine Verwertung als Kaufvideo hinzu. Dieses Verfahren ist allein bei Kinderfilmen möglich. Anders als bei Spielfilmen, die sich an ältere Zielgruppen wenden, wächst beim Zeichentrickfilm alle 5 Jahre eine völlig neue Zuschauergeneration heran, die noch nicht in Berührung mit dem Film gekommen ist. Mit jeder neuen Generation wird also eine völlige Neuverwertung des Films möglich. Dadurch, daß die Filme nicht für das Free-TV lizenziert werden, soll vermieden werden, daß sie von mehreren Millionen Menschen auf Video aufgezeichnet werden. Dies würde den stetigen Einnahmestrom unterminieren, der sich durch Kinoaufführungen und aus dem Verleih und Verkauf eigener Videokassetten ergibt.

Im Herbst 1996 brach Disney ausnahmsweise mit dieser Tradition. Um das neu zum Disney-Konzern hinzugekommene und zugleich angeschlagene ABC-Network zu unterstützen, gab Disney seinen neuesten Film 'The Lion King' zur

¹⁰⁰ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 541.



Ausstrahlung bei ABC frei. Der Zuschauererfolg gab der Aktion recht, ABC konnte alle seine Konkurrenten weit hinter sich lassen.¹⁰¹ Dieses Beispiel zeigt wiederum, wie entscheidend die Popularität und der Bekanntheitsgrad, den ein Film auf den vorhergehenden Verwertungsstufen erreicht hat, für den Erfolg im Free-TV ist.

¹⁰¹ Vgl. CARTER, B. 1996b , S. 20.

5. Eigenproduktion

Im deutschen TV-Markt ist die Rivalität um Software so heftig geworden, daß die Sender, statt vornehmlich amerikanische Sendungen einzukaufen, immer häufiger eigene Konzepte entwickeln und in fertige Sendungen umsetzen. Zur wichtigsten Sendezeit, d. h. im Rahmen der Prime Time, werden längst nicht mehr so viele amerikanische Kaufproduktionen eingesetzt wie noch vor wenigen Jahren. Die Liberalisierung des deutschen Fernsehmarktes in den achtziger Jahren war mit einem starken Anstieg der Programmstunden verbunden. Um den erhöhten Programmbedarf decken zu können wurde zunächst hauptsächlich Sendematerial aus den USA importiert. Software war dort relativ billig und in großen Mengen verfügbar. Als Folge des Nachfrageanstiegs und der Beendigung der Monopolstellung der öffentlich-rechtlichen Anbieter stiegen aber auch die Rechtepreise für importierte Software. Damit wurde die Differenz zwischen Produktions- und Importpreisen geringer und zunehmend von der höheren Akzeptanz des Publikums für einheimische Produktionen entsprechender Qualität kompensiert.¹⁰² Amerikanische Importprogramme finden in ganz Europa immer weniger Gefallen beim Publikum. Nationale Programme erzielen in allen Programmgenres in der Regel höhere Einschaltquoten als US-Importe.¹⁰³ Bestätigt wird dieser Trend durch den weltweit operierende Medienunternehmer Rupert Murdoch. Er machte die Erfahrung, daß man "nicht nur den ganzen Tag amerikanische Filme senden [kann]. Denn wo immer ich Fernsehen veranstalte in der Welt," erklärt Murdoch, "mache ich die gleiche Erfahrung: Das lokale Programm, der lokale Inhalt gewinnt."¹⁰⁴ Auch in Deutschland läßt sich dieses Phänomen anhand der Zuschauerzahlen belegen und bestätigt sich durch Umfrageergebnisse: Das einheimische Publikum möchte im Fernsehen mehr deutsche Produktionen und Kinofilme sehen. Die Zuschauer ziehen im allgemeinen deutsche Sendungen Hollywoodproduktionen vor.¹⁰⁵ "German-produced programs are by far the most popular programs with [german] viewers."¹⁰⁶

5.1. Cultural Discount

Die mangelnde Zuschauerakzeptanz ausländischer Sendungen läßt sich besonders auf einen Faktor zurückführen: den 'Cultural Discount'. "A particular programme rooted in one culture, and thus attractive in that environment, will have a diminished appeal elsewhere as viewers find it difficult to identify with the style, values beliefs, institutions and behavioural patterns of the material in question."¹⁰⁷ Je weiter der Kulturkreis, in dem eine Sendung produziert wurde,

¹⁰² Vgl. KRUSE, J. 1994, S. 199.

¹⁰³ Vgl. WILDE, G. 1992, S. 113-114.

¹⁰⁴ Murdoch, Rupert; zitiert in: O.V. 1998f, S. 123.

¹⁰⁵ Vgl. O.V. 1997a, S. 48.

¹⁰⁶ DOYLE, M. 1992, S. 53.

¹⁰⁷ HOSKINS, C.; MIRUS, R. 1988, S. 500.



von dem Kulturkreis entfernt ist, in dem sie ausgestrahlt wird, desto mehr verliert die Sendung an Attraktivität. Alle Zuschauer ziehen Filme und Serien in ihrer Muttersprache solchen, die synchronisiert oder mit Untertiteln versehen sind, vor.¹⁰⁸ Aufgrund von Sprachbarrieren, die durch Untertitel oder Synchronisierung beseitigt werden müssen, verliert ein Programm an Reiz, was zusätzlich zum Cultural Discount beiträgt.

Als Folge der verminderten Attraktivität werden grundsätzlich weniger Zuschauer eine ausländische Produktion anschauen als ein einheimisches Programm des gleichen Typs und der gleichen Qualität. Aus diesem Grund sind ausländische Sendungen für jeden Free-TV-Veranstalter weniger wertvoll als deutsche Programme. Die Sender erreichen mit einheimischen Produktionen mehr Zuschauer und, da sie sich aus Werbeeinnahmen finanzieren, auch höhere Umsätze. Der Cultural Discount kann deshalb als die Differenz der Zuschauerzahlen zwischen gleichwertigen inländischen und ausländischen Produktionen ausgedrückt werden bzw. als die Differenz zwischen den aus den Sendungen resultierenden Werbeeinnahmen.¹⁰⁹

Die Reaktion deutscher Programmanbieter auf den Cultural Discount ist die Einschränkung amerikanischer Kaufproduktionen und die Stärkung von eigenproduzierten TV-Movies und Serien. "Die beste Investition in die Zukunft unseres Fernsehprogramms ist ein verstärktes Engagement für deutsche Film- und Fernsehproduktionen", meint RTL-Chef Helmut Thoma. "Statt Filmkonserven zu wiederholen, setzten wir bewußt auf frische Ware eigenproduzierter Programme, weil diese Kost dem Zuschauer am besten bekommt."¹¹⁰ Besonders zur wichtigsten Sendezeit, zur Prime Time, kann es sich kein Programmveranstalter mehr leisten, Sendungen anzubieten, die beim Publikum wenig Anklang finden: "Aufgrund der höheren Akzeptanz für Eigenproduktionen werden die führenden deutschen kommerziellen Sender in der Zukunft kaum noch Ankäufe in der 'Prime-Time' ausstrahlen."¹¹¹ "Im Interesse hoher Einschaltquoten sind deutsche Serien praktisch jeder US-Serie vorzuziehen."¹¹²

5.2. Vorteile von Eigenproduktionen

Eigenproduktionen machen den Programmveranstalter unabhängig vom Angebot des freien Programmarktes. Sie "sind schon deshalb erforderlich, um die Sendebereitschaft im aktuellen Bereich und ein Mindestmaß an programmgestalterischer Unabhängigkeit sicherzustellen."¹¹³ Entscheidend ist aber, daß die Eigenproduktion im Vergleich zum Programmkauf einen viel früheren Ein-

¹⁰⁸ Vgl. OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 51.

¹⁰⁹ Vgl. HOSKINS, C.; MIRUS, R. 1988, S. 500.

¹¹⁰ Thoma, Helmut; zitiert in: SCHÖNEBERG, M. 1994, S. 7.

¹¹¹ BERNERS, F. 1994, S. 391.

¹¹² Fischer, Wolfgang; zitiert in: SCHÖNEBERG, M. 1994, S. 7.

¹¹³ GLÄSER, M. 1986, S. 284 und 286.

stieg in die Entwicklungs- und Produktionsphase darstellt. Hier kann in einem viel früheren Stadium des Projektes und in nahezu jeder Phase Einfluß genommen werden, was den Zugang und den Nachschub zu interessanten und optimalen Programmangeboten sichert. Die Kontrolle über den gesamten Entwicklungsprozeß hinweg garantiert Sendungen, die vollkommen zum Programmprofil eines Senders passen.¹¹⁴ Zudem produzieren TV-Sender immer speziell für ihr eigenes Medium, und können sich vom vornherein an dessen Regeln anpassen. Beispielsweise stellt das Fernsehen für zugekaufte Kinospielefilme ein sekundäres Medium dar. Deshalb sind Werbeunterbrechungen bei Spielfilmen von vornherein gar nicht vorgesehen, weshalb sie sich oft schlecht in Spielfilme integrieren lassen. Schlecht integrierte Werbeunterbrechungen werden zu einem besonderen Ärgernis für das Publikum, das es letztendlich zum Um- oder Ausschalten veranlassen kann.¹¹⁵ Im Gegensatz dazu sind Fernsehproduktionen in der Regel so konzipiert, daß Stellen für Werbeunterbrechungen von Beginn an vorgesehen sind, so daß diese sich einfach integrieren lassen, was wiederum die Zuschauerakzeptanz fördert.

Ein spezieller Vorteil eigen- und auftragsproduzierter 'Made-for-TV-Movies' ist weiterhin, daß sie trotz hoher Reichweiten meist um ein vielfaches preiswerter sind als die Lizenzrechte für bekannte Kinospielefilme. Attraktiv macht das Engagement in Eigenproduktionen aber besonders ein zweiter Aspekt: Eigen- und Auftragsproduktionen kosten nicht nur Geld, sondern verschaffen dem Sender neben den üblichen Werbeeinnahmen noch weitere Einnahmen über die Zweit-, Dritt- und internationalen Verwertungsrechte, die ihm als Produzent zufallen.¹¹⁶ Hinzu kommt, daß dem Sender bei Eigenproduktionen auch alle anderen Verwertungsrechte, die mit dem Programm verbunden sind, wie z.B. die Rechte an der Filmmusik oder für das Merchandising, zufallen.¹¹⁷ Weiterhin bieten Eigen- und Auftragsproduktionen den Programmveranstaltern die Möglichkeit, Personen und Persönlichkeiten zu entwickeln und zu fördern, die dann über die ursprüngliche Sendung hinaus zur Profilverbesserung des Senders oder von neuen Programmangeboten genutzt werden können.¹¹⁸ Trotzdem erfordern Eigenproduktionen einen vergleichsweise hohen finanziellen Aufwand, und es dauert relativ lange, bis sie in der Zweit-, Dritt- oder sogar erst in der internationalen Verwertung die Gewinnschwelle überschreiten.

"The private networks [in Germany] have come to understand that for a little additional money, they can produce programs custom-made for their audience that bring better ratings. (...) But that does not preclude the purchase of good

¹¹⁴ Vgl. MOJTO, J. 1996, S. 26.

¹¹⁵ Vgl. BACHEM, C. 1995, S. 71 sowie LOITZ, K.-M.; KÜHNER, A. 1997, S. 6-7.

¹¹⁶ Vgl. RIDDER, C.-M. 1989, S. 606 sowie O.V. 1998a, S. 62.

¹¹⁷ Vgl. GANGLOFF, T.P. 1995, S. 6.

¹¹⁸ Vgl. KOFLER, G.; ANSCHLAG, D.; LEDER, D. 1994, S. 7; vgl. auch KAYSER, H.J. 1993, S. 258.



American series."¹¹⁹ Denn obwohl von den meisten deutschen Fernsehsendern verstärkt Eigenproduktionen planen und oft auch schon in Angriff genommen haben, lassen sich weder die hierfür nötigen Finanzmittel, noch talentiertes und ausgebildetes Personal 'über Nacht aus dem Boden stampfen'.¹²⁰ Eine Alternative, mit der zumindest dem Mangel an internen technischen, personellen und kreativen Ressourcen begegnet werden kann, ist die Vergabe von Produktionsaufträgen an externe Produzenten.

¹¹⁹ Mueller, Effi; zitiert in: BATEMAN, L.; HILS, M. 1997, S. 42.

¹²⁰ Vgl. REITER, U. 1997, S. 411.

6. Auftragsproduktion

Traditionell bedienen sich Fernsehprogrammveranstalter oft auch externer Produzenten, um Teile ihres Programmangebots erstellen zu lassen. Für den Zuschauer ist kein Unterschied zwischen Eigen- und Auftragsproduktionen ersichtlich, weshalb einheimische Auftragsproduktionen denselben hohen Grad an Zuschauerakzeptanz erreichen wie Eigenproduktionen. Obwohl der Programmveranstalter durch die Vergabe von Entwicklungs- oder Produktionsaufträgen an Externe einen Teil seines Einflusses auf die Herstellung der Sendung aufgibt, kann er immer noch ausreichend Einfluß in qualitativer Hinsicht geltend machen, um die Merkmale und Inhalte der Produktion auf die speziellen Erfordernisse des Programms und des Senders abzustimmen.¹²¹ Der Einfluß, der bei Auftragsproduktionen geltend gemacht werden kann, garantiert deshalb in fast gleicher Weise wie die Eigenproduktion den Nachschub von optimalem Programmmaterial.

¹²¹ Vgl. FRIEDRICH, M. 1997, S. 77.



7. 'Make or Buy' – Eigen- oder Auftragsproduktion

Die Frage, ob und wann die Entwicklung neuer Programmkonzepte und deren Produktion vom Programmveranstalter selbst ausgeführt werden sollte oder externen Produzenten übertragen werden kann, entspricht der klassischen 'make or buy'-Problematik, die in jüngerer Zeit in der intensiv geführten 'Outsourcing'-Diskussion mündete.¹²² Der Begriff 'Outsourcing' ist eine Kontraktion aus den beiden Wörtern 'Outside Resourcing'¹²³ und umschreibt die Frage nach der "Auslagerung betrieblicher Teilfunktionen in den Markt".¹²⁴ Dabei ist das strategische Ziel des Outsourcings, eine Konzentration auf das Kerngeschäft zu ermöglichen und Ressourcen, die bisher an die selbst ausgeführten Funktionen gebunden waren, freizusetzen. Das Unternehmen wird weitgehend vom ressourcenverzehrenden Tagesgeschäft befreit und hat daher mehr Kapazität für Bereiche verfügbar, in denen seine Wettbewerbsvorteile liegen. Gleichzeitig ist die externe Ausführung von Routineaufgaben außerhalb des Kerngeschäfts oft mit einer signifikanten Kosteneinsparung verbunden.¹²⁵ Man verfährt nach der Devise 'do what you can do best – outsource the rest!'.¹²⁶

Fraglich in diesem Zusammenhang ist, was das Kerngeschäft eines Free-TV-Anbieters darstellt. "Bei kommerziellen Fernseh Anbietern ist die Ware nicht das Programm, sondern die Zuschauer! Denn: Um an Einnahmen zu kommen, stellen kommerzielle Sender der werbetreibenden Wirtschaft Zuschauergruppen zur Verfügung."¹²⁷ Das Kerngeschäft von kommerziellen Programmanbietern ist daher nicht die Entwicklung und Produktion einzelner Serien oder TV-Movies, sondern die Schaffung und der Verkauf von Zuschauerschaften. Dies bewerkstelligen sie, indem sie Pakete aus meist vorgefertigten Sendungen bzw. Programmteilen zum 'Gesamtpaket' Programm schnüren. Woher die Sendungen stammen, die zum Programm zusammengestellt werden, ist dabei sekundär. Aus diesem Grund ist die Vergabe von Produktionsaufträgen an Dritte unproblematisch, solange die gelieferte Qualität der einzelnen Sendungen den Ansprüchen des Gesamtprogramms und der Zuschauer genügt und der Nachschub gesichert ist. Trotz der Möglichkeit zum Outsourcing handelt es sich bei der Produktion von attraktivem Programm nachschub nicht um eine zu vernachlässigende Randfunktion, die durchaus Einfluß auf das eigentliche Kerngeschäft des Programmveranstalters hat.¹²⁸ Ohne den gesicherten Nachschub an adäquaten Sendungen können keine Zuschauerschaften generiert werden. Deshalb muß

¹²² Vgl. GLÄSER, M. 1996, S. 35.

¹²³ Vgl. SZYPERSKI, N.; SCHMITZ, N.; KRONEN, J. 1993, S. 229.

¹²⁴ FRESE, E. 1996, S. 17.

¹²⁵ Vgl. SZYPERSKI, N. 1993, S. 32-33.

¹²⁶ Vgl. SZYPERSKI, N. 1993, S. 41.

¹²⁷ REETZE, J. 1993, S. 201; vgl. auch Comstock, G. 1989, S. 30. Ein detaillierte Darstellung des Zuschauers als dem eigentlichen 'Produkt' des werbefinanzierten Fernsehens findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998, S. 11-18.

¹²⁸ Vgl. SZYPERSKI, N.; u.a. 1994, S. 369.



die Auftragsproduktion sorgfältiger im Auge behalten werden. "Jede Auslagerung, welcher Funktion auch immer, muß unter Kontrolle und damit der planerischen und kontrollierten Hoheit der auslagernden Unternehmung bleiben. Von daher verbietet sich jede Form der vollständigen Auslagerung in der Form, daß man sich vollkommen von der Thematik verabschiedet."¹²⁹ Im Hause müssen Spezialisten verbleiben, die einen kontinuierlichen Nachschub an Sendematerial sichern, auf die Wahrung der geforderten Qualitätsstandards achten und sensible interne Informationen handhaben, die nicht an Externe gelangen dürfen. Trotz der Kontrollmöglichkeit setzt die Ausgliederung an Dritte ein hohes Maß an Vertrauen in Kompetenz, Zuverlässigkeit und Preiswürdigkeit des Partners voraus.¹³⁰

Beim Fernsehen wird die Produktionsaufgabe nicht wie beim klassischen Outsourcing-Ansatz an einen einzigen externen Produzent oder Dienstleister vergeben, sondern an viele verschiedene Produktionsfirmen. Dies läßt sich dadurch erklären, daß sehr viele Produktionen parallel nebeneinander ablaufen und ein Volumen erreichen, das kaum von einem einzigen Unternehmen bewältigt werden könnte. Viel wichtiger in diesem Zusammenhang ist jedoch, daß nicht nur ein einzelnes externes kreatives Potential zur Entwicklung aller neuen, innovativen Sendungen und Konzepte genutzt wird, sondern mehrere verschiedene, die vollkommen unabhängig voneinander sind. Dadurch, daß Produktionsaufträge an eine Vielzahl verschiedener Produzenten vergeben werden, wird ein breiteres kreatives Potential genutzt und damit das Risiko von Flops, Fehlentwicklungen und Terminkonflikten auf verschiedene Anbieter verteilt und minimiert. Hinzu kommt, daß im TV-Produktionsbereich, im Gegensatz zur klassischen outgesourcten Leistung, alle externen Entwicklungsaufträge einzigartige Projekte sind, die keine standardisierten Prozeduren zulassen, die alle von einem einzigen Anbieter wahrgenommen werden könnten.

Ohne näher auf den Outsourcing-Ansatz eingehen zu wollen, sollen hier doch einige Vor- und Nachteile des Outsourcings aufgezeigt werden, die auch für die Vergabe von Produktionsaufträgen an externe Programmproduzenten gelten:¹³¹

Vorteile der Vergabe von Produktionsaufträgen an externe Produzenten:

- Befreiung des Programmveranstalters von Teilen des Tagesgeschäfts. Bisher im Eigenproduktionsbereich gebundene Ressourcen können auf das eigentliche Kerngeschäft umgelenkt werden.
- Die Kernkompetenz externe Produzenten ist die Produktion. Sie liefern in der Regel bessere Leistungen in kürzerer Zeit zu geringeren Kosten und oft in höherer Qualität als eine senderinterne Abteilung. Deshalb sind Auftragsproduktionen meist kostengünstiger als Eigenproduktionen, obwohl die für

¹²⁹ SZYPERSKI, N.; u.a. 1994, S. 366.

¹³⁰ Vgl. SZYPERSKI, N. 1993, S. 34 und 41.

¹³¹ Vgl. SZYPERSKI, N. 1993, S. 34-41 sowie ausführlicher bei SZYPERSKI, N.; SCHMITZ, N.; KRONEN, J. 1993, S. 237-239.

solche Produktionen typischen Genres, also Serien, Dokumentationen usw. tendenziell zu den teureren Programmhaltungen gehören.¹³²

- Die bei internen Abteilungen verbleibenden Produktionen müssen sich dem Wettbewerb mit Externen stellen und werden so vergleichbar, und die Kalkulation wird transparenter. Gleichzeitig trägt die Konfrontation mit marktlichen Alternativen zur Motivation der Mitarbeiter in den internen Produktionsbereichen bei.¹³³
- Die vertragliche Bindung mit externen Partnern ermöglicht die partielle Abwälzung von Risiken und Gefahrenpotentialen.
- Outsourcing von Teilen der Produktion bedeutet allgemein eine höhere Flexibilität in personeller und finanzieller Hinsicht. Durch Auftragsproduktionen ergibt sich die Möglichkeit zur flexiblen Anpassung an die Produktionsanforderungen. Fixe Kosten werden in flexible umgewandelt, da sich durch die Vergabe von Produktionen nach außen die Vorhaltung von Personal, Produktionskapazitäten und –mitteln erübrigt oder zumindest verringert.¹³⁴
- Outsourcing kann im Falle von Personalproblemen attraktiv sein. Durch Inanspruchnahme von externen Programmproduzenten kann eine langfristige Personalbindung vermieden und gleichzeitig der Zugang zu qualifiziertem und vor allem kreativem Personal gewonnen werden. Die Beschaffung von Programmteilen bei Dritten bietet ein zusätzliches Potential an programmlicher Kreativität.¹³⁵
- Der Wettbewerb zwingt externe Programmproduzenten, ständig auf dem aktuellen Stand der Produktionstechnologie zu sein und garantiert Produktionen auf höchstem technischem Niveau.
- Die Zusammenarbeit mit externen Produzenten erschließt den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern bzw. Programmgenres, wie z.B. Tierfilme, Reportagen oder aufwendigen TV-Movies, deren Produktion durch den Programmveranstalter selbst an mangelndem internen Know-how oder fehlenden technischen Mitteln scheitern würde.

Probleme des Outsourcings von Programmentwicklung- und Produktion:

- Abhängigkeit von externen Programmproduzenten verlangt großes Vertrauen in die Qualität der Leistung, Pünktlichkeit, Diskretion und andauernde Geschäftstätigkeit des Vertragspartners.
- Mit der Ausgliederung von aufwendigeren Produktionen ist die Aufgabe von Kompetenz im eigenen Hause verbunden, die mittelfristig unwiderruflich ist.

¹³² Vgl. WILDE, G. 1992, S. 110.

¹³³ Vgl. FRESE, E. 1996, S. 21.

¹³⁴ Vgl. SIX, K. 1995, S. 222-223; vgl. auch GLÄSER, M. 1986, S. 284.

¹³⁵ Vgl. SEIDEL, N.; LIBERTUS, M. 1993, S. 125.



*"No matter how hard the task of turning out good programs, or how increasingly severe the financial constraints in doing so, the maxim immemorial of television remains blatantly true: 'If you're having a good time making it, they'll have a good time watching it.'"*¹³⁶

Brandon Tartikoff, NBC-Programmdirektor

8. Entwicklungsprozeß von Eigen- und Auftragsproduktionen - Kreativer Prozeß und Entscheidungsfindung

"Die Programme, die man mit seinem Fernsehgerät empfängt, sind das Endresultat von zwei kreativen Aktivitäten: der Programmplanung bzw. der Programmierung ('Programming') und der Produktion."¹³⁷ "Half a program director's job is coming up with new shows",¹³⁸ erklärt NBC-Programmplaner Fred Silverman. Dabei ist die Neuprogrammentwicklung eine sehr komplex Problem: "A decision to develop a series for prime time is simultaneously a choice about a commercial commodity, an aesthetic endeavor, and a social institution. As a result, those making programming decisions will be variously evaluated according to perceptions of their business judgement, their aesthetic tastes, and the values they impart."¹³⁹ Diese schwierige und Vielseitigkeit erfordernde Aufgabe übernehmen bei den US-Networks traditionell die 'Development Departments'. Sie entwickeln neue Konzepte und begleiten sie bis zur Bildschirmpremiere. Die Entwicklungsabteilung ist in der Regel eng an die Programmplanungsverantwortlichen gebunden oder ihnen sogar unterstellt. Dies gewährleistet, daß ausschließlich Sendungen, die die Programmstruktur insgesamt verbessern und sich vollkommen in das Programmkonzept einfügen, in Auftrag gegeben werden, d.h. nur die zur Verwirklichung einer optimalen Programmstruktur notwendigen Sendungen erreichen letztendlich den Bildschirm.

Um Sendungen zu schaffen, die optimal den Bedürfnissen des Programmveranstalters entsprechen, hat sich in den Vereinigten Staaten über lange Jahre hinweg ein standardisierter Prozeß entwickelt, der eine möglichst effiziente und effektive Programmentwicklung sicherstellt. Beim Aufbau der Abteilungen, die bei den deutschen Privatsendern mit der Entwicklungsaufgabe betreut sind, wurde versucht diese stark an ihre amerikanischen Vorbilder anzulehnen. Aus diesem Grund wird sich der Entwicklungsprozeß selbst in den USA und Deutschland in Zukunft immer weniger voneinander unterscheidet.¹⁴⁰ Ebenso

¹³⁶ TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. XII.

¹³⁷ BERNERS, F. 1994, S. 391.

¹³⁸ Silverman, Fred; zitiert in: THOMPSON, T. 1971, S. 46.

¹³⁹ BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1290.

¹⁴⁰ Vgl. BERNERS, F. 1994, S. 395-397; vgl. auch VANE, E.T.; GROSS, L.S. 1994, S. 71. Eine skizzenhafte Beschreibung des Entwicklungs- und Entstehungsprozesses bei öffentlich-rechtlichen Sendern, der sich etwas von dem kommerzieller Anbieter unterscheidet, findet sich bei SEIDEL, N.; LIBERTUS, M. 1993, S. 112-113.



unterscheidet sich der Entwicklungsprozeß von neuen Sendungen oder Serien im Rahmen von Auftragsproduktionen oder bei unabhängigen Produzenten nicht wesentlich von dem Verfahren, das bei reinen Eigenproduktionen angewendet wird.¹⁴¹

"Die Phase der Entwicklung wird in den meisten Ländern völlig unterschätzt. Eigentlich handelt es sich hier um die erste große Krankheit der kontinental-europäischen Film[- und Fernseh]industrie, da in den englischsprachigen Ländern noch am meisten auf die Projektentwicklung geachtet wird. Fehler, die in dieser Phase passieren, sind für das weitere Schicksal des Filmprojekts von größter Wichtigkeit."¹⁴² RTL-Programmdirektor Marc Conrad empfindet es beispielsweise gar nicht mehr als seine Aufgabe, an einer fertigen Sendung 'herumzudoktern', wenn diese in die Ausstrahlung gegangen ist. Statt dessen arbeitet er mit mehreren Leuten über die gesamte Entwicklungsphase hinweg kontinuierlich an der neuen Sendung, d.h.: " Piloten erstellen, sich schon vorher genau überlegen, was man haben will, wie die Sendung aussehen soll und so weiter. Dadurch minimiert man schließlich das Risiko. (...) Nur in Deutschland hat man Sendungen immer sofort, ohne Development-Phase ausgestrahlt. Selbst wenn das gut gemacht wurde, mußte immer *nachher* noch daran rumgedoktert werden. (...) Der Fehler ist, wenn man sich nicht schon im vorhinein richtig überlegt, wie man es am besten anstellt."¹⁴³ Ständige Gruppendiskussionen und ein kritisches Hinterfragen des Projektes entlang der gesamten Entwicklungsphase erzeugen weitaus bessere und erfolgreichere Sendungen, als wenn die Entwicklung, wie bisher in Deutschland üblich, kritiklos in einer Hand liegt.

Der Entwicklungs- und Selektionsprozeß beginnt in der Regel damit, daß die Entwicklungs- oder Unterhaltungsabteilung eine ungeheure Menge von intern entwickelten Ideen oder solchen, die von außen an sie herangetragen werden, sichten und beurteilen muß. Große Produzenten und Studios entwickeln auch unabhängig von den Sendern eigene Konzepte und Ideen mit eigenen, fest angestellten Autoren. Erscheint eine Idee besonders interessant oder geeignet, eine Lücke im Programmschema zu füllen, wird sie zu einem ausgereifteren und aussagekräftigeren Konzept weiterentwickelt. Wenn die Programmverantwortlichen im Zuge der Begutachtung der Ideen zu der Ansicht kommen, daß bei einigen Konzeptideen alle Faktoren vorhanden sind, um ein Massenpublikum anzuziehen, werden diese weiterentwickelt, indem ein Skript, d.h. Drehbuch in Auftrag gegeben wird. Dieses wird wiederum von den Verantwortlichen beurteilt, und wenn das Urteil positiv ausfällt, wird eine Testsendung, 'Pilot' genannt, in Auftrag gegeben. Anhand dieses Piloten wird dann endgültig entschieden, ob ein Auftrag für eine bestimmte Anzahl von Folgen der neuen Serie gegeben werden soll.

¹⁴¹ Vgl. CARROLL, R.L.; DAVIS, D.M. 1993, S. 370.

¹⁴² KALLAS, C. 1992, S. 42.

¹⁴³ Conrad, Marc, zitiert in: CONRAD, MARC; LEDER, D.; ANSCHLAG, D. 1992, S. 4.

Von den ca. dreitausend Ideen, die jedes Jahr bei den einzelnen US-Networks anfallen, werden nur etwa einhundert zu Drehbüchern weiterentwickelt, aus denen wiederum nur höchstens fünfundzwanzig Piloten werden. Diese werden besetzt, gedreht, vor einem ausgewähltem Publikum getestet und dann ein letztes Mal vor den Programmverantwortlichen und dem Top-Management des Networks aufgeführt. Wenn die Entscheidungsträger Gefallen an der Pilotsendung finden oder andere Gründe für eine Produktion sprechen, wird die Serie in Auftrag gegeben. Jedes US-Network führt im Jahr rund fünf bis zehn neue Serien ein, wobei ein bisher insgesamt schlechtes Programmaufgebot weitaus mehr Neueinführungen erforderlich machen kann. Nur sehr wenige, in der Regel nur ein bis zwei der in einem Jahr neu eingeführten Serien schaffen es überhaupt in die nächste Saison.¹⁴⁴

Die Neuprogrammentwicklung, wie sie in den USA betrieben wird, ist im Grunde nichts anderes als ein auf allen Stufen stattfindender radikaler Selektionsprozeß, der weitgehend institutionalisiert ist und darauf abzielt, dem Sender möglichst optimale Sendungen zur Verfügung zu stellen. Optimale Sendungen aus Sicht der Programmplanung sind diejenigen, die in der anvisierten Zielgruppe die maximale Zuschauerakzeptanz erzielen. Auf jeder einzelnen Stufe müssen alle Seiten 'grünes Licht' für die weitere Verfolgung des Projektes geben. In Deutschland und Europa war dieser 'Green-Lighting-Prozeß' bisher kaum zu finden, vielmehr lag das gesamte Projekt von der Ideenfindung über die Drehbuchentwicklung bis zur Realisation meist in einer Hand. Dabei erfolgte nur minimale Kritik und kaum Input von Dritten, so daß alle Entscheidungen allein auf der subjektiven Urteilskraft einer einzelnen Person beruhte.

Im folgenden soll der US-Programmentwicklungsprozeß, der erforderlich ist, um der Programmplanung adäquate eigene oder durch Fremde in Auftrag produzierte Programme zur Verfügung zu stellen, näher beleuchtet werden. Die ständige Selektion, auf der dieses Verfahren beruht, schafft eine höhere Zuschauerakzeptanz, was gegenüber der traditionellen europäischen Methode, auf die nicht weiter eingegangen werden soll, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist.¹⁴⁵ Bei der folgenden Darstellung soll weniger auf die Budgetierung, die Finanzierung, das Controlling oder inhaltlich kreative Aspekte neuer Produktionen eingegangen werden, als vielmehr auf Aspekte und Entscheidungskriterien, die aus der Perspektive der Programmplanung besonders relevant erscheinen.

8.1. Idee – Pitch

Tagtäglich werden an Programmverantwortliche und Produzenten unzählige Ideen für neue TV-Movies oder Serien herangetragen. Meist geschieht dies in einem sogenannten 'Pitch meeting'. Hier wird den Programmplanern und Ent-

¹⁴⁴ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 20-21

¹⁴⁵ Vgl. RÖSCHEISEN, T. 1997, S. 157-158.



scheidungsträgern des Senders eine Idee präsentiert. Nachdem Vorschläge und Einwände geäußert wurden, wird direkt entschieden, ob der Sender die Idee weiterentwickelt. Sollte der 'Pitch' erfolgreich sein, wird der Sender den Auftrag zur weiteren Entwicklung geben und finanzielle Mittel hierfür zur Verfügung stellen.¹⁴⁶ Nur sehr wenige, besonders vielversprechende Ideen werden ausgesucht und weiterentwickelt.

Um die attraktivsten Ideen identifizieren zu können, muß laut dem NBC-Programplaner Brandon Tartikoff jeder der neuen Vorschläge den folgenden grundlegenden Prüfungskriterien unterworfen werden:¹⁴⁷

- In der Idee muß sich der Zuschauer in irgendeiner Art wiederfinden, sie muß Bezug zum wirklichen Leben haben.
- Welche Besetzungsmöglichkeiten ermöglicht die Idee und welche erfordert sie unbedingt?
- Welche Kosten würde die Verwirklichung der Idee verursachen?
- Wie viele Episoden kann man voraussichtlich aus der Grundidee entwickeln?

Hat sich ein amerikanisches Network entschlossen, eine Idee zu entwickeln, wird zunächst ein 'Step Deal' geschlossen. Unter anderem räumt dieser dem Network grundsätzlich das 'First Refusal Right' ein, das den Produzenten davon abhält, seine Idee jemand anderem zu unterbreiten, bevor der Sender das Projekt nicht endgültig aufgegeben hat. Diese Bedingung erlaubt es den Sendern, über Jahre hinweg an der Idee festzuhalten, ohne daß etwas geschehen müßte. Wenn der Sender die Idee zwar nicht weiterentwickeln oder die Sendung nicht ausstrahlen möchte, aber gleichzeitig befürchtet, daß ein Konkurrent mit ihr Erfolg haben könnte, können sie das Projekt bis auf weiteres zurückstellen, ohne es endgültig abzulehnen. Solange ein Network ein Projekt also nicht endgültig abgelehnt hat, kann der Produzent es aufgrund des First Refusal Rights auch keinem anderen Konkurrenten anbieten.¹⁴⁸

In den meisten Fällen kommen die grundlegenden Ideen für Neuentwicklungen aus dem Hause oder werden von außen an die Programmverantwortlichen herangetragen. Bei der Ideenfindung selbst kann man auf spontane Eingebungen vertrauen oder diese ganz bewußt und systematisch betreiben. Neben völlig neuen Ideen können die Programmentwickler aber auch auf schon in anderen populären Medien vorhandene Ideen zurückgreifen. Spielfilme und Bücher, Theaterstücke oder Comics können in TV-Movies, Serien oder Miniserien umgesetzt werden. Besonders interessant ist die Ausweitung eines Erfolges über mehrere Mediengattungen hinweg. Produziert man beispielsweise

¹⁴⁶ Vgl. BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 167.

¹⁴⁷ Vgl. TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. 24-26.

¹⁴⁸ Vgl. ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 116.

eine 'Serie zum Bestseller', profitieren beide Seiten von der Bekanntheit und der Wirkung der anderen.¹⁴⁹ Oft dienen auch aktuelle Ereignisse, Lebensgeschichten oder Quellen wie Nachrichtensendungen, Tageszeitungen und Zeitschriften als Ideenfundus für spätere TV-Movies oder Serien. "Wir in Deutschland müssen noch lernen, die Themen aufzugreifen, die auf der Straße liegen", meint Jan Körbelin, Programmdirektor bei Pro Sieben. "Die Wirklichkeit ist meist viel spannender als Erfindungen. (...) Es gibt viele Geschichten, die auf großes öffentliches Interesse stoßen und nur darauf warten, umgesetzt zu werden."¹⁵⁰ Auf wahre Begebenheiten baut man vor allem deshalb auf, weil sie einfach zu promoten sind und im Regelfall ein höheres Zuschauerinteresse hervorrufen.¹⁵¹

Wenn die Idee für eine Serie oder einen TV-Movie nicht vollkommen neu entwickelt wurde, sondern auf einer wahren Begebenheit oder einem bestehenden Werk, wie z.B. einem Buch basiert, muß zu Beginn der Entwicklungsphase das Recht daran erworben werden. Hierbei sind zwei wichtige Faktoren zu beachten, die später entscheidenden Einfluß auf das Projekt und seine Rentabilität haben: der Preis, der für die Rechte gezahlt werden muß und das Maß an Einfluß (Creative Control), das dem Autor zugestanden werden muß.¹⁵²

Obwohl Ideen die Basis jeder Sendung darstellen, sind sie in ihrer ursprünglichen Form für den Sender im Grunde noch wertlos. Da die erste Idee an sich noch kaum einzuschätzen ist und nach der ersten Selektion noch immer viel mehr Ideen existieren als Sendungen produziert werden können, müssen die Ideen weiter entwickelt werden. Erst nachdem Zeit und Geld investiert wurde, nehmen Programmideen eine Form an, wonach ihre Programmtauglichkeit erneut eingeschätzt werden kann. Je weiter die Entwicklung vorangeschritten ist, desto besser kann eine Idee bewertet werden und desto höher steigt die Chance, in die eigentliche Produktionsphase eintreten zu können.¹⁵³

8.2. Skript

Auf der Basis der Ideen, die als besonders vielversprechend angesehen werden, wird ein kurzes 'Treatment' angefertigt, das alle wesentlichen Punkte des Projektes festhält. Als nächster Schritt im Entwicklungsprozeß wird ein Skript oder Drehbuch für eine Pilotsendung in Auftrag gegeben. Das Skript enthält alle Szenen des Piloten, Handlungsanweisungen und Dialoge und beschreibt die Charaktere. In den USA ist es üblich, Skripts solange von einem oder mehreren

¹⁴⁹ Vgl. BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1293.

¹⁵⁰ KÖRBELIN, J.; Keller, H. 1995, S. 13.

¹⁵¹ Vgl. VANE, E.T.; GROSS, L.S. 1994, S. 48 und 50.

¹⁵² Eine ausführliche Darstellung, die sich mit der Sicherung von TV-Rechten von bestehenden Werken beschäftigt, findet sich bei BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 168-172 sowie KALLAS, C. 1992, S. 55-58. Werden aber Namen und Details der Handlung verändert, entstehen keine Zahlungsverpflichtungen des Produzenten an den Autor. Vgl. FREIWALD, I. 1996, S. 20.

¹⁵³ Vgl. BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 167.



Autoren bearbeitet zu lassen, bis sie den Anforderungen und Wünschen der Programmverantwortlichen entsprechen und diese grünes Licht zur Produktion der Pilotsendungen geben. Zum Teil werden sogar mehrere Skripts geordert, um entweder die Vielseitigkeit der Idee zu testen oder die vorhergehenden Skripts nachzubessern.¹⁵⁴

In Deutschland sieht die Praxis meist ganz anders aus. Hier arbeitet man noch oft nach dem 'Auteur'-Prinzip. Eine Person entwickelt das Projekt ganz allein von der Idee, über das Drehbuch bis zur Regie. Dabei muß sich der Autor kaum Kritik von Dritten aussetzen: "Wir sind heute in Deutschland in der Situation, daß ein Drehbuch abgeliefert wird, das generell höchstens zweimal überarbeitet und dann in den Dreh geschickt wird", schildert Pro Sieben-Programmdirektor Jan Körbelin. "Das ist für mich eigentlich ein bißchen beängstigend, denn da geht man mit tendenziell guten Stoffen, mit Zeit und mit Geld sehr leichtfertig um. Da ist es kein Wunder, daß Filme, TV-Movies und Serien von eher durchschnittlicher Qualität sind und extrem austauschbar. Wir müssen – und da unterstreiche ich die Wichtigkeit der Entwicklungsphase - extrem viel Zeit und kreativen Aufwand investieren, um solche Sachen zur Filmreife zu bringen. Dazu gehört viel Disziplin und die Bereitschaft zu einer konstanten und offenen kritischen Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen."¹⁵⁵ Körbelin fordert mehr Teamarbeit. Es könne auch für Skripts nur förderlich sein, wenn dort kreative Arbeitsteilung herrsche.¹⁵⁶

Ob ein Pilot in Auftrag gegeben wird, entscheidet der Programmplaner in den USA anhand des finalen Skripts. Auch in Deutschland setzt sich diese Ansicht bei den privaten Programmanbietern langsam durch: "Das einzige, was für mich bei allem, was fürs Fernsehen produziert wird, wirklich wichtig ist," erklärt RTL-Programmdirektor Marc Conrad, "ist das geschriebene Wort, das Drehbuch."¹⁵⁷ In vielen Fällen kommen die Projekte hier nicht über die Drehbuch-Phase hinaus, weil sich anhand des Drehbuches gezeigt hat, daß eine weitere Entwicklung nicht lohnt.¹⁵⁸ Scripts werden laut Berners anhand von folgenden Kriterien bewertet:¹⁵⁹

- Plot,
- Charakterisierung,
- Atmosphäre,
- Standort,
- 'Frische'
- demographische Attraktivität,
- Konkurrenz,
- Innovation,
- langfristiges Potential.

¹⁵⁴ Vgl. ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 116 sowie BLUMENTHAL, H.J., GOOD-ENOUGH, O.R. 1991, S. 172.

¹⁵⁵ KÖRBELIN, J.; Keller, H. 1995, S. 13.

¹⁵⁶ Vgl. KÖRBELIN, J.; Keller, H. 1995, S. 11.

¹⁵⁷ Conrad, Marc; zitiert in: CONRAD, MARC; LEDER, D.; ANSCHLAG, D. 1992, S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 116 sowie BLUMENTHAL, H.J., GOOD-ENOUGH, O.R. 1991, S. 172.

¹⁵⁹ Vgl. BERNERS, F. 1994, S. 396.

Zusätzlich zu diesen Bewertungskriterien existieren noch weitere Faktoren, an denen das Projekt über den ganzen Entwicklungsprozeß hinweg gemessen und bewertet wird. Im folgenden wird auf die wichtigsten dieser Merkmale näher eingegangen. Sie sind über den gesamten Programmentwicklungsprozeß hinweg maßgeblich, von der Idee als der ersten Stufe bis hin zur Pilotsendung und der endgültigen Produktionsentscheidung als der letzten Stufe des Prozesses.

8.2.1. Bewertungs- und Entscheidungskriterien im Programmentwicklungsprozeß

"Network programmers are making decisions about productions for which there are no agreed-upon standards of competence. An experienced producer can probably distinguish well-crafted from mediocre scripts and make informed judgements about the quality of acting, editing and direction of a pilot. Nevertheless, the programmer has no reliable basis for predicting whether audiences, advertisers, and critics will accept the series."¹⁶⁰ Oder wie es Jeff Sagansky, Präsident von CBS Entertainment, ausdrückt: "All hits are flukes".¹⁶¹ Trotzdem müssen die Programmverantwortlichen endgültige und begründete Produktionsentscheidungen treffen. Zu diesem Zweck werden bestimmte Rahmenbedingungen und Eigenarten der zu bewertenden Produktionen herangezogen, die nach Ansicht der Programmverantwortlichen Aufschluß über das Erfolgspotential einer Produktion geben können:

8.2.1.1. Genre

Programm-Genres sind von allen Seiten anerkannte Konventionen, die sich auf die Inhalte von Fernsehsendungen oder –serien beziehen. Genres sind Formeln, die das Format einer Sendung, die Themen, Handlungsorte, Charaktere usw. vorschreiben. Fest etablierte Genre-Kategorien sind beispielsweise 'Situations-Komödien' ('Sitcoms') oder 'Dramas'. Anhand des Genres stellt der Programmplaner fest, welche Zuschauergruppe an der Sendung interessiert sein könnte und wählt dementsprechend den Programmplatz aus. Für das Publikum hingegen ist das Genre eine entscheidende Hilfe zur Einordnung und Identifikation des Programminhalts. Sendungen, die außerhalb der gängigen und etablierten Genre-Kategorien liegen oder mehrere derselben in sich vereinen, verhindern die eindeutige Einordnung und Identifikation der Sendung. Für 'ungewöhnliche' Programmangebote ist es deshalb schwieriger bzw. aufwendiger, eine Zielgruppe und einen Sendeplatz zu finden. Hinzu kommt, daß das Publikum in allgemeinen ungern völlig neue Programmformen oder –formate sieht, die außerhalb der bekannten Konventionen liegen. Um dem Publikum trotzdem neue Programmformen nahezubringen, sein Interesse für ungewöhnliche Sendungen zu wecken und es von deren Wert zu überzeugen, bedarf es eines

¹⁶⁰ BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1289-1290.

¹⁶¹ Sagansky, Jeff; zitiert in: BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1290.



höheren und damit kostenintensiveren Promotionsinsatzes als für etablierte Formate.¹⁶²

8.2.1.2. Reputation der beteiligten Personen

Da es im Fernsbereich nicht möglich ist, den Erfolg einer neuen Sendung oder einer neuen Serie direkt vorherzusagen, bemüht man sich, das Risiko zu begrenzen, indem man versucht, indirekt von den früheren Erfolgen derjenigen, die an der Erstellung des neuen Produktes beteiligt sein sollen, auf den zukünftigen Erfolg der neuen Produktion zu schließen. Anhand der Reputation der Produzenten und wenn möglich auch schon der des Regisseurs und der Schauspieler, die voraussichtlich an dem Projekt beteiligt sein werden, sollen dessen Erfolgsaussichten eingeschätzt werden. Man geht davon aus, daß je größer die Erfahrungen und früheren Erfolge der beteiligten Personen sind, es um so wahrscheinlicher ist, daß die Produktion ein kommerzieller Erfolg werden wird.¹⁶³

8.2.1.3. Kopie, Imitation und Erweiterung erfolgreicher Konzepte

"It is almost impossible for the networks or anyone else to predict with any certainty whether a new dramatic show will attract a large enough audience (...) to be profitable."¹⁶⁴ "The key to understand programming is to accept the fact that no one really knows what will work. The risks of failure are overwhelming."¹⁶⁵ Weil Scheitern einer neuen Serie mit hohen Kosten verbunden ist, versuchen deshalb alle Programmanbieter, das Risiko von wirklichen Innovationen zu vermeiden. Da aber kaum Voraussagen über den Erfolg oder Mißerfolg von TV-Produktionen gemacht werden können, orientieren sich die Entscheidungsträger bei ihren Einschätzungen deshalb häufig an eigenen und fremden Konzepten und Produktion, die schon realisiert wurden und ihr Erfolgspotential unter Beweis gestellt haben. Sendungen, die gegenwärtig Erfolg haben oder ihre Stärke schon in der Vergangenheit bewiesen haben, dienen als Orientierungspunkt für neue Entwicklungen.¹⁶⁶ Zur Begrenzung des Entwicklungsrisikos werden Innovationen vermieden und Entwicklungstechniken verwandt, die alle Erfahrungen und Konzepte erfolgreicher Programme nutzen. Diese drei Strategien zur Reduktion des Entwicklungsrisikos sind:¹⁶⁷

¹⁶² Vgl. BECKER, H.S. 1982, S. 28-34 und 40-67.

¹⁶³ Vgl. BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1293; ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 117 sowie CARTER, B. 1992, S. D 6.

¹⁶⁴ CANTOR, M.G.; CANTOR, J.M., S. 57-58.

¹⁶⁵ TWITCHELL, J.B. 1992, S. 224.

¹⁶⁶ Vgl. BIELBY, W.T.; BIELBY, D.D. 1994, S. 1293 sowie HEAD, S.W.; STERLING, C.H. 1987, S. 314

¹⁶⁷ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 63-85.

- Spin-off,
- Kopie,
- Rekombination.

8.2.1.4. Spin-off

"The most important thing in a show is character",¹⁶⁸ erklärt Sy Amlen, Vizepräsident von ABC Entertainment. Wie Amlen halten die meisten Programmverantwortlichen einen sympathischen, faszinierenden Charakter, der Träume, Interesse oder auch Ängste bei den Zuschauer auslöst, für den wichtigsten und zuverlässigsten Indikator für eine erfolgsversprechende Sendung. Folgt man dieser Auffassung, haben die Darsteller einen besonders großen Einfluß auf den Erfolg und den Charakter von Serien-Figuren, stärker noch als die Drehbuchschreiber oder der Regisseur. Die Figuren einer fiktionalen Serie werden von den Zuschauern immer nur so wahrgenommen, wie sie von den Schauspielern angelegt und gespielt werden. Dies ist der Grund dafür, daß Ideen und Skripte häufig als sehr viel besser eingeschätzt werden, als später der Pilot, der ja letztendlich nichts anderes ist als die Umsetzung des Skriptes in Bild und Ton. "Why? Because you can spend a year refining the concept of a show and working on the script, and if the wrong person gets cast in a crucial role, the party is over. The idea and the words are vital, but without the right talent to realize them, you're finished."¹⁶⁹ Der Charakter und damit der Erfolg einer Figur ändert sich mit dem Schauspieler, der sie darstellt. Deshalb ist die Besetzung, d.h. das Casting, einer Neuproduktion ein wichtiger Schlüsselfaktor für ihren Gesamterfolg. Die wenigsten Menschen können sich an bestimmte Episoden einer Serie erinnern – Erinnerungen an Handlungen verflüchtigen sich in der Regel schon nach wenigen Tagen oder Wochen. Was das Image einer Sendung prägt, bleibende Erinnerungen und Assoziationen hervorruft, sind immer Figuren einer Serie. Prägnante Charaktere wie Colombo, Kojak oder Schimanski bleiben den Zuschauern immerwährend im Gedächtnis.¹⁷⁰

"If the single most important factor in series success is the appeal of its major characters, then it is logical to launch a show with characters whose appeal is pretested. If acquaintanceship is ready-made, so much better. When secondary characters are 'spun off' from current series to stand on their own, presumably they have already accumulated their followings on the road."¹⁷¹ Gegenüber Sendungen, die vollkommen unbekannt sind und deren Charaktere allesamt neu eingeführt werden müssen, haben neue Programmangebote, in denen

¹⁶⁸ Amlen, Sy; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 64.

¹⁶⁹ TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. 81.

¹⁷⁰ Weil die Serienfiguren ein so zentraler Erfolgsfaktor von TV-Produktionen sind, werden sie entsprechend genau geplant: "Astonishingly, real people in real offices get paid large salaries to decide whether characters will be allowed to say 'son of a bitch', or what color The Munsters should be." GITLIN, T. 1994, S. 15.

¹⁷¹ GITLIN, T. 1994, S. 67.



Figuren mitwirken, die schon aus älteren populären Sendungen bekannt sind, einen Popularitätsvorschuß und damit einen Wettbewerbsvorteil.¹⁷² Die Übernahme bereits bekannter Elemente oder Figuren wird deshalb häufig als Starthilfe für neu entwickelte Serien genutzt. Besonders häufig läßt man Schauspieler aus erfolgreichen Serien in der identischen Rolle in weiteren Serien auftreten. Serien, die in derartiger Weise auf ihren Vorgängerserien aufbauen, d.h. Elemente oder Figuren von ihnen übernehmen, bezeichnet man als 'Spin-offs'. Im Vergleich zu völlig neuen Serien ist das 'Enttäuschungsrisiko' der Zuschauer bei Spin-offs ungleich geringer. Aus der Kognitionspsychologie ist seit langem bekannt, daß zur optimalen Verarbeitung von Stimuli diese eine gewisse Ausgewogenheit von bekannten und unbekanntem Elementen enthalten müssen. Ein Übergewicht an Neuem wirkt abweisend, weil die Einordnung schwerfällt; zu viel Bekanntes wirkt dagegen langweilig.¹⁷³ Besonders Serien machen sich dieses Phänomen zunutze, indem sie in jeder neuen Folge eine ausgewogene Mischung aus neuen interessanten Elementen und Charakteren in einem bekannten Rahmen anbieten, dessen Struktur der Zuschauer kennt und mag. Noch stärker nutzen Spin-offs diesen Effekt: Indem bekannte Elemente oder Charaktere aus alten Serien mit hinüber zu vollkommen neuen genommen werden, erleichtert man dem Zuschauer so den Einstieg zu. Eine Maxime der Programmentwicklung lautet daher: "Familiarity breeds acceptability."¹⁷⁴

Beobachtungen zeigen, daß Spin-offs sogar dann noch erfolgreicher sind als komplette Neuentwicklungen, wenn die aus der alten Serie übernommene Figur in der neuen Serie nicht mehr vollkommen der in der alten entspricht – wichtig ist allein der 'Wiedererkennungswert'. Allein schon der Name einer altbekannten Figur in einer neuen Serie weckt das Interesse der Zuschauer, weil er auf einen Zusammenhang zwischen der alten und der neuen Serie hinweist. Trotzdem läßt sich der Erfolg einer bekannten Figur allein nicht automatisch auf jede neue Serie übertragen. Ein Erfolg wird sich nur dann einstellen, wenn sich die etablierte Figur in den Kontext der neuen Serie einfügt und zu den anderen Figuren paßt.¹⁷⁵

Ein zusätzlicher positiver Effekt, der durch den Einsatz von Spin-offs erreicht wird, ist ein schnellerer Aufbau des Handlungsrahmens der Serie, da Erklärungen kaum nötig sind. Hinzu kommt, daß in der alten Serie für die neue geworben werden kann und umgekehrt, d.h. der Einsatz wirkungsvoller Crosspromotion möglich ist. Gleichzeitig muß auch weniger Einführungs-Promotion eingesetzt werden, da die neue Serie ja schon über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügt. Dieser Bekanntheitsvorschuß ermöglicht auch ein genaueres Vorhersagen der Quantität und Qualität der zu erwartenden Zuschauer, was den

¹⁷² Vgl. WAKSHLAG, J.J.; GREENBERG, B.S. 1979, S. 59.

¹⁷³ Vgl. ZUBAYR, C. 1995, S. 47.

¹⁷⁴ Silverman, Fred; zitiert in: HOBSON, D. 1981, S. 23.

¹⁷⁵ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 68.

Vorausverkauf von Werbeflächen der neuen Serie an die Werbetreibenden vereinfacht.

8.2.1.4.1. Kopie

Wenn ein Spin-off den Erfolg einer etablierten Sendung ausnutzt, indem eine oder mehrere ihrer Figuren auf eine andere Serie übertragen werden, dann nutzen Kopien etablierte Sendungen, indem sie deren Formeln reproduzieren.¹⁷⁶ Im intensiven Wettbewerb tendieren alle TV-Anbieter dahin, eigene und fremde Erfolgskonzepte immer wieder zu kopieren bzw. zu imitieren.¹⁷⁷ Da Erfolgsstrategien der Konkurrenz schonungslos kopiert werden und sich deshalb die Angebote der verschiedenen Sender in den USA, aber auch der in Deutschland immer mehr ähneln, kann man bei weniger innovativen Anbietern sogar von "Imitation als Programmkonzept"¹⁷⁸ sprechen.¹⁷⁹ Durch die Tendenz aller Programmveranstalter zur Reproduktion lassen sich in Bezug auf Programmgenres und Formate regelrechte Moden oder Trends beobachten. Neumann stellte sogar eine "lawlike dynamic" fest. "At that point, when new programs from those genres are introduced at the margin, being relatively rare they are valued and frequently viewed. This pattern encourages the introduction of new programs of similar character until there is an oversupply (...). The pattern reverses itself back and forth approximately every four years."¹⁸⁰

Neben der Orientierung an erfolgreichen Konzepten lassen sich die Trends in der Programmentwicklung auch noch auf einen zweiten Grund zurückführen: Die Bemühungen aller kommerziellen Programmanbieter zielen fast ausschließlich auf die begehrte Altersgruppe der 14-49jährigen. Die Werbetreibenden verlangen meist nur nach diesem Publikumssegment. Diese Zielgruppe schränkt das Spektrum der erfolgversprechenden Genres ein, was die Neuentwicklungen einander noch ähnlicher macht. So begründete beispielsweise die Fox-Serie 'The X-Files', die besonders junge männliche Zuschauer anspricht, in den USA einen gewaltigen 'Mystery'-Boom in der '96-97-Saison. Alle Networks entwickelten in kürzester Zeit Serien, die ebenfalls Geheimnisse, Außerirdische und Verschwörungen thematisierten. Mit etwa einem Jahr Verspätung kam der Mystery-Boom auch in Deutschland an. 1997 kämpften rund 15 Serien unter dem Oberbegriff 'Mystery' um die Gunst der Zuschauer. Dabei ist der Trend nicht mehr nur auf Serien beschränkt, sondern hat schnell auch auf andere Formate wie Magazin-Sendungen und Spielfilme übergegriffen.¹⁸¹ Die Programmentwickler in den USA waren sich durchaus der Marktsättigung bewußt, was erklärt, daß alle US-Networks für die '97-98-Saison 'Feel-Good Shows' in

¹⁷⁶ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 69.

¹⁷⁷ Vgl. OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 84.

¹⁷⁸ RUST, H. 1988, S. 611.

¹⁷⁹ Vgl. KLEINSTEUBER, H.J. 1992, S. 144.

¹⁸⁰ NEUMANN, R.W. 1991, S. 141-142.

¹⁸¹ Vgl. ARNU, T. 1997a, S. 19, sowie SÖRENSEN, I. 1997, S. 148.



der Entwicklung hatten, die einen neuen Trend begründen sollten.¹⁸² Die Imitation von erfolgreichen Programminnovationen der Konkurrenten ist aber auch auf dem deutschen TV-Markt üblich. Beispielsweise kombinierte das ZDF jüngst in einer neuen Serie erstmalig Versatzstücke der als Vorbild dienenden amerikanischen Krankenhausserie 'E.R.' mit den Abenteuern einer Hubschrauberrettungsscrew. In kürzester Zeit zogen RTL und Sat. 1 mit eigenen Hubschrauber-serien nach.¹⁸³

Das große Problem beim Kopieren einer erfolgreichen Konkurrenzserie ist herauszufinden, welches die Erfolgsfaktoren des Originals sind oder waren. Häufig ist nämlich eine ganz bestimmte, aber kaum reproduzierbare Kombination von Faktoren für den Erfolg eines Programmangebots verantwortlich. Problematisch ist eine Kopie vor allem dann, wenn der Erfolg der Originalsendung ein Verdienst eines einzigartigen und nicht reproduzierbaren Faktors, wie z.B. eines bestimmten Autors oder besonders beliebten Schauspielers, ist. Jeder Programmveranstalter, dessen erfolgreiche Programminnovation auf einen derartigen nicht-tangiblen Erfolgsfaktor zurückzuführen ist, wird versuchen, sich diesen Wettbewerbsvorteil mit langfristigen Verträgen oder hohen Gagenzahlungen zu erhalten. Risikoreiche Programminnovationen lohnen sich gerade dann, wenn sie schwer zu kopieren sind. Hat sich ein neues, innovatives Format erst einmal an einem bestimmten Sendeplatz durchgesetzt, ist es nur noch schwer von Imitaten der Konkurrenz zu verdrängen. Das Original ist regelmäßig seinen Kopien überlegen, d.h. Innovationen haben, wenn sie sich durchsetzen können, einen Pioniervorteil, dem andere Sender, die zur selben Zeit nachziehen wollen, über bloße Vervielfachung des Genres oder Formats kaum beikommen können.¹⁸⁴

Eine in Deutschland zur Zeit beliebte Variante der Kopie als Programmentwicklungsstrategie ist das 'Remake'. Hierbei werden klassische Geschichten, Kino- oder Fernsehfilme, wie z.B. 'Moby Dick' oder 'Charly's Tante', die in ihrer ursprünglichen Fassung oder sogar in mehreren Versionen Erfolg hatten, für das Fernsehen neu aufgelegt. Die Wiederverwertung der alten Stoffe ist eine relativ sichere und erfolgreiche Methode der Programmentwicklung. Sowohl die Geschichte als auch Titel sind dem Publikum bekannt und lassen auf Qualität schließen. Im Verbund mit einigen Stars läßt sich das Zuschauerinteresse deshalb vergleichsweise gut abschätzen. Das geringe Risiko erlaubt es den Produ-

¹⁸² Vgl. STANLEY, T.L. 1996, S. 44-45. Ein ähnlicher Trend ist bei Fantasy-Serien, wie z.B. Hercules oder Sindbad feststellbar. Vgl. FREEMAN, M. 1996, S. 46-47.

¹⁸³ Vgl. CYLLOK, A. 1998, S. 23. Noch weiter fortgeschritten ist die Verbreitung von Beziehungs-/Partnervermittlungsshow-Clonen über fast alle Sender hinweg. Sie alle gehen auf die 1986 erstmals ausgestrahlte Sendung 'Herzblatt' zurück, die als Pionier im deutschen TV-Markt anzusehen ist. Einen Überblick über die verschiedenen 'Kuppelshows' gibt: WINKLER, S. 1996, S. 17-18.

¹⁸⁴ Vgl. HUBER, J. 1997, S. 8-9.

zenten, hohe Investitionen zu tätigen, was wiederum einen hohen Qualitätsstandard sichert und eine internationale Verwertung zuläßt.¹⁸⁵

8.2.1.4.2. Rekombination

Die einfachste Formel zur Programmentwicklung nennt Al Masini, einer der erfolgreichsten amerikanischen Fernsehproduzenten: "Select some type of program missing from the TV spectrum."¹⁸⁶ Doch dieser Ansatz ist immer schwerer zu realisieren, da die hohe Zahl der Anbieter und der intensive Wettbewerb längst die Anbieter dazu gezwungen haben, jede nur denkbare Lücke im Programmspektrum zu besetzen. Hinzu kommt, daß die öffentlich-rechtlichen Sender sogar Zuschauergruppen mit Programm versorgen (müssen), die so klein oder unbedeutend sind, daß ohnehin kein positiver Deckungsbeitrag zu erzielen ist. Mit Blick auf den intensiven Wettbewerb und das sich ständig vervielfachende Programmangebot wird es immer schwieriger, völlig neue Programmkonzepte zu entwickeln und damit unbesetzte Lücken des Programmspektrums auszufüllen. Statt dessen orientiert man sich an bekannten Programmformen. "I have never been in a TV development meeting," berichtet der Produzent Michael Kozoll, "where someone does not (...) ask, 'What's it like?'"¹⁸⁷ Schon dagewesene Produktionen dienen als Orientierungspunkt und Erklärungshilfe für neue Projekte. Im Grunde sind fast alle Neuentwicklungen mehr oder weniger ein Konglomerat, das sich aus Erfolgselementen oder Versatzstücken verschiedener erfolgreicher Sendungen zusammensetzt. Deshalb: "Examine those ingredients which have been recurrently successful and reshape them without shame",¹⁸⁸ meint Bob Shanks, Vice President of Programming bei ABC. Es existiert nur eine beschränkte Anzahl von Grundelementen, Genres und Situationen, die für jede neue Produktion auf eine andere Art zusammengestellt werden. In den seltensten Fällen ist eine vollkommene Neuschöpfung zu finden oder gar beabsichtigt. Statt dessen bedient sich die Programmplanung bekannter und bewährter Versatzstücke, kombiniert sie neu und hofft darauf, daß die Kombination erfolgversprechender Elemente auch zum Erfolg führt. Dabei soll dieses Vorgehen der TV-Programmentwickler keinesfalls negativ bewertet werden; die Entwicklung als Rekombination von bekannten Erfolgselementen findet sich regelmäßig auch beim Film, im Theater oder in der Literatur.¹⁸⁹

8.2.1.4.3. Verhältnis von Imitation zu Innovationen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Entwicklung jedes neuen Programmangebots in der einen oder anderen Weise so gut wie immer

¹⁸⁵ Vgl. ARNU, T. 1997b, S. 18.

¹⁸⁶ Masini, Al; zitiert in: POWERS, R. 1990, S. 121.

¹⁸⁷ Kozoll, Michael; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 76.

¹⁸⁸ Shanks, Bob; zitiert in: MANKIEWICZ, F.; SWERDLOW, J. 1979, S. 111.

¹⁸⁹ Vgl. VOGLER, C. 1997, S. 13.



auf der Basis alter Sendungen oder Konzepte stattfindet. Wie aber oben schon gezeigt wurde, kann eine bloße Kopie nie den Erfolg des Originals erreichen. Vielmehr muß ein neues Programmkonzept immer einen gewissen Anteil an neuen Elementen enthalten. Das Dilemma der Programmentwicklung besteht demnach darin, zu bestimmen, wie groß eine Innovation sein muß, um ein Publikum anzuziehen, das von den gegenwärtig angebotenen Sendungen gelangweilt ist, und gleichzeitig zu wissen, ab welchem Grad eine Innovation von den Zuschauern abgelehnt wird, weil das neu entwickelte Sendungskonzept ihnen nicht mehr vertraut genug ist und deshalb möglicherweise Ablehnung hervorruft.¹⁹⁰

Ein hoher Innovationsgrad in neuen Programmkonzepten wird vor allem auch dadurch behindert, daß in der Regel nur kurzfristige Markterfolge zählen. Aus Zeit- und Kostengründen sind nur nuancierte Variationen bereits eingefahrener Konzepte möglich, die schon bei kleinen Einbrüchen der Zuschauerzahlen sofort abgesetzt und durch ein neues 'nuanciertes Imitat' ersetzt werden. Anstelle von Innovationen finden sich immer wieder neue Anwendungsformen alter Formate und neuartige Zusammenstellungen bekannter Elemente. Bei einer längerfristigen bzw. risikoreicheren Programmpolitik, die auf eine allmähliche Gewöhnung des Publikums an neue Sendungen setzt, müßten möglicherweise längerdauernde Verluste durch unkonventionelle Programmexperimente in Kauf genommen werden.¹⁹¹ Eine solche Programmpolitik können aber nur Sender wagen, die unabhängig von Werbeeinnahmen operieren können, wie es bei den öffentlich-rechtlichen der Fall ist, oder Sender, die ohnehin über einen geringeren Marktanteil verfügen. Schwache Sender können ihr Publikum nicht von einer starken Sendung zur nächsten weiterreichen, sondern müssen ihr Publikum von Programm zu Programm immer wieder neu anziehen. Das Risiko eines hohen Zuschauerverlustes, der sich auch auf die umliegenden Sendungen auswirkt, besteht bei ihnen ohnehin nicht. Dies führt zu einem un stetigen Programm, läßt aber auch die größten Spielräume für neue, innovative oder sogar experimentelle Programmideen. Etablierte bzw. starke Sender können sich keine Experimente leisten und müssen daher ein vergleichsweise 'konservatives' Programm anbieten.¹⁹² "Die Innovationsfreudigkeit privater Anbieter hängt von deren Kreativität und Risikobereitschaft ab; generell steigen die Anreize, innovative Programmformen zu entwickeln, für einen gewinnorientierten Anbieter mit dem erwarteten Barwert der Innovationserträge."¹⁹³ Geht man davon aus, daß alle Sender ein ähnlich hohes kreatives Potential aufweisen, ist allein die Risikobereitschaft ausschlaggebend für den Grad an Innovation. Programmveranstalter, die ohnehin nichts zu verlieren haben, werden deshalb ein größeres Risiko eingehen als erfolgreiche Sender. Programminnovationen wer-

¹⁹⁰ Vgl. GANS, H.J. 1980, S. 73.

¹⁹¹ Vgl. RUST, H. 1988, S. 617-619.

¹⁹² Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 57.

¹⁹³ PETHIG, R.; BLIND, S. 1995, S. 71.

den infolgedessen tendenziell von den Programmveranstaltern mit den geringsten Einschaltquoten eingeführt. Innovationen sollen ihre eigenen 'Produkte' von denen der anderen differenzieren und Profil beim Publikum schaffen. Erst wenn die Programminnovationen der Kleinen Erfolg zeigen, werden sie von den größeren Programmveranstaltern binnen kürzester Zeit adaptiert bzw. deren Konzepte werden imitiert.¹⁹⁴

8.2.1.4.4. Internationale Verwertbarkeit

In Deutschland spielen aufwendigere Fernsehfilme und Serien bei der ersten Ausstrahlung oft nur 60 Prozent ihrer Kosten wieder ein. Erst auf der Zweit- und der Drittverwertungsebene, d.h. durch mehrmalige Wiederholungen und den Lizenzverkauf an andere Sender, kann die Gewinnschwelle überschritten werden. Große Sportübertragungen, wie z.B. die Champions League oder Wimbledon, rentieren sich sogar gar nicht.¹⁹⁵ Sollten die Produktionskosten von fiktionalen Programmen im Inland im Rahmen der Zweit- und Drittverwertung nicht gedeckt werden können, so entscheidet letztendlich die internationale Verwertbarkeit des geplanten TV-Movies oder der Serie, ob das Projekt realisiert werden kann oder nicht. Nur wenn die Möglichkeit besteht, die Produktion auch im internationalen Markt zu verkaufen und mit den dort erzielten Einnahmen die Gewinnschwelle zu überschreiten, erscheint ihre Herstellung sinnvoll. "Wir müssen deutsche Filme machen, die so gut sind, daß wir sie auch ins Ausland bringen können",¹⁹⁶ fordert Pro Sieben-Programmdirektor Jan Körbelin. US-Filmstudios und Programmanbieter haben schon lange realisiert, wie wichtig der internationale Markt ist und richten ihre Produktion auf die Bedürfnisse ausländischer Programmabnehmer aus.¹⁹⁷ Dementsprechend generieren die internationalen Einnahmen rund die Hälfte der Umsätze der US-Produzenten.¹⁹⁸ Von den gesamten internationalen Umsätzen der US-Medien-Konzerne fielen 1994 schon 56% auf das Free-TV.¹⁹⁹

Besonders der schon im Rahmen der Eigenproduktion beschriebene 'Cultural Discount' beeinflusst die internationale Verwertbarkeit fiktionaler TV-Produktionen. Insbesondere die Sprache, in der gedreht werden soll, hat entscheidenden

¹⁹⁴ Vgl. HIRSCH, P.M. 1980, S. 86.

¹⁹⁵ Vgl. O.V. 1995b, S. 107.

¹⁹⁶ Körbelin, Jan; zitiert in: RÖSCHEISEN, T. 1997, S. 154.

¹⁹⁷ Vgl. RICHMOND, R. 1997, S. 62.

¹⁹⁸ Vgl. RENAUD, J.-L.; LITMAN, B.R. 1985, S. 249. In den USA zahlen die Networks für bestimmte Programmformen häufig nur 60-85 Prozent der Produktionskosten, der Rest muß vom Produzenten investiert werden. Diese Defizit-Finanzierung bedeutet, daß, obwohl es sich bei dem Projekt um eine Auftragsproduktion handelt, die Produktionskosten vom Auftraggeber nicht voll übernommen werden. Die verbliebenen Kosten müssen vom Produzenten selbst auf der Zweit- und Drittverwertungsebene und im internationalen Markt wieder hereingeholt werden. Vgl. VOGEL, H.L. 1994, S. 114-115, sowie RIDDER, C.-M. 1989, S. 101.

¹⁹⁹ Vgl. ARTOPÉ, A.; ZERDICK, A. 1995, S. 32.



Einfluß auf die Akzeptanz einer Produktion in anderen Ländern: Alle Zuschauer - egal in welchem Land - ziehen Filme und Serien in ihrer Muttersprache Programmen, die synchronisiert oder mit Untertiteln versehen sind, vor.²⁰⁰ Vor allem in den großen und wichtigen ausländischen Märkten wie z.B. den USA werden synchronisierte Programmangebote von den Zuschauern nicht akzeptiert.²⁰¹ Da aber Englisch in der ganzen Welt verstanden wird, erübrigt sich oft die teure und unbeliebte Synchronisation, wenn statt in Deutsch direkt in englischer Sprache produziert oder jede Szene zweimal, einmal in Deutsch und einmal in Englisch, gedreht wird. Bei der deutschen Beta-Film geht man davon aus, daß der Englisch-Verzicht weltweit zu 50 Prozent weniger Einnahmen führt.²⁰²

Der Cultural Discount erklärt auch, warum der internationale Programmhandel sich fast ausschließlich auf fiktionale Programme und Unterhaltung beschränkt. Informations- und Nachrichtensendungen sind meist zu sehr kulturspezifisch, als daß sie in anderen Ländern Interesse erregen könnten.²⁰³ Im Gegensatz dazu sind fiktionale Programme weitaus weniger in einer bestimmten Kultur verwurzelt bzw. können so produziert werden, daß keine genauen Hinweise auf einen bestimmten Kulturkreis erkennbar sind. Soll eine fiktionale Produktion auf dem internationalen Markt Erfolg haben, muß zur Vermeidung eines zu großen Cultural Discounts darauf geachtet werden, daß sie mit möglichst wenigen kulturspezifischen Attributen belastet ist. Dabei sind besonders kulturübergreifende Genres, die in der ganzen Welt verstanden werden, erfolgreich: "Ein Mord ist überall ein Mord, beim Humor ist das schon ganz anders",²⁰⁴ erklärt Jan Mojto, Chef der zur Kirch Gruppe gehörenden Beta Film. Komödien sind äußerst schwer zu exportieren, weil sie meist auf den spezifischen Humor ihres Ursprungslandes ausgerichtet sind, der mit dem Humor anderer Länder meist nicht kompatibel ist. Besser exportierbar sind daher vor allem die eher handlungsgetriebenen Genres wie Action, Thriller oder Science Fiction.²⁰⁵ Mit Blick auf diese Erkenntnis entwickelte die US-Film- und Fernsehindustrie über viele Jahre hinweg eine Formel, mit deren Hilfe Software erzeugt werden, die international akzeptiert und verstanden wird und sich deshalb gut verkauft: "Emphasize filmed action in defining situations and conveying meaning as much as possible in visual terms, reducing in turn any dependence on dialogue."²⁰⁶

Die wichtigsten Märkte für deutsche Fernsehproduktionen sind traditionell Italien, Spanien und Frankreich, in dieser Reihenfolge. Zunehmend interessant

²⁰⁰ Vgl. OWEN, B.M.; WILDMANN S.S. 1992, S. 51.

²⁰¹ Vgl. KRUSE, J. 1994, S. 195.

²⁰² Vgl. ARNU, T. 1997b, S. 18; vgl. auch RENAUD, J.-L.; LITMAN, B.R. 1985, S. 257.

²⁰³ Vgl. HOSKINS, C.; MIRUS, R. 1988, S. 501.

²⁰⁴ Mojto, Jan; zitiert in: O.V. 1997b, S. 60; vgl. hierzu auch HOROWITZ, N. 1979, S. 83.

²⁰⁵ Allerdings sind dies gleichzeitig auch die teuersten Genres. Vgl. RÖSCHEISEN, T. 1997, S. 167.

²⁰⁶ RENAUD, J.-L.; LITMAN, B.R. 1985, S. 253.

wird in den letzten Jahren auch der ehemalige Ostblock.²⁰⁷ Mit Blick auf den Cultural Discount wird schnell verständlich, warum dies so ist. Alle der genannten Länder entstammen dem europäischen Kulturkreis, was die Akzeptanz deutscher Produktionen erleichtert. In Asien hingegen haben deutsche Programme aufgrund des kulturellen Unterschiedes bisher kaum eine Chance.²⁰⁸

Sollen Länder angesprochen werden, die außerhalb des europäischen Kulturraums liegen, müssen deutsche Produktionen nicht nur auf kulturspezifische Attribute verzichten, d.h. eine gewisse kulturspezifische Neutralität aufweisen, um Erfolgchancen zu haben,²⁰⁹ sondern sich auch in ihrer Erzählweise an internationale Gegebenheiten anpassen. Eine Orientierung am 'Weltstandard Hollywood' tut Not. Hollywood hat eine Sprache entwickelt, die global verständlich ist und akzeptiert wird. Gleichzeitig werden Geschichten erzählt, die die meisten Menschen interessieren.²¹⁰ Der Produzent und ehemalige Sat. 1-Programmdirektor Peter Gerlach weist darauf hin, daß die deutsche Erzählweise sehr episch sei und sich statt dessen auf den Rhythmus der international verlangten Dramaturgie einstellen müsse. Die häufig zu komplizierte und meist zu breite Exposition deutscher Film- und Fernsehproduktionen sei sogar eine höhere Hürde als die deutsche Sprache.²¹¹ International scheint es nur eine weltweit verständliche, konsumierbare und damit absetzbare Art des Geschichtenerzählens zu geben, und das ist die Hollywoods. Um international verwertbare Film- und Fernsehproduktionen zu schaffen, muß diese Form eingehalten werden.²¹²

Auch die Qualität der Produktion spielt eine Rolle für ihre internationale Verkäuflichkeit. Weil viele Länder zu klein sind, d.h. zu wenig Einwohner bzw. Zuschauer haben, als daß sich eigene Produktionen rentieren würden, kaufen sie auch die billigeren Produktionen. Große Länder bzw. Märkte mit einem großen, zusammenhängenden Sprachraum produzieren hingegen die preiswerteren Programmanteile selbst und kaufen nur qualitativ hochwertige Software aus dem Ausland zu. Um in diesen großen Märkten Erfolg zu haben, muß auch die Qualität der Produktionen stimmen. Wichtig für die internationale Verkäuflichkeit ist außerdem, daß eine ausreichende Anzahl an Episoden und Staffeln einer Serie zur Verfügung steht.²¹³ Denn nur dann kann die Serie erfolgreich ge-

²⁰⁷ Vgl. O.V. 1997b, S. 60.

²⁰⁸ In der Gegenrichtung ist dasselbe Phänomen erkennbar. Eine Ausnahme bilden hingegen die Vereinigten Staaten: US-Produktionen sind weltweit in jedem Kulturkreis erfolgreich. Zur Erklärung dieses Phänomens siehe HOSKINS, C.; MIRUS, R. 1988, S. 504-508. Ein weitergehenden Erklärungsversuch unternimmt: FRANK, B. 1993, S. 105-129.

²⁰⁹ Vgl. GROEBEL, J.; u.a. 1995, S. 94.

²¹⁰ Vgl. RÖSCHEISEN, T. 1997, S. 133 und 139.

²¹¹ Vgl. GERLACH, P.; HEIDSIEK, B. 1997, S. 18.

²¹² Vgl. RÖSCHEISEN, T. 1997, S. 146.

²¹³ Vgl. O.V. 1997b, S. 60.



strippt, d.h. tagtäglich auf dem selben Sendeplatz ausgestrahlt werden.²¹⁴ 130 Folgen einer einzigen Serie sind im internationalen Geschäft eine bessere Voraussetzung als dreizehn. In Deutschland werden die kreativen und finanziellen Kräfte noch zu sehr aufgesplittet, so daß die nötige Anzahl für die internationale Verwertung bisher nur selten erreicht wird.²¹⁵

8.2.1.4.5. Staying Power – Langlebigkeit

"Development isn't about a pilot, it's about 22 episodes"²¹⁶ Programmplaner suchen vor allem nach Sendungen mit, wie sie es nennen, 'Staying Power'. Der Begriff umschreibt eine schwer faßbare Kombination von Elementen, die die Zuschauer über viele Jahre hinweg mit denselben Figuren und Situationen fasziniert und interessiert.²¹⁷ "All television is story-telling, and a successful show will need to spawn eighty to one hundred new stories in its lifetime."²¹⁸

Besonders die Figuren einer Serie müssen das Kriterium der Langlebigkeit erfüllen: "The key to series television is longevity," meint nämlich Tony Thomopoulos, Präsident von ABC Entertainment. "When you look at a series's potential, you look at character development and the longevity of those characters: Now you can deal with those characters week after week after week."²¹⁹ Nur wenn dem Potential einer Figur nicht schon nach wenigen Folgen die Erschöpfung droht und die Figur es schafft, den Zuschauer über einen langen Zeitraum hinweg zu interessieren, lohnt sich die Serienproduktion.

8.2.1.4.6. Repertoirefähigkeit

Bei der Produktion eigenen Programmmaterials muß vor allem auf die 'Repertoirefähigkeit' der Neuproduktionen geachtet werden. Jeder neue TV-Movie muß in der Lage sein, "zwei- bis dreimal in der Primetime und zwei- bis dreimal auf Nebenschauplätzen wiederholt zu werden", fordert ZDF Fernsehspielchef Hans Janke. Das hat erhebliche dramaturgische Konsequenzen. Neue Stücke dürfen "nicht übermäßig aktuell" sein, und es habe "modische Vorsicht bis hin zum Gestus der Akteure"²²⁰ zu herrschen. Aktuelle Themen scheinen bei ihrer ersten Ausstrahlung besonders viele Zuschauer zu interessieren. Betrachtet man eine Produktion aber aus dem Blickwinkel der Wiederholbarkeit, so lassen sich zeitlos klassische, fiktionale Inhalte, wie z.B. Kriminal- oder Liebesfilme, ohne Bezug auf bestimmte gesellschaftliche oder politische Ereignisse sowie

²¹⁴ Eine ausführliche Beschreibung der Strippig-Strategie findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998, S. 129-133.

²¹⁵ Vgl. GERLACH, P.; HEIDSIEK, B. 1997, S. 18.

²¹⁶ Daniels, Suzanne; zitiert in: DUPREE, D. 1996, S. 8.

²¹⁷ Vgl. ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 114.

²¹⁸ TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. 25.

²¹⁹ Thomopoulos, Tony; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 64.

²²⁰ Janke, Hans; zitiert in: O.V. 1998b, S. 149; vgl. auch KAYSER, H.J. 1993, S. 258.

Themen der Gegenwart einfacher und öfter wiederholen. Über alle Ausstrahlungen hinweg erzielen sie insgesamt mehr Zuschauer als eine Sendung, die wegen ihres aktuellen Bezugs nur einmal ausgestrahlt werden kann.

Aus demselben Grund verzichten die kommerziellen TV-Programmanbieter in den USA, aber auch in Deutschland auf die Produktion von großen Show-Abenden, wie sie in Deutschland aus dem Angebot der öffentlich-rechtlichen Anbieter bekannt sind. "Die kann ich nur einmal senden, und dann ist es vorbei",²²¹ erklärt RTL-Chef Thoma. Allenfalls Benefizveranstaltungen und wirkliche 'Events', wie z.B. die Oscar-Verleihung, die bei ihrer ersten und einzigen Ausstrahlung einen positiven Deckungsbeitrag erzielen und gleichzeitig eine imageverbessernde Wirkung für den Sender haben, kommen in Frage. Viele Programmveranstalter ziehen deshalb die Produktion von gut wiederholbaren Serien und TV-Filmen der Herstellung von Gala-Abenden und Spielshows vor. Serien und TV-Movies erzielen bessere Zuschauerzahlen und lassen sich, was noch wichtiger ist, besser refinanzieren.²²² Bei Serien und TV-Filmen besteht im Gegensatz zu Spielshows die Möglichkeit zur häufigen Wiederholung und zusätzlich zum Verkauf an andere Sender und ins Ausland. Von Spielshows kann hingegen nur das Konzept weiterverkauft werden und dies auch nur, wenn es sich bei ihr um kein Imitat einer anderen Spielshow handelt und sie darüber hinaus sehr originell ist.

8.2.1.5. Inhaltsangaben als Entscheidungskriterium

Ein besonderes Problem bereiten den Programmverantwortlichen Programmangebote, die für sich allein stehen, wie z.B. TV-Movies. Diese nur ein einziges Mal sichtbaren Programmangebote stehen nicht wie Serien im Zusammenhang mit anderen Sendungen und kehren auch nicht regelmäßig auf den Bildschirm zurück. Da TV-Movies nur punktuell zu sehen sind, hat das Publikum kein Vorwissen über sie. Wurde ein TV-Movie einmal ausgestrahlt, hört der Zuschauer bis zu seiner ersten Wiederholung in der Regel nichts mehr über ihn. Daraus ergibt sich ein spezielles Marketingproblem, das Entscheidungen im TV-Movieentwicklungsprozeß nachhaltig beeinflusst: Die Frage ist, wie man das Publikum dazu bringt, sich einen isolierten Fernsehfilm anzusehen, ohne daß es etwas darüber weiß. Bei Serien ergibt sich dieses Problem nicht, denn wenn eine Serie erst einmal ihr Publikum gewonnen hat, wirbt jede einzelne Episode für die nächste. Auch Spielfilme, die im Kino gelaufen sind, bereiten vergleichsweise geringe Schwierigkeiten: Die in den vorhergehenden Release-Windows getätigten Marketing- und Promotionanstrengungen, Kritiken in Zeitungen und Mundpropaganda schaffen dauerhafte Bekanntheit, von der Free-TV-Veranstalter profitieren können.

²²¹ Thoma, Helmut; zitiert in: GANGLOFF, T.P. 1997, S. 137.

²²² Vgl. HANDWERK, M. 1997, S. 239.



Im Normalfall bezieht das Publikum seine Programminformationen ausschließlich aus zwei Quellen: Der Eigenwerbung der Sender im eigenen Programm, d.h. durch On-Air-Promotion und durch Informationen in Programmzeitschriften. In den USA konzentrieren sich viele Programmverantwortliche deshalb nicht auf die TV-Movies selbst oder auf visuelle Eindrücke, sondern lediglich darauf wie die schriftliche 'Zusammenfassung' ihrer Handlung wirkt. Die Programmentwickler vertreten die Ansicht, daß die gesamte Handlung eines TV-Movies in einer oder zwei Zeilen einer Programmzeitschrift zusammenfaßbar sein muß. Beispiele sind 'Minenunglück löst Familientragödie aus' oder 'Killer-Hai terrorisiert kleines Fischernest'. "If you can't define [a TV-Movie] in a television log line, how can you get the audience to it?" fragt Deanne Barkeley, Vice President for Movies bei NBC und ABC. "You've got only one shot to get them (...). It doesn't matter how good it is or bad it is. *Jaws* is a perfect television movie. If you can describe it in one sentence so they know what they're coming to, and it stars (...) someone they've heard of, they'll come to it."²²³

Zusätzlich muß die Handlung auch in On-Air-Promotion umzusetzen sein: "The most important thing for a television movie is the capacity for a movie to be understood by an audience after watching a ten-second film clip. The problem – or advantage – of the television movie is that an audience decides whether they're going to watch it or not watch it, a huge audience of fifteen million people, in roughly four days, which is miraculous, and they do it primarily off the on-air promotion. So if you have a movie that takes a long time to explain, or it is a movie that is somewhat diffuse, you're going to have a very very difficult time telling the audience about it",²²⁴ erklärt der Programmentwickler Brandon Stoddard.

8.2.1.6. Concept-Testing

Die Entwicklung und Bewertung eines neuen Programmkonzepts stellt sich solange als unproblematisch dar, wie die Verantwortlichen kein persönliches Interesse an der Sendung haben. Sind die Entscheider aber persönlich von einer Sendung oder einem Konzept angetan und überzeugt, taucht ein Problem auf: Sie verlieren ihre Objektivität. Viele Entscheider verfallen einem Trug-

²²³ Barkley, Deanne; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 159. An ähnlichen Aspekten orientiert sich auch die Wahl des Titels einer Sendung. Die Betitelung der Software ist vielleicht die letzte Stufe der Programmentwicklung. Es kommt aber auch vor, daß der Titel noch einmal bei der Zusammenstellung des Sendeplans oder sogar zum Anlaß der erneuten Ausstrahlung einer Sendung von den Programmplaner geändert wird. Der Titel ist im Verbund mit der Story, den Schauspielern und dem Genre für über 70 Prozent der Zuschauer der wichtigste Schlüsselreiz für die Programmauswahl. Vgl. TITTELBACH, R. 1997, S. 250. "Ein Titel kann darüber entscheiden, ob man eine Million Zuschauer mehr oder weniger hat," schätzt Michael Bütow, Chef der Eigenproduktion bei Pro Sieben. Bütow, Michael; zitiert in: TITTELBACH, R. 1997, S. 250. Und auch Sam Davis, Leiter des Bereichs TV-Movie bei RTL weiß, "daß ein guter Titel eine Million mehr Zuschauer vor den Bildschirm bringt." Davis, Sam; zitiert in: DAVIS, S.; NIGGEMEYER, S. 1997, S. 27. Eine ausführliche Darstellung der Titelentwicklung und –auswahl findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998, S. 224-228.

²²⁴ Stoddard, Brandon; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 160; vgl. auch O.V. 1986, S. 41.

schluß, weil sie annehmen, daß eine Sendung, die ihnen gefällt auch beim Publikum Anklang findet. Der Effekt ist, daß die Programmverantwortlichen sich als Instrument des öffentlichen Willens und Geschmacks bestellt sehen.²²⁵

Um neutrale Meinungen einzuholen und Fehlentscheidungen der Programmverantwortlichen zu verhindern, werden in den Vereinigten Staaten deshalb 'Concept-Tests' eingesetzt. Bei dieser sehr umstrittenen, aber preiswerten Methode werden Konzepte und Ideen für neue Sendungen und Serien von ausgewählten Zuschauern bewertet, bevor überhaupt mit der eigentlichen Produktion begonnen wird. Zu diesem Zweck werden Testpersonen kurze schriftliche Beschreibungen der Sendungen gegeben, die die Charaktere, ihr Verhältnis zueinander und eine kurze Handlungszusammenfassung enthalten. Meinungen, Reaktionen und Kommentare der Testpersonen fließen dann mit in die Entscheidung ein, ob ein Konzept weiterentwickelt werden soll oder nicht. Indem neutrale externe Meinungen eingeholt werden, sollen Concept-Tests schon frühzeitig, d.h. am Beginn des Entwicklungsprozesses verhindern, daß finanzielle Anstrengungen in eine Richtung unternommen werden, die ohnehin nicht von der Zuschauerschaft honoriert werden wird.²²⁶ Kritiker dieses Verfahrens weisen darauf hin, daß Konzeptentwürfe und grobe Ideenskizzen wenig aussagekräftig seien und die befragten Personen sich mangels Erfahrung mit dieser Materien kein fundiertes Urteil bilden könnten: "It's like being asked to say what a cake will be like by tasting the dough."²²⁷ In der Pre-Pilot-Phase sollten deshalb vor allem die Erfahrungen routinierter Programmacher ausschlaggebend sein. Die Anziehungskraft einer Serie oder eines Films ist vor allem so stark von den Schauspielern und den kreativen Elementen bestimmt, daß Außenstehende mit einer groben Konzeptbeschreibung ohne Schauspielernamen wenig anfangen können. Ganz anders sieht es hingegen aus, wenn zusätzlich zur Story schon bestimmte Schauspieler genannt werden können. Hier kann den Zuschauern eine detailliertere Beschreibung des Projektes gegeben werden. Diese ist denjenigen sehr ähnlich, die man in zur Beschreibung der Sendungen in Programmzeitschriften findet, und auf deren Grundlage viele Zuschauer üblicherweise ihre Entscheidung treffen, einen bestimmten Film zu sehen oder nicht.²²⁸

Ähnliche Tests werden auch regelmäßig für die Überprüfung von bestehenden Serien-Konzepten verwendet, d.h. von Sendungen, die sich schon längst im Programm befinden. Immer wieder wird durch Publikumsbefragungen versucht zu ergründen, ob man durch das Ausscheiden eines Charakters, seine Veränderung, die Änderung der Beziehungsverhältnisse zwischen den handelnden Personen, die Einführung neuer Figuren oder auch Neubesetzungen eine

²²⁵ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 24.

²²⁶ Vgl. HEAD, S.W.; STERLING, C.H. 1987, S. 400; CARROLL, R.L.; DAVIS, D.M. 1993, S. 370-371 sowie GITLIN, T. 1994, S. 41-42.

²²⁷ Huggins, Roy; zitiert in: BERCOVICI, L. 1981, S. 30.

²²⁸ Vgl. STIPP, H.; SCHÜMCHEN, A. 1995, S. 12-13.



höhere Publikumsakzeptanz erzielen kann.²²⁹ Tests decken auch versteckte Charaktere im Hintergrund, d.h. Nebenfiguren, auf, die bei den Zuschauern besonders gut ankommen. Beliebte Nebenfiguren müssen gestärkt werden. Eventuell bietet sich hier sogar ein Ansatzpunkt für einen Spin-off.²³⁰

Eine traditionelle, aber regelmäßig verwendete Methode, um Stimmungen und Meinungen des Publikums in Erfahrung zu bringen, ist die Sichtung der Zuschauerpost. Aus den Briefen, wie auch aus anderen Zuschauerreaktionen, wie z.B. Anrufen beim Sender, lassen sich Trends herausfiltern, die bei der Bewertung und Verbesserung von Sendungen wertvoll und hilfreich sein können.²³¹

8.3. Pilot-Phase und Pilot-Testing

Nachdem aus den vielversprechendsten Konzepten und Ideen Drehbücher geworden sind, werden wiederum die besten ausgewählt und als Pilotsendung in Auftrag gegeben. Der 'Pilot' selbst ist eine spezielle Modellsendung, die hergestellt wird, um als Prototyp oder einmalige Vorstellungsepisode zu demonstrieren, wie die gesamte geplante Reihe 'aussehen' soll.²³² Auf der Basis der Pilotsendung wird die endgültige Produktionsentscheidung für eine Serie getroffen. Gleichzeitig ist die Pilot-Phase die letzte Gelegenheit, bei der das gesamte Projekt noch fallengelassen werden kann.²³³ "Pilots are necessary because it is nearly impossible to assess the impact that a program will have without actually making it. Scripts can be read, concepts discussed and embellished, designs reviewed, and casts auditioned – but so much depends upon the chemistry and how the elements work together that producing a sample show is the only way to gauge the program's chances."²³⁴ Bei der Begutachtung der Pilotsendung bietet sich zum letzten Mal im Entwicklungsprozeß die Chance, Veränderungen vorzunehmen. Gleichzeitig kann zum ersten Mal Kritik am eigentlichen 'Produkt' geübt werden. Die Elemente, die in der Pilotsendung eingeführt werden (Grundidee, Charaktere, Handlung, Atmosphäre usw.), werden vor der endgültigen Produktionsentscheidung von den Programmentwicklern und -planern diskutiert.²³⁵ Die aus der Pilot-Phase gewonnenen Erkenntnisse können zur Verbesserung des eigentlichen Produktes, d.h. der Serie, eingesetzt werden. Noch können Veränderungen an den Charakteren, dem Schauplatz oder der Handlung vorgenommen werden, die dann bei der Herstellung der eigentlichen Serienepisoden umgesetzt werden. Weiterhin können die Entwick-

²²⁹ Vgl. BERCOVICI, L. 1981, S. 30.

²³⁰ Vgl. BELLER, M. 1979, S. 1 und 29.

²³¹ Näheres zur Auswertung der Zuschauerpost findet sich bei EFRON, E. 1970, S. 419-423.

²³² Vgl. BERNERS, F. 1994, S. 395. Eine allgemeine Untersuchung zur Stellung von Pilotprojekten im betriebswirtschaftlichen Erkenntnisprozeß findet sich bei SZYPERSKI, N.; FÜRTJES, H.-T. 1979.

²³³ Vgl. BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 174

²³⁴ BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 174.

²³⁵ Vgl. BERNERS, F. 1994, S. 395.

ler aus jedem neuen Pilotfilm Erfahrungen und Erkenntnisse ziehen, die zur Erweiterung ihres allgemeinen Wissens beitragen. Dieses Wissen kann über das einzelne Pilotprojekt hinaus zukünftig zur effektiveren und effizienteren Programmentwicklung beitragen.²³⁶

Wenn am Ende des Entwicklungsprozesses auf der Basis einer Pilotsendung entschieden werden sollte, daß die Serie produziert wird, wird ihr Pilot in seiner ursprünglichen oder einer leicht modifizierten Form als Einführungsepisode der Serie (wieder-)verwendet. Hierfür eignen sich die Pilotsendungen besonders gut, da sie meist sehr viel aufwendiger produziert sind als die eigentliche Serie. Sie führen Charaktere ein und sind bewußt darauf ausgelegt, Zuschauer, d.h. zunächst die Entscheidungsträger des Senders und später das eigentliche Publikum, zu beeindrucken und gefangenzunehmen.

Die Herstellung von Pilotsendungen ist die teuerste, schwierigste und aufwendigste Phase der Programmentwicklung. Die Produktionskosten eines Pilotfilms entsprechen denen eines TV-Movies und liegen damit sehr viel höher als die einer normalen Serienepisode. Der Grund dafür ist, daß die bei der Serienproduktion zu beobachtenden Größendegressionseffekte bei der Pilotproduktion noch nicht auftreten. Da alles zum ersten Mal gemacht wird, und noch keine Erfahrungen vorhanden sind, ist alles zeit- und kostenintensiver.²³⁷ Wenn später die eigentliche Serie produziert werden sollte, können die Kulissen, Kostüme und Requisiten weiterhin genutzt werden, was einer Kostensparnis gleichkommt. Außerdem investiert der Produzent in den USA üblichen Produktionsprozeß in der Regel mehr in den Piloten, als der auftraggebende Sender dazu beiträgt: Wenn die Probesendung billig aussieht oder von minderer Qualität zu sein scheint, fällt der Sender häufig eine negative Produktionsentscheidung. Fällt die Produktionsentscheidung der Programmverantwortlichen hingegen positiv aus, kann der Produzent diesen Verlust später über Gewinne der Serienepisoden und die Zweit- und Drittverwertungsrechte sowie die internationale Verwertung kompensieren.²³⁸ Mit der Produktion eines Piloten ist deshalb immer ein hohes finanzielles Risiko verbunden. Wenn eine negative Produktionsentscheidung fallen sollte, bleibt dem Produzenten allein der Pilotfilm. Da eine einzelne Serienepisode unverkäuflich und damit wertlos ist, ist die Investition in einen Piloten verloren, wenn die Serie nicht produziert werden soll. Aus diesem Grund werden für Serien, deren normale geplante Folgenlänge 60 Minuten (inklusive Werbung) betragen soll, häufig ein bis zu zwei Stunden lange Pilotfilme gedreht. Diese Pilotfolgen gleichen dann eigenständigen TV-Movies und haben eine in sich abgeschlossene Handlung, die allein verständlich ist. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, daß auch im Falle einer Nichtproduktion der Serie, der Pilot allein immer noch als TV-Movie oder sogar als

²³⁶ Vgl. SZYPERSKI, N.; FÜRTJES, H.-T. 1979, S. 5-6.

²³⁷ Vgl. BLUMENTHAL, H.J., GOODENOUGH, O.R. 1991, S. 174.

²³⁸ Vgl. VANE, E.T.; GROSS, L.S. 1994, S. 76.



Kinofilm verwertet werden kann und sich so - zumindest zum Teil - noch selbst refinanziert.²³⁹

Eine andere Möglichkeit, das hohe finanzielle Risiko der Pilotproduktion zu begrenzen, ist die weitaus kostengünstigere Methode, nur noch einzelne Szenen eines Skripts zu produzieren.²⁴⁰ Mit diesen 'Mini-Pilots' oder 'Presentation Tapes' ist aber immer das Problem verbunden, daß einzelne Szenen weniger aussagekräftig sind als ein ganzer Film. Hinzu kommt, daß die Produzenten diese wenigen Programminuten oft sehr viel aufwendiger gestalten, als dies in der eigentlichen Serie später der Fall ist. Dadurch, daß bei dem kurzen Ausschnitt im Vergleich zu der späteren Serie sehr viel mehr Geld und Arbeit pro Programminute investiert wird, kann bei den Entscheidern ein falscher Eindruck über die Qualität des Angebots entstehen. Außerdem lassen sich die aus dem Zusammenhang gerissenen Test- oder Pilotszenen allein nicht anderweitig verwerten; wenn also die Produktionsentscheidung negativ ausfällt, führt dies unvermeidlich zu einem finanziellen Verlust.

Andere Wege, die von den Auftraggebern eingeschlagen werden, um die teure und risikoreiche Produktion von Testsendungen vermeiden zu können, sind:²⁴¹

- *Spin-offs* – Man benötigt keinen Pilot, weil man aufgrund einer schon existierenden Serie weiß, daß die Figuren beim Zuschauer ankommen und Erfolg haben.
- *Reputation der Macher* - Erfahrene und hochangesehene Autoren und Produzenten, die schon große Erfolge vorweisen können, werden mit der Herstellung einer kompletten Serie beauftragt, ohne daß zuvor eine Testsendung produziert wird.
- *Mini-Serie statt Pilotsendung* – Statt eines Piloten werden sechs Serienepisoden hergestellt, was kaum kostenintensiver ist als die Produktion eines einzigen Piloten.

Trotzdem ist die Pilotsendung immer noch die verlässlichste und sicherste Basis auf der eine endgültige Produktionsentscheidung getroffen werden kann.

Pilot-Testing

Bevor die finale Entscheidung darüber getroffen wird, ob eine US-Serie produziert werden soll oder nicht, wird die eigens hierfür hergestellte Pilotsendung nicht nur von den Programmverantwortlichen begutachtet, sondern fast ausnahmslos auch zusätzlichen Publikumstests unterworfen.²⁴² Diese Tests sollen helfen vorherzusagen, ob eine Show Erfolg beim Publikum haben könnte oder

²³⁹ Vgl. BERNERS, F. 1994, S. 396 sowie CARROLL, R.L.; DAVIS, D.M. 1993, S. 371.

²⁴⁰ Vgl. CARTER, B. 1992, S. D 6; vgl. auch GITLIN, T. 1994, S. VII.

²⁴¹ Vgl. CARTER, B. 1992, S. D 6.

²⁴² Vgl. BERCOVICI, L. 1981, S. 29.

nicht. Mit ihrer Hilfe soll die Datenbasis, auf deren Grundlage die Produktionsentscheidung letztendlich getroffen wird, erweitert und so das Fehlentscheidungsrisiko verringert werden. Das Pilot-Testing selbst entspricht weitgehend den Testverfahren für Werbespots oder auch den Testvorführungen der Filmstudios, die Publikumsvorführungen nutzen, um unterschiedlich geschnittene Versionen ihrer neuen Kinofilme auf deren Publikumswirksamkeit hin zu testen.

Die traditionellen Testvorführungen für Pilotsendungen finden in speziellen Theatern statt. Das Testpublikum wird entweder zufällig ausgewählt oder repräsentativ aus ganz bestimmten Personen zusammengestellt. Vor der Vorführung findet eine intensive Befragung der Testpersonen statt. Ihr Geschlecht, Alter und Einkommen sowie ihre Konsumgewohnheiten werden festgestellt und durch weitere Fragen ergänzt, so daß man später die Reaktion einzelner Personen abstrahieren und bestimmten demographischen Gruppen zuweisen kann.

Da jedes Testpublikum anders zusammengesetzt ist und unterschiedlich reagiert, müssen die Ergebnisse der verschiedenen Tests miteinander vergleichbar gemacht werden. Dies geschieht mit Hilfe eines 'Standardfilms', von dem die 'normale' oder 'durchschnittliche' Publikumsreaktion bekannt ist. Handelt es sich bei dem Piloten beispielsweise um eine Sitcom, wird ein bestimmter Zeichentrickfilm gezeigt (in den USA ist der Standardfilm seit Jahrzehnten 'Mr. Magoo Goes Skiing'). Weil man aus vielen vorangegangenen Vorführungen die Reaktion eines durchschnittlichen Publikums auf Mr. Magoo genau kennt, kann man daran ersehen, wie stark das gegenwärtige Publikum reagiert. Den Reaktionen entsprechend, kann dann das Testergebnis des folgenden Films kalibriert werden, so daß die Ergebnisse mit denen anderer Testvorführungen verglichen werden können. Wenn ein Publikum überhaupt nicht auf den eigentlich als 'witzig' getesteten Standard 'Mr. Magoo' reagiert, wird das Testergebnis des Abends nicht gewertet, da man vermutet, daß dieses Publikum nicht dem Publikum mit dem durchschnittlichen Humor entspricht. Wird das Testpublikum aber für akzeptabel befunden, wird ihm der Pilot, um den es eigentlich geht, vorgeführt. Ob die Zuschauer das, was sie zu sehen bekommen, mögen oder nicht, bringen sie mit einem Schalter zum Ausdruck, den sie auf die Positionen 'Sehr langweilig', 'Langweilig', 'Mittelmäßig', 'Gut' und 'Sehr gut' stellen können. Diese Wertungen der Zuschauer, aber auch Reaktionen wie z.B. die Anzahl und die Intensität der Lacher, werden von einem Computer aufgezeichnet und aufbereitet. Die gewonnenen Daten können sowohl einzelnen Personen oder Zuschauergruppen zugewiesen werden, als auch als kumuliertes Ergebnis ausgewiesen werden. Wie stark oder schwach das Publikumsinteresse im Verlauf der Vorführung war, kann anhand einer 'Fieberkurve' festgestellt werden. An den Ausschlägen der Kurve wird erkennbar, welche Situationen oder Charaktere das Publikum erfreut, verärgert oder gelangweilt haben. Nach der Vorführung folgen



zum Teil noch weitere auf die Pilotsendung bezogene Befragungen und Gruppendiskussionen.²⁴³

Tests in speziellen Theatern haben den Nachteil, daß sich die Testzuschauer in einer völlig ungewohnten und untypischen Umgebung wiederfinden, die nichts mit der gewohnten häuslichen Rezeptionssituation gemein hat. Es besteht die Gefahr, daß die Menschen sich unnormal verhalten, sich gegenseitig beeinflussen oder sich auch der Testsituation zu bewußt sind und durch ein verändertes Verhalten die Testergebnisse verfälschen. Aus diesem Grund werden in den USA mehr und mehr Sendungen in lokalen Kabelnetzen getestet. Nachdem die Sendung gelaufen ist, werden ausgewählte Zuschauer angerufen, befragt und um ihre Meinung und Kommentare gebeten. Dies hat den Vorteil, daß man das Testpublikum genauer auswählen kann, so daß es bestimmten Ansprüchen, wie z.B. einer repräsentativen Zusammensetzung, entspricht. Vorteilhaft ist außerdem, daß sich das Publikum in seiner gewohnten häuslichen Atmosphäre befindet und den eigenen Fernseher nutzen kann, was die Ergebnisse realitätsnäher macht.²⁴⁴

Auf den ersten Blick scheinen Publikumstests vergleichsweise zuverlässig zu sein. So kommen die Tests des CBS-Networks beispielsweise bei 85 Prozent der getesteten Piloten zu dem gleichen Ergebnis, welches die Sendung später am Markt erzielt.²⁴⁵ Und auch bei NBC wurde seit 1985 keine Serie mehr im voraus zu einem Hit erklärt, die dann kein Erfolg wurde.²⁴⁶ Es ist aber ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß in vielen Fällen Sendungen zum Zuschauererfolg wurden, die vorher bei Testvorführungen durchfielen und trotz ihrer schlechten Testergebnisse ins Programm aufgenommen wurden. Allgemein kann festgestellt werden, daß, je mehr das Konzept der Sendung von den gewohnten Konzepten abweicht, ihr Testergebnis um so schlechter ausfallen wird. Der Grund dafür ist, daß Testzuschauer Inhalte oder Formate, die sie nicht kennen oder einordnen können, automatisch schlechter bewerten als ihnen vertrautes Material.²⁴⁷ Besonders problematisch sind völlig neue Programmkonzepte, an deren Erzählstruktur bzw. Format das Publikum nicht gewöhnt ist. In der Regel liefern Testvorführungen hier keine verlässlichen bzw. aussagekräftigen Ergebnisse, auf die die Programmplanung ihre Entscheidungen stützen könnte. "[Something] completely different always tests badly",²⁴⁸ erklärt NBC-Chef Fred Silverman. Um so innovativer eine neue Serie ist, desto ungenauer werden die Vor-

²⁴³ Vgl. BELLER, M. 1979, S. 29; TWITCHELL, J.B. 1992, S. 224; BERCOVICI, L. 1981, S. 27-31; GITLIN, T. 1994, S. 32-41 sowie MANKIEWICZ, F.; SWERDLOW, J. 1979, S. 117-118.

²⁴⁴ Vgl. HEAD, S.W.; STERLING, C.H. 1987, S. 401 sowie STIPP, H.; SCHÜMCHEN, A. 1995, S. 12. Zu den Anfängen und der weiteren Entwicklung der qualitativen Publikumsforschung bzw. des Versuchs, die 'Qualität' der Publikumserfahrung 'maschinell' zu messen, siehe LEVY, M.R. 1982, S. 30-38.

²⁴⁵ Vgl. GITLIN, T. 1994, S. 34-35.

²⁴⁶ Vgl. STIPP, H.; SCHÜMCHEN, A. 1995, S. 13.

²⁴⁷ Vgl. GARRON, B. 1993, S. L-2.

²⁴⁸ Silverman, Fred; zitiert in: TARTIKOFF, B.; LEERHSEN, C. 1992, S. 161.

hersagen. Es gibt Fälle, in denen die Programmforschung nicht mehr in der Lage ist, vorherzusagen, ob ein Hit oder ein Flop zu erwarten ist.²⁴⁹

Ein gutes Beispiel für die beschränkte Aussagefähigkeit von Publikumstests ist die Serie 'Seinfeld', die in den USA bis zu ihrem Ende im Winter 1997 eine der teuersten und populärsten Serien überhaupt war. Die Pilotfolge wurde vom Testpublikum als langweilig empfunden. Die Testzuschauer, aber auch der Sender NBC selbst taten sich mit dem völlig neuen Konzept der Serie - nämlich kein Konzept zu haben – schwer. Deshalb konnten die Programmverantwortlichen nur mit Mühe durchsetzen, daß vier weitere Folgen gedreht wurden, die dann zu einem überraschenden Erfolg wurden.²⁵⁰ Das Beispiel zeigt neben der Ungenauigkeit von Tests ein regelmäßig wiederkehrendes Phänomen: Trotz der vermeintlich ausgereiften Testsysteme sind die Programmentwickler häufig genauso vom Erfolg ihrer Sendekonzepte überrascht wie Laien.²⁵¹ Wenn Vertrauen in ein Konzept vorhanden ist, erscheint es demnach zum Teil einträglich, das Risiko einzugehen und ein neues Serienkonzept trotz schlechter Pilot-Testergebnisse in Produktion gehen zu lassen. Problematisch an dieser Überlegung ist aber, daß viele Programmplaner zwar Vertrauen in ein von ihnen entwickeltes Konzept haben, es aber kaum wagen, sich dafür einzusetzen, wenn es unterdurchschnittliche Testergebnisse erzielt hat. Denn sollte die ohnehin als 'schlecht' getestete Pilotsendung später auch noch als Serie im Programm scheitern, müßten sich die Entscheider dafür rechtfertigen, daß sie trotz schlechter Testergebnisse grünes Licht zur Produktion der ganzen Serie gegeben haben. Waren die Testergebnisse hingegen gut und scheitert die Sendung trotzdem, können die guten Tests immer als hervorragende Entschuldigung herangezogen werden.²⁵²

Trotzdem sollte man nicht dem Irrglauben verfallen, daß ausschließlich Innovation und 'anders zu sein' eine Erklärung für schlechte Testergebnisse seien. Völlig neue Formate und Konzepte sind noch lange keine Garantie für einen Erfolg. Ein Sender bzw. die Programmplaner und nicht das Publikum entscheidet letztendlich darüber, welcher Pilot zur Serie wird. Dabei steht die finale Entscheidung, welche Serie produziert oder in Auftrag gegeben wird, häufig überhaupt nicht im Zusammenhang mit ihrer Pilotsendung oder ihren Testergebnissen. Wenn ein Programmveranstalter sein Sendeschema verändert, braucht er zur Besetzung der freien Sendeplätze entsprechend des dort anzutreffenden verfügbaren Publikums und der spezifischen Programmumgebung Sendungen mit ganz bestimmten Formaten oder aus bestimmten Genres. Da die Produktion von Piloten aber eine vergleichsweise lange Vorlaufzeit benötigt,

²⁴⁹ Vgl. STIPP, H.; SCHÜMCHEN, A. 1995, S. 14.

²⁵⁰ Vgl. SCHULER, T. 1997a, S. 21.

²⁵¹ Vgl. GANS, H.J. 1980, S. 73.

²⁵² Vgl. BERCOVICI, L. 1981, S. 31. Weiter Kritik an der Aussagefähigkeit von Publikumstests und dem irrationalen Entscheidungsverhalten der Programmplaner findet sich bei GITLIN, T. 1994, S. 42-46.



ist, wenn der Auftrag zur Produktion gegeben wird, häufig noch nicht ganz klar, wie der Bedarf in der nächsten oder übernächsten Saison genau aussehen wird, da noch nicht entschieden ist, welche und wie viele der gerade neueingeführten Serien sich am Markt beweisen und welche aufgrund schlechter Ergebnisse eliminiert werden. Viele fertige Piloten gehen ab diesem Punkt trotz guter Testergebnisse nicht in die Serienproduktion, da für ihr Genre zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Bedarf besteht, d.h. kein Sendeplatz frei ist.²⁵³

Publikumstests können aber nicht nur zur Bewertung von Pilotsendungen genutzt werden. Aus ihren Ergebnissen können generelle Erkenntnisse über das Publikumsverhalten gezogen werden, die bei der Entwicklung und der Produktion zukünftiger Sendungen mit einbezogen werden können. "By providing a qualitative characterization of the structure of other people's perceptions, we may better understand why they act as they do, and we may be able to produce better materials for them."²⁵⁴ Rust konnte bei der expliziten Analyse von Publikumstestergebnissen bestimmte Szenen-Attribute isolieren, die beim Publikum regelmäßig Reaktionen hervorriefen. Reaktionen, seien sie positiv oder negativ, deuten auf ein hohes Involvement und damit Interesse der Zuschauer hin. Verwendet man die folgenden in Tabelle 4 dargestellten Attribute bewußt bei der Entwicklung neuer Sendungen, kann damit ein erhöhtes Zuschauerinteresse erreicht werden:

Tabelle 4:

Publikumsreaktionen auf verschiedene Szenen-Attribute

Starke positive Reaktion	Schwache positive Reaktion	Starke negative Reaktion
<ul style="list-style-type: none"> • Güte, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit • Personen in der Klemme, in Verlegenheit • Überraschung • Herstellung von Gerechtigkeit • Verfolgungsjagden und Raufereien • Handlungsfiguren erleben körperliches Unbehagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Plötzliche Szenenwechsel • Personen in traurigen oder Problemsituationen • Neu auftretende Charaktere • Szenen in den ersten und letzten Minuten der Sendung 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenen die Befürchtungen wecken, daß etwas schlimmes oder schlechtes passieren wird • Angst, Sorgen, Beklemmung • Klatsch, Gerüchte, Lügen • Personen die sich in die Angelegenheiten anderer einmischen • Außerehelicher Sex • Spott • Hochnäsigkeit, Überheblichkeit, Dünkel

In Anlehnung an: RUST, L.W. 1985, S. 20-21.

²⁵³ Vgl. GARRON, B. 1993, S. L-2. Zum Teil läßt man Projekte, für die man keine geeigneten Sendeplätze findet, ruhen und verfolgt sie erst dann weiter, wenn Bedarf besteht. Dies ist aber auch nur bedingt möglich, da sich der Publikumsgeschmack ständig wandelt, was dazu führt, daß bestimmte Programmtrends und -formate nach gewisser Zeit überholt sind.

²⁵⁴ RUST, L.W. 1985, S. 22.

Jeder Programmplaner sollte bedenken, daß die oben aufgezeigten, Aufmerksamkeit erregenden Attribute von den Produzenten auch bewußt eingesetzt werden können, um bei Testvorführungen ein besonders gutes Testergebnis für ihr Produkt zu erzielen. "You can cut for (...) [program-testing], to make sure you build an audience reaction," erklärt ABC-Programmplaner Andrew Siegel. "Some producers will have chase scenes and cop scenes and dinosaurs coming out of the walls, and the needle goes up."²⁵⁵ Diese Manipulation von Piloten, die ein künstliches Zuschauerinteresse generiert, das aber bei der späteren Serie nicht eingehalten werden kann, muß von den Personen, die entscheiden, ob eine Serie produziert werden soll oder nicht, bei der Bewertung eines jeden Piloten mit einbezogen werden.

In Deutschland ist die Forschung zur Vorhersage von Publikumserfolgen und Erfolgsattributen noch nicht so weit fortgeschritten wie in den USA, wo die oben geschilderten Methoden regelmäßig zur Anwendung kommt. Statt dessen verläßt man sich beim Einkauf und bei der Produktion von Filmen und Serien eher auf Produzenten und Einkäufer, "die aus Erfahrung wissen, was in Deutschland läuft oder nicht läuft."²⁵⁶ Mit Blick auf den intensiven Wettbewerb im deutschen TV-Markt und den ständig steigenden Programmpreisen ist aber zu vermuten, daß sich die meisten deutschen Sender schon in wenigen Jahren intensiv darum bemühen werden, ähnliche Prognoseverfahren zu entwickeln, um Flops und damit finanzielle Verluste weitgehend vermeiden zu können.²⁵⁷

In der Regel geben die meisten Sender mehr Piloten in Auftrag als Serien benötigt werden, weshalb eine finale Auswahlentscheidung getroffen werden muß. Da die Programmentwickler die Eigenproduktionen häufig über den ganzen Entwicklungsprozeß hinweg begleitet haben, ist ihnen eine objektive Entscheidung oft kaum noch möglich. Deshalb empfiehlt es sich, einen Teil der Personen, die die endgültige Entscheidung zu treffen zu haben, aus dem vorhergehenden Entwicklungsprozeß herauszuhalten, so daß wenigstens ein Teil der Verantwortlichen ihre Wahl unbelastet, ohne Vorbehalte und damit vergleichsweise objektiv treffen kann. "Since (...) [they are] not part of the development team, (...) [they] can operate without emotion to optimally schedule projects as they come out of the pipeline,"²⁵⁸ erklärt der NBC-Programmplaner Brandon Tartikoff. Bei der endgültigen Entscheidung, ob und aus welchen der vorliegenden Piloten eine Serie entwickelt werden soll, sind neben den schon beschriebenen Kriterien besonders die folgenden wichtigen Aspekte in Betracht zu ziehen:²⁵⁹

²⁵⁵ Siegel, Andrew; zitiert in: BERCOVICI, L. 1981, S. 30.

²⁵⁶ Stipp, Horst; zitiert in: STIPP, H.; SCHÜMCHEN, A. 1995, S. 14.

²⁵⁷ Denn Beginn dieser Entwicklung beschreibt z.B. ECKEN, C. 1998, S. 14-17.

²⁵⁸ Tartikoff, Brandon; zitiert in: O.V. 1986, S. 35.

²⁵⁹ Vgl. ADAMS, W.J.; EASTMAN, S.T. 1997, S. 117.



- gegenwärtige Zuschauerpräferenzen, gemessen an den Einschaltquoten,
- voraussichtlich zu erwartende Kosten der Serie,
- voraussichtlich zu erwartende Einnahmen,
- voraussichtliche Fähigkeit des Piloten bzw. der geplanten Serie die vom Sender anvisierten und von der Werbewirtschaft verlangten demographischen Zuschauergruppen anzuziehen und bereitzustellen,
- Ähnlichkeit der Sendung mit dem ursprünglichen Konzept,
- Reputation von Autoren und Produzenten,
- Bekannt- und Beliebtheit der mitwirkenden Schauspieler.

Aber nicht nur die Eigenschaften des Piloten selbst, sondern auch die Eigenarten und Erfordernisse des Programmschemas haben Einfluß darauf, für welche Serie die endgültige Produktionsentscheidung fällt:

- Verfügbarkeit eines passenden Sendeplatzes für die neue Serie bzw. ein unbesetzter Sendeplatz, der unbedingt eine bestimmte Art von Serie erfordert,
- Kompatibilität der neuen Serie mit den Programmen, die auf den Sendeplätzen vor und nach dem Time Slot plaziert sind, auf den die neue Serie voraussichtlich gesetzt werden soll,
- Art, Stärke und Genre der parallel ausgestrahlten Konkurrenzsendungen, auf dem voraussichtlich vorgesehen Sendeplatz der neue Serie.

Von den Piloten, die ein Sender als Testsendungen in Auftrag gegeben hat, wird letztlich nur ein Teil als Serie in Auftrag gegeben. In der Regel bestellen die US-Networks zu Beginn nur 13 Folgen (= 1 Staffel), behalten sich aber die Option vor, kurzfristig weitere Episoden (in der Regel 9-11) ordern zu können, sofern die Serie ein Erfolg werden sollte.²⁶⁰ Ob die geordneten Serien dann auch wirklich zum Erfolg avancieren, ist an diesem Punkt noch immer ungewiß. "Popular taste and creative talent being as fickle as they are, there is no surefire formula for making a hit."²⁶¹ "Because it's a mass audience - it's an unimaginably large audience - the audience tests are so diffused and so general, that you've got to be guessing," erklärt Scott Siegler vom CBS-Network. "You can work off precedents about what's worked on television before. You can work off whatever smattering of sociological information you gleaned from whatever sources. You can let personal judgement enter into it to some extent (...) [You can ask whether] this is something that people in Georgia or Nebraska will appreciate because they'll be able to translate it into their understanding. But you never really know. And there are so many variables in programming that even when you've reached a pretty general consensus about

²⁶⁰ Vgl. VOGEL, H.L. 1994, S. 114.

²⁶¹ MICKLETHWAIT, J. 1989, S. 5.

a genre not working or a kind of attitude not working, you can never quite be sure, that that rule applies."²⁶² Nicht umsonst benutzen Hollywood-Produzenten noch immer die Phrase 'rolling the dice', um die Einführung eines neuen Films zu beschreiben. Ähnlich beschreibt Axel Beyer, Unterhaltungschef des ZDF, seine Erfahrungen: "In dieser Branche schießen wir alle mit Schrot, manches trifft und manches geht daneben."²⁶³ Bei aller Planung ist der Erfolg einer Produktion letzten Endes nicht vollkommen vorhersagbar. Trotz des langen Auswahl- und Testverfahrens und der oben dargestellten Bewertungskriterien, die zur Entscheidungsfindung beitragen sollen, spielt letztendlich doch immer der 'Instinkt' der Programmverantwortlichen eine große Rolle im gesamten Entwicklungs- und Entscheidungsprozeß.²⁶⁴

8.4. Programmentwicklung – Verlangsamungsfaktor von Strategie- und Personalwechseln

Vergessen werden darf nicht, daß Produktionsentscheidungen und Programmentwicklung einen Sender langfristig binden. Sollten die Ergebnisse eines TV-Programms insgesamt hinter den erwarteten bzw. erwünschten Ergebnissen zurückbleiben, wird häufig ein Austausch des für die Planung und Entwicklung Verantwortlichen oder des Programmdirektors erwogen. Die durch diesen Personal- oder Strategiewechsel hervorgerufenen Veränderungen und potentiellen Erfolge werden sich aber erst auf lange Sicht einstellen. Kurzfristig kann ein neuer Planer oder eine neue Strategie kaum Einfluß auf bereits getroffene Entscheidungen nehmen. Produktionsentscheidungen, die nicht mehr zurückgenommen werden können, und auch Programmeinkäufe, die der alten Strategie entsprechend getätigt wurden, legen das Programm eines Sender für die nächsten ein bis zwei Jahre nahezu unabänderlich fest. Erst nach diesen ein bis zwei Jahren, greifen erstmalig die Produktions- oder Einkaufsentscheidungen des neuen Planers. Erst dann ist absehbar, wie sich die neue Strategie auswirkt. Zuvor binden die irreversiblen strategischen Entscheidungen des Vorgängers den Sender oder schränken ihn zumindest in seinen Programmierungsmöglichkeiten ein.²⁶⁵

²⁶² Siegler, Scott; zitiert in: GITLIN, T. 1994, S. 21-22.

²⁶³ BEYER, A.; ALVERDES, S. 1997, S. 2.

²⁶⁴ CANTOR, M.G.; CANTOR, J.M., S. 57-58.

²⁶⁵ Vgl. HOBSON, D. 1981, S. 21-22.



9. Kaufprogramm vs. Eigenproduktionen - Imagebildung und Programmterfolg in Abhängigkeit von Herkunft, Qualität und Exklusivität der eingesetzten Software

Ein Faktor der maßgeblichen Einfluß auf alle Programmbeschaffungs- und Entwicklungsentscheidungen hat, ist Image, das die Programmplanung für den Sender bzw. das Gesamtprogramm angestrebt. "The term *station image* refers to the personality projected through a station's choice of programs, on-air talent, and the manner in which it produces its programs. Station image is what the public thinks of a particular station – a perception that strongly influences viewing patterns."²⁶⁶ Das Image hat besonders starken Einfluß auf die vor dem Hintergrund der ständig steigenden Zahl der Programmanbieter immer wichtiger werdenden Faktoren 'allgemeine Sendertreue' und 'Einschaltpräferenz'.²⁶⁷ Wie lange bzw. wie oft ein Sender eingeschaltet wird kann bis zu 12 Prozent durch sein Image erklärt werden.²⁶⁸ Die meisten Zuschauer haben bereits vorab eine Vorstellung von einem Programm oder einer Sendung. Diese Vorstellung kann sich z.B. aus der Etikettierung einer Sendung, dem Titel, den angekündigten Mitwirkenden oder Eindrücken aus der Programmpresse speisen. Der Rezipient baut sich selbst, bewußt oder unbewußt, aus diesen Elementen eine Vorstellung auf, von der ausgehend er weiß oder zu wissen glaubt, was das Programm oder die Sendung ihm bietet und wählt dementsprechend Programmangebote aus.²⁶⁹ Je umfangreicher das Angebot auf dem TV-Markt wird, desto wichtiger wird daher die Stärkung des Senderimages bzw. die Aufrechterhaltung einer Differenz zu den Konkurrenten.²⁷⁰ Die Identität bzw. das Image des Gesamtprogramms wird vom Programmveranstalter selbst geschaffen. Neben der On-Air-Promotion, die besonderen Einfluß auf das Senderimage hat, aber auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll,²⁷¹ tragen insbesondere die redaktionellen Sendungen, Serien, TV-Movies und Spielfilme, d.h. die einzelnen Programmangebote selbst, wesentlich zur Bildung des Senderimages bei. "Each [show] (...) draws viewers on the strength of its individual appeal, but together they help the station establish a distinct position in viewers' minds as being the source of 'shows we like.'"²⁷² Gesamtprogramme werden von den Zuschauern häufig über ihre Sendungen bewertet bzw. anhand bestimmter Einzelprogrammangebote charakterisiert. Dabei strahlt das Image jeder einzelnen Sen-

²⁶⁶ HOWARD, H.H.; KIEVMAN, M.S. 1994, S. 275.

²⁶⁷ Vgl. WINTERHOFF-SPRUK, P. 1991, S. 175.

²⁶⁸ Vgl. Wober, Joseph Mallroy: The Qualities of Channels and Amounts they are Viewed. London 1992; zitiert in: WINTERHOFF-SPRUK, P. 1994, S. 66.

²⁶⁹ Vgl. BÜCHNER, B. 1989, S. 74.

²⁷⁰ Vgl. JÄCKEL, M. 1996, S. 197.

²⁷¹ Eine ausführliche Darstellung des imagebildenden Instruments On-Air-Promotion findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998, S. 292-312.

²⁷² CARROLL, R.L.; DAVIS, D.M. 1993, S. 45.



dung auf alle anderen Angebote des Programms ab, und es ist schwer, sich eines einmal durch einige wenige profilscharfe Sendungen gewonnenen, aber unerwünschten Images wieder zu entledigen. Zum Beispiel wird der Sender RTL noch immer mit einem 'Schmuddelimage' in Verbindung gebracht und als 'Nackedei- oder Tutti Frutti-Sender' bezeichnet, obwohl die Sendung 'Tutti Frutti' selbst schon seit Jahren nicht mehr im Programm von RTL ist. Aus diesem Grund muß die Programmplanung nicht nur ein optimales Programmschema entwickeln, das möglichst die Anzahl der Zuschauer mit erwünschten demographischen Merkmalen maximiert und den Audience Flow stärkt,²⁷³ sondern auch die Imagewirkung jedes einzelnen Angebots und die des Gesamtprogramms in ihre Planung mit einbeziehen. Die Identität eines Senders kann in eine Krise gelangen, wenn im intensiven Wettbewerb wenige oder keine identitätsstiftende Sendungen ausgestrahlt werden. Die Ausstrahlung gleichartiger Gameshows, aber auch gleicher US-Serien und Spielfilme bei den verschiedenen privaten Anbietern sowie der Wechsel bekannter Bildschirmpersönlichkeiten von einem Sender zum andern, führt zu einem Verlust an Programmidentität. Die verschiedenen Programme gleichen sich in Form und Inhalt zu einem 'Einheits-Unterhaltungsbrei' an, der die gewünschte Senderanbindung der Zuschauer gefährdet.²⁷⁴ Wenn das Programm eines Senders nur aus Wiederholungen von Sendungen, die schon auf dem eigenen oder anderen Sendern gelaufen sind, aus alten Filmen, billigen Zeichentrickfilmen und alten Spielfilmen besteht, wird kein eigenständiges Profil gewonnen. Um ein eigenständiges und positives Image aufbauen zu können, muß eine einzigartige programmliche Alternative zu den anderen Anbietern geschaffen werden. Diese Alternativposition muß auf kreative und eingängige Art dem Zuschauer durch Promotion nahegebracht werden und gegen die konkurrierenden Anbieter verteidigt werden. Ein Sender kann sich zu diesem Zweck beispielsweise über ein bestimmtes Thema oder seine Hauptprogrammbestandteile, wie z.B. Sport²⁷⁵ oder Spielfilme, profilieren.²⁷⁶ Gewisse Programmangebote oder Ereignisse, wie z.B. die 'Champions League' auf RTL, werden eingekauft und ausgestrahlt, obwohl sie dem Sender erhebliche finanzielle Verluste einbringen. Trotzdem werden sie im Programm belassen, weil sie beträchtliches Prestige bringen und sich positiv

²⁷³ Eine detaillierte Darstellung von Strategien zur Maximierung der Zuschauerzahlen und zur Stärkung des Audience Flows findet sich bei HOLTSMANN, K. 1998.

²⁷⁴ Vgl. BLEICHER, J.K. 1992, S. XIX.

²⁷⁵ "Die Akzeptanz und Wiedererkennbarkeit von Fernsehprogrammen hängt ganz wesentlich von der Ausstrahlung publikumsbindender Programme ab, und dies kann in besonderer Weise durch die Sportberichterstattung befriedigt werden." AMSINCK, M. 1997, S. 70. Der Zuschauer findet beim Sport, wie in keiner anderen Programmsparte, all jene Elemente wie Information, emotionale Ansprache und Möglichkeit zur Identifikation. Exklusive Sportberichterstattung eröffnet Programmveranstaltern die Chance zum Aufbau, zur Pflege und zur Vertiefung eines eigenen Programmprofils. Das Programm erhält durch Sport eine Unverwechselbarkeit, die dem Publikum die Wiedererkennung erleichtert und es an den Sender bindet. Vgl. AMSINCK, M. 1997, S. 70-71.

²⁷⁶ Vgl. SLAKOFF, M.A.; HELPER, L.; NEAL-LUNSFORD, J. 1991, S. 208-209.

auf das Image des Senders auswirken.²⁷⁷ Aus demselben Grund sei es beispielsweise kein Zufall, erklärt Gerd Berger, ehemaliger Chefredakteur von Pro Sieben, daß zur Zeit jeder deutsche Sender versuche, eine eigene News-Sendung aufzubauen. Nachrichten brächten zwar keine Quoten, aber es gehe um ein gutes Image, "was wieder für die Werbung sehr wichtig ist."²⁷⁸ So ist z.B. die 'Tagesschau' eine Marke, die von den Zuschauern fest mit der ARD verbunden wird und deshalb auch das Image des Gesamtprogramms entscheidend mitprägt. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen auch die Konkurrenzsender entsprechende Sendungen aufbauen, die sie den Marken der anderen entgegenstellen können. In vergangenen Tagen dominierte die Tagesschau den deutschen Nachrichtenmarkt noch weitaus stärker als heute. Dann baute das ZDF als Gegenpol die Sendungen 'heute' und das 'heute-journal' auf, die heute zu den fest etablierten Marken zählen.²⁷⁹ Auch die Privaten versuchen in jüngerer Zeit über Nachrichtensendungen eigene Marken zu schaffen, die ihnen zu einem seriöseren und glaubhafteren Profil verhelfen.

In gleicher Weise kann ein Vollprogrammveranstalter nicht völlig auf Spielfilme und Kinohits verzichten. Da derartige programmlichen Anziehungspunkte auch das Bild vom übrigen Angebot des Senders mitprägen und das Gesamtprogramm vom Publikum insgesamt weniger gewürdigt wird, wenn Spielfilme fehlen, kann der Mangel an solchen Programmhöhepunkten das Image des gesamten Programms herabsetzen.²⁸⁰

Die einmal mit einem Programmveranstalter verbundene Kompetenzzuordnung läßt sich nur noch schwer verändern.²⁸¹ Ein klar fixiertes Image beschränkt einen Sender in seinen Programmierungsmöglichkeiten und diktiert ihm seine Beschaffungsstrategie, denn hat sich erst einmal ein konsistentes Image in den Köpfen der Zuschauer festgesetzt, wird es schwer, Sendungen in das Programm zu integrieren, die nicht zu diesem Senderimage passen. Der Appeal der eingesetzten Programmangebote strahlt aufeinander ab. Dies macht es schwer, mit so grundverschiedenen Typen wie Informationssendungen und amerikanischen Action-Serien ein konsistentes Image aufrecht zu erhalten.²⁸² Beispielsweise hat sich der schon oben erwähnte Sender Pro Sieben ein sehr klares Image als Spezialist für US-Filme geschaffen, aus dem er heute, laut Thoma, nur schwer herauskommt.²⁸³ Vor Jahren habe der Sender relativ günstig Spielfilme erworben, sich über diese positioniert und sie teuer an die Werbewirtschaft vermarktet. Pro Sieben sei ein typischer Einkaufserfolg. Heutzutage seien US-Filme aber enorm teuer geworden, teilweise sogar teurer als

²⁷⁷ Vgl. THOMA, H.; PERCHER, U.; MARTIN, U. 1996, S. 187.

²⁷⁸ Berger, Gerd; zitiert in: LEBERT, S. 1997, S. 3.

²⁷⁹ Vgl. FRANK, B. 1985, S. 164-165.

²⁸⁰ Vgl. VON SCHORLEMMER, A. 1993, S. 545.

²⁸¹ Vgl. SAMLAND, B.M. 1994, S. 25.

²⁸² Vgl. ELLIOT, S. 1996, S. 1.

²⁸³ Vgl. THOMA, H.; PERCHER, U.; MARTIN, U. 1996, S. 186-187.



Eigenproduktionen. Aus diesem Grund versuche der Sender nun verstärkt, auf andere zuschauerattraktive Programmangebote auszuweichen, was ihm aber schwerfalle. Für Eigenproduktionen, die die relativ junge Zielgruppe von Pro Sieben ansprechen, habe der Sender zur Zeit aber noch keine Kompetenz. Informationssendungen täten sich auf dem 'Film-Sender' ebenfalls schwer. Aufgrund des klaren US-Film-Images, das sich der Sender geschaffen hat, erwarten die Zuschauer keine andersgearteten Programmangebote in seinem Programm. Obwohl auch solche Sendungen das Stammpublikum von Pro Sieben durchaus interessieren würden, finden die Zuschauer diese Programmangebote nicht, weil sie Sendungen dieser Art nicht bei einem Sender 'Spielfilm-Positionierung' erwarten.²⁸⁴ "Ist die Marke [bzw. das Image oder die Positionierung eines Senders erst einmal] etabliert, hat sich beim Zuschauer eine Erwartungshaltung verfestigt" erklärt Britta Leberl, Leiterin der Abteilung Marketing/On-Air-Promotion bei Kabel 1. "Programme, die dieser Erwartungshaltung nicht entsprechen, werden bei diesem Sender nicht mehr gesucht."²⁸⁵ Die Positionierung bestimmt also die Erwartungen des Publikum und damit das Programm.²⁸⁶ Diese Erwartungen beeinflussen wiederum maßgeblich seine Programmwahlentscheidung in einer konkreten Wahlsituation. Steht nun aber ein einzelnes Programmangebot im Gegensatz zu dem Image, das der Zuschauer mit dem Sender verbindet, kann dies sehr leicht zu Ablehnung führen. Das Senderimage muß deshalb ein entscheidender Maßstab der Programmplanung und -beschaffung sein. Lassen die Programmverantwortlichen diesen Aspekt beim Einkauf und der eigenen Programmproduktion außer acht, kann es leicht zu Negativentwicklungen kommen. Starke, qualitativ hochwertige Sendungen und Filme können trotz ihrer Stärke schon allein deshalb zum Mißerfolg werden, weil sie nicht zum Image des Senders passen.²⁸⁷ Wenn schon Sendungen ins Programm aufgenommen werden sollen oder müssen, die nicht zum (angestrebten) Image des Senders passen, kann bzw. muß zumindest Werbung für diese Programmangebote unterbleiben, da ansonsten die Gefahr der Imageverwässerung droht.²⁸⁸ Andererseits kann das Image eines Senders auch positiv auf den Erfolg

²⁸⁴ Vgl. KÖRBELIN, J.; Keller, H. 1995, S. 13. Ähnlich wie Pro Sieben erging es dem Sender Sat. 1 mit seiner Serie 'Millenium': Man nahm die Serie ins Programm auf, um eine bis dahin bei Sat. 1 unterrepräsentierte, aber besonders profitable Zielgruppe anzuziehen. Die Serie tat sich aber sehr schwer. Untersuchungen zeigten, daß das Format der neuen Serie aufgrund des Senderimages eher dem Konkurrenten Pro Sieben zugeschrieben wurde. Um diesen Nachteil auszugleichen, mußten entsprechend größere Werbe- und Promotionanstrengungen gemacht werden. Vgl. TOMAZIN, M.; NIGGEMEIER, S. 1997, S. 23.

²⁸⁵ LEBERL, B. 1997, S. 25.

²⁸⁶ Vgl. NIGGEMEIER, S. 1997, S. 13.

²⁸⁷ Vgl. STRECKER, H. 1996, S. 186-187.

²⁸⁸ Vgl. GERETSHAUSER, N.; NIGGEMEIER, S. 1997, S. 28. Um ihre Chancen bei der Zuteilung von terrestrischen Frequenzen zu verbessern, haben sich die Privatsender RTL und Sat. 1 dazu verpflichtet, einen bestimmten Anteil ihrer Sendezeit mit Kultursendungen zu besetzen. Diese werden vom Partnerunternehmen DCTP hergestellt. Die Kultursendungen passen aber meist nicht zum Programmprofil bzw. zum angestrebten Senderimage und stellen sich gleichzeitig als 'Quotenkiller' heraus, die den Audience Flow stark reduzieren.

von Sendungen abstrahlen, d.h. einen positiven Imagetransfer vom Sender auf das einzelne Format bewirken: Schwache Sendungen, die aber genau zum Sender passen, werden durch das Image des Sender gestützt und aufgewertet.²⁸⁹

Mit Blick auf ihre Imagebildungswirkung kann man die Programmangebote von TV-Sendern ihrer Herkunft entsprechend allgemein einer von zwei Kategorien zuordnen, die von der Exklusivität der Verfügbarkeit bestimmt werden und unterschiedliches Gewicht bei der Imagebildung haben:²⁹⁰

- *eingekaufte Fictionware* – Diese Filme und Serien sind für die Profilierung und Imagebildung eines Senders – mit der Ausnahme von Top-Highlights – von untergeordneter Bedeutung, da sie vom Gros der Zuschauer nicht mit einem bestimmten Sender in Verbindung gebracht werden, geschweige denn zugeordnet werden können.
- *Eigen(- und Auftrags)produktionen* – werden auch als 'original Shows' bezeichnet und sind besonders wichtig für den Aufbau eines Images bzw. einer Marke von TV-Programmveranstaltern.²⁹¹

Original Shows sind Serien oder Filme, die zum ersten Mal im Fernsehen ausgestrahlt werden. Anhand dieser exklusiv auf einem einzigen Sender verfügbaren Programmangebote identifiziert der Zuschauer den Sender. Das Image exklusiv verfügbarer Sendungen strahlt auf den Veranstalter ab, was zu einer entsprechend positiven Position im Bewußtsein der Zuschauer führt. Zum Aufbau einer Sendermarke empfiehlt es sich deshalb, bei der Beschaffung großes Gewicht auf profilschärfende Eigenproduktionen und die langfristige Sicherung exklusiver Erstausstrahlungsrechte von Filmen und Serien zu legen. Jeder Sender muß zu Förderung seines Images ausdrücklich und intensiv darauf hinweisen, daß eine bestimmte Programmangebote, Serie oder ein Star ausschließlich in seinem Programm zu sehen ist.²⁹² Exklusivität bedeutet gleichzeitig immer eine Abgrenzung von den Programmen der anderen Wettbewerber. Die Position, die in den Köpfen der Zuschauer geschaffen werden soll, ist immer "eine Position die nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigt, sondern auch die der Konkurrenz."²⁹³

"Mit Kaufproduktionen allein läßt sich keine konstante und originäre Bindung zwischen Zuschauer und Sender aufbauen,"²⁹⁴ erklärt Marc Conrad, Pro-

Aus diesem Grund weisen die Programmveranstalter nicht explizit durch Promotion auf diese, für das Image und die Zuschauerzahlen problematischen Programmangebote hin.

²⁸⁹ Vgl. STRECKER, H. 1996, S. 186-187.

²⁹⁰ Vgl. SAMLAND, B.M. 1994, S. 26.

²⁹¹ Vgl. MIFFLIN, L. 1996, S. 13.

²⁹² Vgl. TRUFELMAN, L.P.; EASTMAN, S.T. 1991, S. 285.

²⁹³ RIES, A.; TROUT, J. 1986, S. 9.

²⁹⁴ CONRAD, M. 1997, S. 36.



grammdirektor von RTL. Statt dessen müsse, so Pro Sieben-Chef Georg Kofler, "ein ausgewachsenes Vollprogramm, gleichgültig ob öffentlich-rechtlich oder privat, (...) mit einem Mindestangebot an originärem Eigenprogramm aufwarten können; dies gehört zur Identität eines Senders, der eine feste Größe im Bewußtsein der Zuschauer und der Öffentlichkeit sein will."²⁹⁵ Wie schon gezeigt wurde, liegen deutsche Eigenproduktionen in der Gunst der deutschen Fernsehzuschauer ohne Zweifel deutlich vor Kaufprogrammen aus Übersee. Und was beim Publikum ankommt, eröffnet den Sendern die Chance, eignes Profil zu entwickeln und mit eigenen unverwechselbaren Inhalten und Sendeformen Zuschauer auf Dauer zu binden.²⁹⁶ Hervorzuheben ist aber, daß sich das Profil und die Marke eines Senders nicht durch einsame Spitzenangebote oder durch vereinzelte prestigeträchtige Großprojekte schärft. RTL 2-Chef Josef Andorfer vertritt z.B. die Auffassung, daß man allein durch vereinzelte eigenproduzierte TV-Movies keinen nachhaltigen Einfluß auf das Image eines Senders beim Publikum nehmen könne. Sporadische TV-Movie-Highlights in einem ansonsten profilarmen Programm würden nur punktuell wahrgenommen. Falls aber auf einem anderen Sender ein stärkeres Programm laufe, gehe der Film unter. Allein durch punktuelle Maßnahmen kann kein Image aufgebaut werden. Hingegen stärken wöchentlich wiederkehrende Sendungen und Serien, die möglichst noch eigenproduziert sind und dem Sender exklusiv zur Verfügung stehen, das Image und das Profil eines Senders deutlich besser als teure, aber nur punktuell im Programm auftauchende TV-Movies.²⁹⁷ Die wöchentliche oder sogar tägliche Ausstrahlung eigen- bzw. auftragsproduzierter Programmangebote unterstützt die Markenbildung dieser Sendungen und prägt das Image des Anbieters stärker als sporadische Einzelaktionen. Eine Ausstrahlung in einem langsameren Rhythmus, wie z.B. im 6-Wochen-Takt, verhindert bzw. erschwert die Markenbindung. Angesichts der ständig wachsenden Vielfalt von Programmen und Sendungen kann eine Profilierung und Orientierung des Zuschauers nur noch durch regelmäßige, auf möglichst festen Sendeplätzen wiederkehrenden TV-Produktionen erreicht werden.²⁹⁸ Unterschiedliche profilstärkende Sendungen, wie z.B. eigenproduzierte TV-Movies, die in keinem Zusammenhang zueinander stehen, aber auf demselben Sendeplatz ausgestrahlt werden, müssen deshalb zumindest unter ein gemeinsames Motto bzw. unter eine Dachmarke gestellt werden, die dem Zuschauer bei der Orientierung hilft und die Identifikation der auf diesem Sendeplatz angebotenen Inhalte erleichtert.

²⁹⁵ KOFLER, G. 1989, S. 65.

²⁹⁶ Vgl. SCHÖNEBERG, M. 1994, S. 4.

²⁹⁷ Vgl. ANDORFER, J.; ACHTNICH, C.; VILL, A. 1997, S. 144.

²⁹⁸ Vgl. SCHUSTER, J. 1995, S. 152.



10. Schlußbetrachtung

In den vorhergehenden Ausführungen könnte der Eindruck entstanden sein, daß zugekaufte Sendungen bestimmter Herkunft und auch bestimmte Programmarten aufgrund ihrer fehlenden bzw. verminderten Programmkompatibilität minderwertig sind und die Programmplanung ihren Einsatz deshalb grundsätzlich vermeiden sollte. Diese Forderung mag zwar in der Theorie aufrecht zu erhalten sein, in der Praxis aber müssen die Programmveranstalter, insbesondere vor dem Hintergrund der chronisch vorherrschenden Programmnappheit, aus jeder nur möglichen Quelle schöpfen, um ihr Programmschema auch nur mit halbwegs adäquater Software füllen zu können. Ist die sendefähige Software erst einmal vorhanden, sollte man "sich davor hüten, zwischen Lizenzprogrammen und Eigenproduktionen aus programmplanerischer Sicht zu unterscheiden. Ein Programm zu komponieren, egal ob mit gekauften oder von einem Auftragsproduzenten angelieferten oder eigenen Sendungen, bedeutet praktisch die selbe Herausforderung," erklärt Pro Sieben-Geschäftsführer Georg Kofler. De facto sei die programmplanerische Herausforderung immer gleich, egal welchen Ursprungs die Sendung auch sei. Man müsse immer den gleichen Entscheidungsprozeß durchmachen: "Spielen wir das an einem Tag, spielen wir es an 5 Tagen in der Woche, spielen wir es um halb sieben, um halb vier oder halb acht?"²⁹⁹ Neben den Inhalten hat vor allem der Sendeplatz, auf den ein Programmangebot gesetzt wird, entscheidenden Einfluß auf die von ihm erzielbaren Zuschauerzahlen zu haben. Interessante und imagefördernde Inhalte allein generieren noch keine maximale Reichweiten. Erst in Verbindung mit einem optimalen Sendeplatz kann die größtmögliche Zuschauerzahl erreicht werden.³⁰⁰ Hinzukommt, daß neben der Beschaffung und der Platzierung der Software im Sendeschema auch das Marketing bzw. die On-Air-Promotion des Senders eine wichtige Rolle für den Gesamterfolg eines Programmes spielen. Ein guter Sendeplatz und interessante Inhalte allein genügen noch immer nicht - nur wenn jedes einzelne Programmangebot auch noch optimal beworben wird lassen sich maximale Reichweiten erzielen. Dabei müssen alle drei Bereiche ständig aufeinander abgestimmt und miteinander optimal koordiniert werden. Auch wenn die einzelnen Bereiche - wie z.B. die Programmbeschaffung und -entwicklung - für sich allein optimal gehandhabt werden, werden sich keine maximalen Reichweiten, kein maximaler Marktanteil und aus diesem Grund auch keine maximaler Gewinn einstellen. "TV-Sender sind nur erfolgreich, wenn innerhalb ihrer Mauern eine optimale Kommunikation zwischen Programmbeschaffung, -vermarktung und -planung existiert",³⁰¹ erklärt Andreas Bartel, Chef der Programmplanung des Senders Pro Sieben. Eine isolierte Betrachtung

²⁹⁹ Kofler, Georg, zitiert in: KOFLER, G.; ANSCHLAG, D.; LEDER, D. 1994, S. 4.

³⁰⁰ Welchen Einfluß das Programmschema, die Programmumgebung und die konkrete Platzierung einzelner Programmangebote auf bestimmten Sendeplätzen auf den Erfolg des Programmveranstalters haben zeigt Holtmann in: HOLTSMANN, K. 1998.

³⁰¹ Bartel, Andreas; zitiert in: SCHICKLING, T. 1998, S. 124.



der Programmbeschaffung reicht daher nicht. Erst wenn die in sich optimierten Teilbereich der Programmplanung auch untereinander vollkommen aufeinander abgestimmt werden wird sich die maximale Reichweite einstellen.

Literaturverzeichnis

- Adams, William J.; Eastman, Susan Tyler: Prime-Time Network Television Programming. In: Eastman, Susan Tyler; Ferguson, Donald A. (Hrsg.): Broadcast/Cable Programming: Strategies and Practices. 5th ed., Belmont u.a. 1997, S. 99-139.
- Ahlers, Andreas: Sender im Kaufrausch. Wie nie zuvor haben RTL&CO in Hollywood um Filmrechte geschachert. In: TV-Movie, Nr. 7, 30. März -12. April 1996, S. 10.
- Amsinck, Michael: Der Sportrechtemarkt in Deutschland. Ursachen und Konsequenzen der Gründung der Sportrechteagentur von ARD und ZDF. In: Media Perspektiven, Nr. 2, 1997, S. 62-72.
- Andorfer, Josef; Achtnich, Christina; Vill, Andreas: Nach dem Boxenstopp auf die Rennstrecke. Nach einem fulminanten Start geriet RTL 2 im vergangenen Jahr ins Schleudern. Josef Andorfer, seit August Geschäftsführer, soll den Sender wieder auf Kurs bringen. Interview. In: W&V Werben und Verkaufen, Nr. 47, 21. November 1997, S.144-145.
- Arnu, Titus: Der Mystery-Trend. Es spukt auf allen Kanälen: UFOs, Außerirdische und Untote unterwandern das Fernsehen. In: Süddeutsche Zeitung, 3. April 1997, Nr. 76, S. 19 (1997a).
- Arnu, Titus: Erfolg mit frisch aufgewärmtem Fisch. Ob "Moby Dick" oder "Die Odyssee" – TV-Sender setzen auf Remakes von Kinoklassikern. In: Süddeutsche Zeitung, 29. April 1997, Nr. 98, S. 18 (1997b).
- Artopé, Alexander; Zerdick, Axel: Die Folgen der Media-Merger in den USA - Die neue Ausgangssituation auf dem deutschen und europäischen Fernsehmarkt. Analyse des Instituts für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Freien Universität Berlin im Auftrag der MGM MediaGruppe München. Berlin – München 1995.
- Bachem, Christian: Fernsehen in den USA. Neuere Entwicklungen von Fernsehmarkt und Fernsehwerbung. Diss., Freie Universität, Berlin, Opladen 1995.
- Bateman, Lousie; Hils, Miriam: Buyers bullied by big price tags. In: Variety, Vol. 367, No. 4, May 26 – June 1, 1997, S. 42.
- Becker, Howard S.: Art Worlds. Berkley – Los Angeles – London 1982.
- Beller, Miles: How Networks Test for Audience Impact. In: The New York Times, June 3, 1979, Arts & Leisure Section, S. 1&29.
- Bercovici, Liza: The Moving Needle Stops. In: Cole, Barry G. (Hrsg.): Television today. A close-up view. Readings from TV Guide. Oxford u.a. 1981, S. 27-31.



- Berners, Frank: Die Produktion aus Sicht der Programmstruktur und der Programmentwicklung. In: Bosshart, Louis; Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als öffentliche Kommunikation. München 1994, S. 391-399.
- Beyer, Axel; Alverdes, Sibylle: "Wir schießen alle mit Schrot". Interview mit dem Deutschen Fernsehdienst (TVS Nr. 23/97).
- Bielby, William T.; Bielby, Denise D.: "All Hits are Flukes": Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development. In: American Journal of Sociology, Vol. 99 (1994), No. 5, S. 1287-1313.
- Bleicher, Joan Kristin: Chronik der Programmgeschichte des deutschen Fernsehens. Mit Daten aus den Bereichen: Programmentwicklung, Technik, Organisation, Personalien. Arbeitshefte Bildschirmmedien 32, Siegen 1992.
- Blumenthal, Howard J.; Goodenough, Oliver R.: This Business of Television. New York 1991.
- Büchner, Bernd: Der Kampf um die Zuschauer. Neue Modelle zur Fernsehprogrammwahl. München 1989.
- Cantor, Muriel G.; Cantor, Joel M.: Prime-Time Television. Content and Control. 2nd ed., Newbury Park – London – New Delhi 1992.
- Carroll, Raymond L.; Davis, Donald M.: Electronic Media Programming: Strategies and Decision Making. New York u.a. 1993.
- Carter, Bill: Networks Tuning Out Pilots As a Way to Develop Shows. In: The New York Times, January 20, 1992, Sec. D, S. 6.
- Carter, Bill: Media: Broadcasting. Television Programmers Return to Box-Office Hits. In: The New York Times, July 15, 1996, Sec. D, S. 9 (1996a).
- Carter, Bill: TV Notes. Bring on the Rating Kings. In: The New York Times, October 30, 1996, Sec. C, S. 20 (1996b).
- Comstock, George: The Evolution of American Television. Newbury Park, California - London - New Delhi 1989.
- Conrad, Marc: Von der Adaption zum eigenen Programmformat. In: Bertelsmann Briefe, Heft 137, Frühling/Sommer 1997, S. 36-37.
- Conrad, Marc; Leder, Dietrich, Anschlag, Dieter: Prophetie ist keine Kunst. Interview mit RTL-Programmdirektor Marc Conrad. In: FUNK-Korrespondenz, 40. Jg., Nr. 47, 19. November 1992, S. 1-7.
- Cyllok, Angelika: Seifenoper im Höhenrausch. Hubschrauber als Serienhelden: Am Sonntag beginnt die Zeit der fliegenden Retter. In: Süddeutsche Zeitung, 10./11. Januar 1998, Nr. 7, S. 23.



- Davis, Sam; Niggemeier, Stefan: "Bedarf an 'Mami' ist gedeckt". Warum haben Spielfilme so seltsame Titel? Interview. In: Süddeutsche Zeitung, 15. Oktober 1997, Nr. 237, S. 27.
- Doyle, Marc: The Future of Television. A Global Overview of Programming, Advertising, Technology, and Growth. Lincolnwood, Illinois 1992.
- Dunst, Klaus H.: Portfolio Management. Konzeptionen für die strategische Unternehmensplanung. 2. Aufl., Berlin - New York 1982.
- Dupree, Daniel: Slow Starters Get Reprieve. Series that would have been axed in past get longer chance to land. In: Mediaweek, Vol. 6 (1996), No. 44, November 18, S. 6&8.
- Ecken, Christoph: Elch-Test. TV-Shows: Der lange Weg von der Idee bis zum Sendeplatz. In: Media Spectrum, Nr. 3, 1998, S. 14-17.
- Efron, Edith: What They Do With Your Letters. In: Cole, Barry G. (Hrsg.): Television. A Selection of Readings from TV Guide Magazine, New York - London, 1970, S. 419-423.
- Elliot, Stuart: Advertising: A TV Season When Image is Everything. Networks are Fine-tuning the Art of Self-Promotion. In: The New York Times, September 20, 1996, Sec. D, S. 1.
- Fleischhauer, Jan: "Öl des 21. Jahrhunderts". Leo Kirch hat es als erster erkannt: Wer TV-Rechte an Spielfilmen besitzt, kontrolliert den Rohstoff einer Schlüsselindustrie. In: Der Spiegel, Nr. 8, 16. Februar 1998, S. 96-106.
- Foreman, Liza: Deutschland dubbing tradition lives on. In: Variety Global Media Report. A Week in the Life of German Showbiz. Special Supplement to Variety, Vol. 367, No. 4, May 26 - June 1, 1997, S. 1&12.
- Frank, Bernward: Fernsehen: Zuschauerverhalten und Zuschauerinteressen. Ergebnisse und Überlegungen aus der Forschungsarbeit der Rundfunkanstalten. In: Prokop, Dieter (Hrsg.): Medienforschung. Band 2. Wünsche; Zielgruppen; Wirkungen. Frankfurt am Main 1985, S. 152-184.
- Frank, Björn: Zur Ökonomie der Filmindustrie. Hamburg 1993.
- Freeman, Michael: Old Heroes Live Again. Following the success of 'Hercules' and 'Xena', 'Tarzan' and 'Sindbad' are making a comeback. In: Mediaweek, Vol. 6 (1996), No. 35, S. 46-47.
- Frese, Erich: Anmerkungen zum Outsourcing aus organisatorischer Sicht. In: von Hoven, Ulrich; Lang, Rainhart (Hrsg.): Organisation im Unternehmen zwischen Tradition und Aufbruch, Frankfurt/Main u.a. 1996, S. 17-26.
- Freiwald, Ina: "Wem gehört mein Schicksal?" Mit Doku-Dramen versuchen die Sender Quote zu machen. Dabei werden die Betroffenen häufig ausgetrickst und abgezockt. In: TV Movie, Nr. 5, 2. März – 15. März 1996, S. 20.



- Friedrich, Melanie: Planung der Programmbeschaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten. Arbeitspapier des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 69, Köln 1997.
- Gongloff, Tillmann P.: Krise? Welche Krise?! Fernsehunterhaltung in Deutschland: Eigene Ideen sind derzeit Mangelware. In: Bertelsmann Briefe, Heft 137, Frühling/Sommer 1997, S. 28-31.
- Gangloff, Tillmann P.: Schicksalhafte Begegnungen. Kommerzielle Sender entdecken TV-Movies als Statussymbol. In: agenda, 18. Jg., Nr. 21, November - Dezember 1995, S. 6-7.
- Gans, Herbert J.: The Audience for Television - and in Television Research. In: Withey, Stephen B.; Abeles, Ronald P. (Hrsg.): Television and Social Behavior. Beyond Violence and Children. Hillsdale, New Jersey 1980, S. 55-81.
- Garron, Barry: Why we watch what we watch when Prime time is overrun by kids and single parents. In: The Kansas City Star, 30. Mai 1993, S. L-2.
- Geretshauer, Nick; Niggemeier, Stefan: Design bestimmt das Sein. Sat 1-Promotion-Chef Geretshauer über Farbwegweiser. Interview. In: Süddeutsche Zeitung, 28. November 1997, Nr. 274, S. 28.
- Gerlach, Peter; Heidsiek, Birgit: Internationaler denken. Kaum jemand hat die deutsche TV-Produktion so beeinflusst wie Peter Gerlach, dem Fernsehserien wie "Das Traumschiff" und "Die Schwarzwaldklinik" gelungen sind. In: Medien Bulletin, 15. Jg. (1997), Nr. 6, S. 14-18.
- Gitlin, Todd: Inside Prime Time. New York - Toronto - London 1994.
- Gläser, Martin: Operatives Controlling im öffentlich-rechtlichen Fernsehen. In: Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling. Managementfunktion und Führungsfunktion. Loseblatt-Ausgabe, Landsberg/ Lech 1990, 21. Nachlieferung 3/1996, Abschnitt 6.
- Gläser, Martin: Mehrjährige Planung bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In: Wille, Eberhard (Hrsg.): Informations- und Planungsprobleme in öffentlichen Aufgabenbereichen. Aspekte der Zielbildung und Outputmessung unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheitswesens. Frankfurt am Main 1986, S. 269-305.
- Götting, Markus: Der Traum vom FC-Bayern-Kanal. Warum deutsche Fans noch warten müssen, bis sie alle Spiele ihrer Clubs im Pay-TV sehen können. In: Süddeutsche Zeitung, 1. April 1997, Nr. 74, S. 17 (1997a).
- Götting, Markus: Immer Ärger mit den Nachbarn. ORF 1 soll so schnell wie möglich aus dem bayerischen Kabelnetz. In: Süddeutsche Zeitung, 28./29. Mai 1997, Nr. 129, S. 23 (1997b).
- Groebel, Jo; Hoffmann-Riem, Wolfgang; Köcher, Renate; Lange, Bernd-Peter; Mahrenholz, Ernst Gottfried; Mestmäcker, Ernst-Joachim; Scheithauer,



- Ingrid; Schneider Norbert: Bericht zur Lage des Fernsehens: für den Präsidenten der Bundesrepublik Deutschland, Gütersloh 1995.
- Hagen, Jörg: Wettbewerbsstrategien von Medienunternehmen im Audiovisionsbereich - unter besonderer Berücksichtigung des europäischen Marktes. Diss. Köln 1995.
- Hallig, Klaus: Wir mögen Leute, die ihr Geschäft verstehen". Klaus Hallig, Repräsentant der Kirch-Gruppe in den USA, über den Lizenzhandel mit den US-Majors. Interview. In: textintern. Informationsdienst für Medien - Werbung – Marketing - PR. 2. Ausgabe der 46. Woche, Freitag 15. Nov. 1997, S. 8-10.
- Handwerk, Michael: Gagen: Pokerspiel um Millionen. Vom immer härteren TV-Wettbewerb profitieren die gefragtesten Stars: Die Publikumslieblinge können abkassieren wie nie zuvor. In: Focus, Nr. 17, 21. April 1997, S. 237-239.
- Head, Sydney W.; Sterling, Christopher H.: Broadcasting in America. 5th ed., Boston 1987.
- Hickethier, Knut: Wie Anfangen? Probleme des Programmbeginns. In: Kreuzer, Helmut; Schanze, Helmut (Hrsg.): "Bausteine II". Neue Beiträge zur Ästhetik, Pragmatik und Geschichte der Bildschirmmedien. Arbeitshefte Bildschirmmedien 30, Siegen 1991, S. 9-14.
- Hickethier, Knut: Das Programm: Fluß und Gitter. In: Hickethier, Knut (Hrsg.): Fernsehen: Wahrnehmungswelt, Programminstitution und Marktkonkurrenz, Frankfurt am Main u.a. 1992, S. 173-179.
- Hirsch, Paul M.: An Organizational Perspective on Television (Aided and Abetted by Models for Economics, Marketing, an the Humanities). In: Withey, Stephen B.; Abeles, Ronald P. (Hrsg.): Television and Social Behavior. Beyond Violence and Children. Hillsdale, New Jersey 1980, S. 83-102.
- Hobson, Dick: ABC'S Quarter Million Dollar Man Performs Heroic Too. In: Cole, Barry G. (Hrsg.): Television today. A close-up view. Readings from TV Guide. Oxford u.a. 1981, S. 21-26.
- Holtmann, Klaus: Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV. Diss. Köln 1998, in Vorbereitung.
- Horowitz, Norman: Syndication. In: Morgenstern, Steven (Hrsg.): Inside the TV Business, New York 1979, S. 69-94.
- Hoskins, Colin; Mirus, Rolf: Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. In: Media, Culture & Society, Vol. 10 (1988), No. 1, S. 499-515.
- Howard, Herbert H.; Kievman, Michael S.; Moore, Barbara A.: Radio, TV, and Cable Programming. 2nd ed., Ames, Iowa, 1994



- Huber, Joachim: Bündnispartner gegen Sender-Zapping. Nur wer die Zuschauer vom verhassten Zapping abhält, wird im Jahr der Wahrheit auf dem TV- Markt wettbewerbsfähig bleiben. In: Sage & Schreibe. Nr. 12, Dezember 1997, S. 8-9.
- Jäckel, Michael: Wahlfreiheit in der Fernsehnutzung. Eine soziologische Analyse zur Individualisierung der Massenkommunikation. Opladen 1996.
- Jefferson, Graham; Levin, Gary: NBC fights back with \$13M per 'ER' show. In: USA Today, January 15, 1998, S. 1A.
- Kallas, Christina: Europäische Film- und Fernsehproduktionen. Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte. Baden-Baden 1992.
- Kassaye, W. Wossen; Vaccaro, Joseph P.: TV Stations' Use of Barter to Finance Programs and Advertisements. In: Journal of Advertising Research, Vol. 33 (1993), No. 3, S. 40-48.
- Kayser, Horst J.: Controlling für Rundfunkanstalten. Baden-Baden 1993.
- Kleinstauber, Hans J.: Die Soap Opera in den USA. Ökonomie und Kultur eines populären Mediums. In: Schneider, Irmela (Hrsg.): Amerikanische Einstellung. Deutsches Fernsehen und US-amerikanische Produktionen, Heidelberg 1992, S. 136-156.
- Körbelin, Jan; Keller, Harald: "Weg vom 'Auteur'-Prinzip". Programmdirektor Jan Körbelin über Eigenproduktionen, Zuschauergewohnheiten und Planungen. Interview. In: agenda, 18. Jg.; Nr. 19, Mai - August 1995, S. 11-13.
- Kofler, Georg: "Allenthalben wird noch ein Toter am Wegesrand zu finden sein". Komponenten und Entwicklungen des audiovisuellen Programmgeschäftes in der Bundesrepublik Deutschland und Europa. In: Bläser, Werner (Hrsg.): Europäisches Fernsehen – American Blend? Fernsehmedien zwischen Amerikanisierung und Europäisierung. Berlin 1989, S. 53-65.
- Kofler, Georg; Anschlag, Dieter; Leder, Dietrich: Programm mit Kirsche. Interview mit Pro 7-Geschäftsführer Georg Kofler. In: FUNK-Korrespondenz, 42. Jg., Nr. 34, 26. August 1994, S. 1-9.
- Kops, Manfred: Grundzüge einer nutzenmaximierenden regelgebundenen Programmplanung öffentlich rechtlicher Rundfunkanstalten. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, unveröffentlichtes Manuskript, Köln 1998.
- Kriesel, Klaus: Die geheimen Deals der Serienhändler. In: TV Spielfilm, 18. September – 1. Oktober 1993, S. 20-24.
- Krönig, Jürgen: Sport als Rammbock. Vor allem Fußball soll dem digitalen Bezahl-Fernsehen zum Durchbruch verhelfen. In: Die Zeit, 52. Jg., Nr. 3, 10. Januar 1997, S. 41.

- Krüger, Udo Michael: Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985-1990. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission. Baden-Baden 1992.
- Kruse, Jörn: Märkte für Fernseh-Rechte. In: Schenk, Michael; Donnerstag, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie. Einführung in die Ökonomie der Informations- und Mediensysteme. München 1989, S. 255-263.
- Kruse, Jörn: Die amerikanische Dominanz bei Film- und Fernsehproduktionen. In: Rundfunk und Fernsehen, 42. Jg. (1994), Nr. 2, S. 184-199.
- Lange, Constantin: Erlöspotentiale für TV-Senderechte. Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Volkswirtschaftslehre (520) Universität Hohenheim, Nr. 127, Stuttgart 1997.
- Leberl, Britta: Das Ziel ist die Marke. Programme und Stars sind für die Entwicklung eines Senders zur Marke ebenso wichtig wie Marketing und Design. In: agenda, 20. Jg., Nr. 30, September - Oktober 1997, S. 24-25.
- Lebert, Stephan: Nackt im Cabrio oder Geld zurück. Das Millionenspiel der Quotenjäger. Besuch bei den mächtigen Männern der deutschen Sender, die im wahnwitzigen Spiel um die richtigen Zuschauer mal Glücksritter, mal Terminator sind. In: Süddeutsche Zeitung, 5./6. April 1997, Nr. 78, S. 3.
- Levy, Mark R.: The Lazarsfeld-Stanton Program Analyzer: An Historical Note. In: Journal of Communication, Vol. 26 (1982), No. 4, S. 30-38.
- Litman, Barry R.: The Economics of the Television Market for Theatrical Movies. In: Journal of Communication, Vol. 29 (1979), No. 4, S. 20-33.
- Litman, Barry R.: Decision-Making in the Film Industry: The Influence of the TV Market. In: Journal of Communication, Vol. 32 (1982), No. 3, S. 33-52.
- Loitz, Kurt-Michael; Kühner Andreas: "Das Fernsehen ist schlicht überreguliert". Kurt-Michael Loitz, Experte für Werberecht bei RTL, über die Kontrolleure des deutschen Privatfernsehens und die Chancen einer Flexibilisierung des TV-Werberechts. Interview. In: Tele Images. Kundenzeitschrift von IP Deutschland, Nr. 1, 1997, S. 6-7.
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 2. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Mankiewicz, Frank; Swerdlow, Joel: Ratings. In: Wright, John W. (Hrsg.): The Commercial Connection. Advertising and the American Mass Media. New York, N.Y. 1979, S. 108-119.
- Matelski, Marilyn J.: Broadcast Programming and Promotions Worktext. Boston - London 1989.
- Micklethwait, John: A Survey of the Entertainment Industry. In: The Economist. Vol. 313, No. 7634/7635, December 23, 1989, Sonderbeilage.
- Mifflin, Lawrie: Resolved: To be a Network, Not a Channel. In: The New York Times, April 30, 1996, Sec. C, S. 13.



- Mojto, Jan: "Startvorteil nicht von der Hand zu weisen". Jan Mojto zu Produktion und Lizenzhandel. Interview. In: Blickpunkt: Film, 21. Jg. (1996), Nr. 43, S. 26.
- Müller von Blumencron, Othmar: Zielgruppenorientierte Massenmedienkonzepte. Eine Untersuchung der Ursprünge, Möglichkeiten und Chancen zielgruppenorientierter Massenkommunikation im deutschen Presse-, Hörfunk- und Fernsehmarkt. Diss. St. Gallen 1994.
- Neumann, Russell W.: The Future of the Mass Audience. Cambridge u.a. 1991.
- Niggemeier, Stefan: Profilierung um jeden Preis. Hohe Investitionen, Schnelllebigkeit und Erfolgsdruck prägen das Marketing der Fernsehsender. In: agenda, 20. Jg., Nr. 30, September - Oktober 1997, S. 10-13.
- Ott, Klaus: Das ZDF vor einem Großeinkauf bei Leo Kirch. Die öffentlich-rechtliche Anstalt und der TV-Händler verhandeln über Filme im Wert von mehreren hundert Millionen Markt. In: Süddeutsche Zeitung, 12./13. April 1997, Nr. 84, S. 20, (1997a).
- Ott, Klaus: Wegen Beliebtheit geschlossen. Mit dem Rückzug aus dem bayerischen Kabelnetz gehorcht der ORF den Marktgesetzen, als RTL und Sat 1. In: Süddeutsche Zeitung, 26. November 1997, Nr. 272, S. 25, (1997b)
- o.V.: The Fall Guys. Prime-Time Network Schedulers. In: Broadcasting, Vol. 120, April 1, 1986, S. 35-41.
- o.V.: Cut to the chase. In: The Economist. Vol. 335, No. 7916, May 27, 1995, S. 72 (1995a).
- o.V.: Der Kampf um Schürfrechte. In diesem Jahr werde sich der Verdrängungswettbewerb der Fernsehsender zu einem "Vernichtungswettbewerb" verschärfen, prophezeit ZDF-Intendant Stolte. In: Der Spiegel, Nr.35, 28. August 1995, S. 102-107 (1995b).
- o.V.: Zuschauer wollen mehr deutsche Kinohits. RTL testet Akzeptanz der Fiction-Programme. In: Blickpunkt: Film, 22. Jg. (1997), Nr. 20/21, S. 48 (1997a).
- o.V.: Ein Mord ist überall ein Mord. Export deutscher TV-Programme immer erfolgreicher. In: Blickpunkt: Film, 22. Jg. (1997), Nr. 45, S. 60 (1997b).
- o.V.: Eigenproduktionen. Selbst ist der Sender. In: Der Spiegel, Nr.2, 5. Januar 1998, S. 62 (1998a).
- o.V.: Lust am Wiederkäuen. Noch nie sendete das deutsche Fernsehen so viele Wiederholungen wie im vergangenen Jahr. In: Der Spiegel, Nr.2, 5. Januar 1998, S. 146-149 (1998b).
- o.V.: Film fans, NBC can't get enough. In: USA Today, January 6, 1998, S. 1D (1998c).



- o.V.: NBC braucht neue Quotenkönige. "Seinfeld" macht Schluß, Wettbieten um "ER". In: Blickpunkt: Film, 23. Jg. (1998), Nr. 4, S. 44 (1998d).
- o.V.: 30 Mio. Dollar für 'Titanic'-Rechte. In: Blickpunkt: Film, 23. Jg. (1998), Nr. 4, S. 44 (1998e).
- o.V.: "Es gibt einen blutigen Kampf" Der Medienunternehmer Rupert Murdoch über seine Übernahmepläne in Deutschland, seinen Einfluß auf die Politik und private Probleme. In: Der Spiegel, Nr. 25, 15. Juni 1998, S. 122-128 (1998f).
- Owen, Bruce M.; Wildman, Steven S.: Video Economics. Cambridge u.a. 1992.
- Patterson, Richard; Smith, Anthony: Epilogue: The Future. In: Smith, Anthony (Hrsg.): Television. An International History, Oxford u.a. 1995, S. 381-390.
- Pethig, Rüdiger; Blind, Sofia: Programmformenentwicklung im Wettbewerbsprozeß: Innovations- und Imitationszyklen. In: Hallenberger, Gerd (Hrsg.); Holdenried, Ute: Neue Sendeformen im Fernsehen. Ästhetische, juristische und ökonomische Aspekte. Arbeitshefte Bildschirmmedien 54, Siegen 1995, S. 57-77.
- Pope, Kyle; Fatsis, Stefan: NBC, Turner Sports May See Less Profit Showing More Games in a New NBA Pact. In: The Wall Street Journal, November 12, 1997, S. B9.
- Powers, Ron: The beast, the eunuch and the glass-eyed child. Television in the 80's. San Diego - New York - London 1990.
- Pringle, Peter K.; Starr, Michael F.; McCavitt, William E.: Electronic Media Management. 2nd ed., Boston – London 1991.
- Reetze, Jan: Medienwelten. Schein und Wirklichkeit in Ton und Bild. Berlin u.a. 1993.
- Reiter, Udo: Die Strategie der ARD im digitalen Zeitalter. In: Media Perspektiven, Nr. 8, 1997, S. 410-414.
- Renaud, Jean-Luc; Litman, Barry R.: Changing dynamics of the overseas marketplace for TV programming. In: Telecommunications Policy, Vol. 9 (1985), No. 9, S. 245-261.
- Richmond, Ray: U.S. TV shows do time warp abroad. In: Variety, Vol. 367, No. 4, May 26 - June 1, 1997, S. 60&62.
- Rickens, Christian: Wiener Hunde schnüffeln schneller. Der ORF zeigt oft dieselben Serien und Spielfilme wie Sat. 1 und RTL, zeitgleich aber ohne Werbung. Für die Privaten bedeutet das niedrige Quoten in Süddeutschland. In: W&V Werben und Verkaufen, Nr. 12, 21. März 1997, S. 114-115.
- Ridder, Christa-Maria: Strukturen der amerikanischen Programmindustrie und des Marktes für Fernsehprogramme. In: Bläser, Werner (Hrsg.): Europä-



- isches Fernsehen – American Blend? Fernsehmedien zwischen Amerikanisierung und Europäisierung. Berlin 1989, S. 95-107.
- Ries, Al; Trout, Jack: Positioning. Die neue Werbestrategie. Hamburg 1986.
- Röscheisen, Thilo: Film- und Fernsehproduktionen für internationale Märkte. Perspektiven für die Entwicklung einer international erfolgreichen Programmindustrie. München 1997.
- Rust, Holger: Imitation als Programmkonzept. Amerikanische Fernsehsender in einer veränderten Fernsehlandschaft. In: Media Perspektiven, Nr. 10, 1988, S. 611-620.
- Rust, Langbourne W.: Using Test Scores to Guide the Content Analysis of TV Materials. In: Journal of Advertising Research, Vol. 25 (1985), No. 5, S. 17-23.
- Samland, Bernd M.: Schall und Bild. Der Namensgebung von TV-Sendern und TV-Sendungen wird zuweilen wenig Konsequenz gewidmet. Gute und weniger gute Namen und Titel aus der Sicht des Marktes. In: Medien Bulletin, 14. Jg. (1994), Nr. 2, S. 24-27.
- Schickling, Thomas: Ein Händchen für die Quote. Die Sender wollen ihr Publikum mit strategische Programmierung bei der Stange halten. Nur: Der Zuschauer ist nicht immer berechenbar. In: W&V Werben und Verkaufen, Nr. 12, 20. März 1998, S. 122-124.
- Schöneberger, Markus: Lohnendes Profil. TV-Trend der Privaten zu Selbstgedrehtem läßt die Produktionsbranche boomen. In: tendenz. Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien. Nr. 1, 1994, S. 4.
- Schrage, Klaus; Kessler, Martina: Film – Fernsehen – Video. Programmbedarf bis zum Jahr 2000. In: Media Perspektiven, Nr. 9, 1988, S. 541-554.
- Schuler, Thomas: Der Sieg des neurotischen Verlierers. Jerry Seinfeld faltet sein Hemd, bevor er mit einer Frau ins Bett geht - in den USA hat er damit viel Erfolg, in Deutschland nicht. In: Süddeutsche Zeitung, 4. Juni 1997, Nr. 125, S. 21 (1997a).
- Schuler, Thomas: Das Gehalt von 1700 Ärzten. Die Serie "E.R." kostet das US-Fernsehen mittlerweile so viel wie Olympia und Basketball. In: Süddeutsche Zeitung, 5. Dezember 1997, Nr. 280, S. 21 (1997b).
- Schuster, Jürgen: Rundfunkmarketing. Entwicklung einer strategischen Marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen. Konstanz 1995.
- Seidel, Norbert; Libertus, Michael: Rundfunkökonomie. Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen. Wiesbaden 1993.
- Sieben, Günter; Ossadnik, Wolfgang; Wachster, Annette: Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Baden-Baden 1988.

- Six, Klaus: Produktionsplanung – *eine* Voraussetzung für optimale Programmgestaltung. In: ZDF Jahrbuch 94, Mainz 1995, S. 222-224.
- Slakoff, Morton A.; Helper, Lee A.; Neal-Lunsford, Jeffrey: Independent Television Station Promotion. In: Eastman, Susan Tyler, Klein, Robert A.: Promotion & Marketing for Broadcasting & Cable. 2nd ed., Prospect Heights, Illinois 1991, S. 204-221.
- Sörensen, Ingwer: Böse Mächte, gute Quote? Auch im nächsten Jahr werden Mystery-Serien von den Sendern noch nicht zu den Akten gelegt: Der Boom hält an. In: W&V Werben und Verkaufen, Nr. 49, 5. Dezember 1997, S. 148.
- Stanley, T.L.: A Journey to the Dark Side. NBC, Fox, UPN and ABC trot out a whole new class of vampires in search of blood. In: Mediaweek, Vol. 6 (1996), No. 35, September 16, S. 44-45.
- Stipp, Horst: Der Kampf der Kanäle. US-Fernsehmarkt: Am Ende der TV-Saison 1996/97 wird deutlich, wie wichtig eine klare Positionierung der Networks im Wettbewerb ist. In: Tele Images. Kundenzeitschrift von IP Deutschland, Nr. 2, 1997, S. 30-37.
- Stipp, Horst; Schümchen, Andreas: Hit oder Flop. Programmforschung: Während hierzulande unter Fernsehforschung überwiegend die Ermittlung und Analyse von Reichweiten und Marktanteilen verstanden wird, gibt es in den USA eine andere Tradition der Programmforschung. Interview. In: Medien Bulletin, 13. Jg. (1995), Nr. 5, S. 12-14.
- Strecker, Holger: Eigenkommunikation deutscher TV-Anbieter. Werbe- und PR-Strategien von Fernsehsendern. Bochum 1996.
- Szyperski, Norbert: Die Beschaffung als eine Herausforderung an die Unternehmensführung. Einführung. In: Szyperski, Norbert; Roth, Paul (Hrsg.): Beschaffung und Unternehmensführung. Bericht des Arbeitskreises "Beschaffung, Vorrats- und Verkehrswirtschaft". Stuttgart 1982.
- Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung. In: Online, Nr. 2, Februar 1993, S. 32-42,.
- Szyperski, Norbert; Fürtjes, Heinz-Theo: Die Stellung von Pilotprojekten im betriebswirtschaftlichen Erkenntnisprozeß. Arbeitsbericht Nr. 30 des Planungsseminars der Universität zu Köln. Köln Oktober 1979.
- Szyperski, Norbert; Schmitz, Paul; Kronen, Juliane: Outsourcing: Profil und Marke einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung. In: Wirtschaftsinformatik, 35. Jg. (1993), Nr. 3, S. 228-240.
- Szyperski, Norbert; Bäuml, Christian; Hamer, Eberhard; Kalaitzis, Dimitrios; Wingefeld, Volker: Meinungsspiegel: Meinungen zum Thema: Outsourcing. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg. (1994), Nr. 4, S. 358-375.



- Tartikoff, Brandon; Leerhsen, Charles: *The Last Great Ride*. New York 1992.
- Taylor, Ryland A.: *Televised Movies: Directors Win Audience*: In: *Journal of Broadcasting*, Vol. 20 (1976), No. 4, S. 495-500.
- Thoma, Helmut; Pecher, Uli; Martin, Uli: "Kirch hat verloren". RTL-Chef Thoma über das Boxen nach Maske, die neue RTL-Holding und seine Widersacher. Interview. In: *Focus*, Nr. 50, 9. Dezember 1996, S. 183-189.
- Tittelbach, Rainer: *Der Hörschenmörder*. TV im Bluttausch: Ein langweiliger Filmtitel kann eine Million Zuschauer kosten. In: *Focus*, Nr. 12, 17. März 1997, S. 250.
- Tomazin, Marko; Niggemeier, Stefan: "Zeit, Nerven und Geld". Sat-1-Werber Marko Tomazin über die Serie 'Millenium'. Interview. In: *Süddeutsche Zeitung*, 21. November 1997, Nr. 268, S. 23.
- Thompson, Thomas: *The Crapshoot of Half a Billion: Fred Silverman Rolls the Dice*. In: *Life*, 10. December 1971, S. 46-48.
- Trufelman, Lloyd P.; Eastman, Susan Tyler: *Cable Television Promotion*. In: Eastman, Susan Tyler, Klein, Robert A.: *Promotion & Marketing for Broadcasting & Cable*. 2nd ed., Prospect Heights, Illinois 1991, S. 280-308.
- Twitchell, James B.: *Carnival Culture. The Trashing of the Taste in America*. New York 1992.
- Vane, Edwin T.; Gross, Lynne S.: *Programming for TV, Radio, and Cable*. Boston - London 1994.
- Van Westerloo, Ed: *Sportrechte: Preisskala nach oben offen? Der Kampf um Sportrechte im Fernsehen*. In: *Media Perspektiven*, Nr. 10, 1996, S. 514-520.
- Vogel, Harold L.: *Entertainment industry economics. A guide to financial analysis*. 3rd ed., Cambridge 1994.
- Vogler, Christopher: *Die Odyssee des Drehbuchschreibers*. Frankfurt am Main 1997.
- von Schorlemer, Andreas: *Strukturen und Tendenzen im Lizenzgeschäft. Filmbeschaffung für das Fernsehen unter veränderten Marktbedingungen*. In: *Media Perspektiven*, Nr.11-12, 1993, S. 537-548.
- von Sell, Friedrich-Wilhelm: *Das Schönste am Fernsehen – der Film? Hintergründe zum Exklusivvertrag der ARD mit MGM/UA*. In: *ARD-Jahrbuch 85*, 17. Jg., Hamburg 1985, S. 29-33.
- Wakshlag, Jacob J.; Greenberg, Bradley S.: *Programming Strategies and the Popularity of Television Programs for Children*. In: *Human Communication Research*, Vol. 6 (1979), No. 1, S. 58-68.
- Wilde, Graham: *Der Markt für Fernsehprogramme in Westeuropa 1990 bis 2000*. In: *Media Perspektiven*, Nr. 82 1992, S. 108-115.



- Winkler, Sandra: Nie mehr allein? 10 Jahre Kuppelfernsehen –die Bilanz. In: TV Movie, Nr. 25, 7. Dezember – 20. Dezember 1996, S. 17-18.
- Winterhoff-Spurk, Peter: Gewalt in Fernsehnachrichten. In: Jäckel, Michael; Winterhoff-Spurk, Peter (Hrsg.): Politik und Medien. Analysen zur Entwicklung der politischen Kommunikation. Berlin 1994. S. 55-69.
- Winterhoff-Spurk, Peter: Wer die Wahl hat... .- Medienpsychologische Aspekte der Fernsehprogrammvermehrung. In: Jäckel, Michael; Schenk, Michael (Hrsg.): Kabelfernsehen in Deutschland. Pilotprojekte, Programmvermehrung, private Konkurrenz. Ergebnisse und Perspektiven. München 1991, S. 159-180.
- Wolf, Michael J.; Koselka, Rita: Mergermania in Medialand. What's behind the media megamergers? Interview. In: Forbes, Vol. 156, No. 10, October 23, 1995, S. 252-259.
- Zubayr, Camille: Wie treu sind die Zuschauer? Eine Untersuchung zur Programmbindung von Fernsehzuschauern. In: Media Spectrum, Nr. 11, 1995, S. 47-50.

ISSN 0945-8999

ISBN 3-930788-95-0